

- In: *Informatsionniy Byulleten "Monitoring ekonomiki obrazovania"* [Information Bulletin "Monitoring of Education Markets and Organizations"]. No. 1(48). National Research University "Higher School of Economic" Publ.
15. Mintzberg H. (2005). *Managers not MBA: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
 16. Moskovskaya, A. (2011). [The Professionalization of Management in Russia: Goals, Barriers, Prospects]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies]. No. 7, pp. 26-37 (In Russ., abstract in Eng.)
 17. Avraamova, E., Gurkov, I., Karpukhina, G., Levinson, A., Mikhaylyuk, M., Polushkina, E., Stuchevskaya, O. (2006). *Trebovaniya rabotodateley k sisteme professionalnogo obrazovania* [Demands of Employers to Vocational Education]. Moscow, MAKSPubl. (In Russ.)
 18. Bondarenko, N. (2014). [Interaction between Russian Business and Higher Education System through Employers' Eyes. Levada Center: A 2013 Survey]. *Voprosy obrazovania* [Educational Studies]. No. 1, pp.162-175 (In Russ., abstract in Eng.)
 19. Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
 20. Nelson, R.R., Winter, S.G. (2002). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Moscow, Delo Publ. (In Russ.)
 21. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. (In Russian transl.: Moscow, Olymp-Business Publ., 2011).
 22. Gherardi, S., Nicolini, D. (2000). To transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization*. Vol. 7(2), pp. 329-348.
 23. Engeström, Y. (2014). *Learning by Expanding*. Cambridge University Press.
 24. Vygotsky, L. (1999). *Myshlenie i rech* [Thinking and Speech] Moscow, Labirint Publ. (In Russ.).
 25. Kovaleva, G.S., Krasnokutskaya, L.P., Krasnovsky, E.A., Krasnyanskaya, K.A. (2004). [The Results of International Comparative Study of PISA in Russia]. *Voprosy obrazovania* [Educational Studies]. No. 1, pp. 138-180 (In Russ., abstract in Eng.)
 26. Podolskiy, O., Popov D. (2014). [The First Assessment of Adult Competencies in Russia]. *Voprosy obrazovania* [Educational Studies]. No. 2, pp. 82-108 (In Russ., abstract in Eng.)

The paper was submitted 20.08.15.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ВУЗЕ

ОПФЕР Евгения Анатольевна – канд. пед. наук, Волгоградский государственный социально-педагогический университет. E-mail: eug.opfer@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрены особенности использования положений риск-менеджмента в сфере управления качеством высшего образования. На основе общей теории риск-менеджмента, а также международных стандартов управления рисками и управления качеством серии ISO выделены и описаны группы внутренних, внешних и пограничных рисков вуза: кадровые, контингент-риски, имидж-риски, процессуальные, организационные, инновационные, технико-производственные, финансовые, социальные, риски государства, риски общества, риски предприятий и организаций. Описаны уровни принятия управленческих решений относительно улучшения качества образовательных услуг вуза – уровень ректората, уровень кафедры/факультета/отдела, уровень преподавателя/сотрудника. Кроме того, раскрыто проявление

групп рисков на каждом уровне. В заключение статьи автором обоснован вывод о необходимости коллективной работы по управлению рисками в вузе для достижения высокого качества образования.

Ключевые слова: риск-менеджмент в вузе, образовательный риск, управление качеством высшего образования, субъекты управления вуза, управленческое решение в вузе

Управление качеством высшего образования – процесс, требующий постоянного реагирования на изменения в образовательной системе и внешней среде. Поскольку в законодательстве высшее образование рассматривается не только как благо, но и как услуга¹, в этой сфере действительны основные принципы общего менеджмента. Подтверждением данного обстоятельства служит тот факт, что в высших образовательных учреждениях активно внедряются международные стандарты качества серии 9001:2008. Это позволяет, в первую очередь, усовершенствовать работу вуза в целом, а также улучшить его имидж в глазах заинтересованных сторон [1; 2].

Международные организации по стандартизации также не стоят на месте, предлагая все более эффективные подходы к управлению качеством. Так, в 2009 г. был утвержден стандарт ISO 31000:2009, посвященный менеджменту рисков в организации. Согласно данному стандарту управление организацией необходимо строить на основе учета положительных и негативных последствий рисков [3]. В России проблемами риск-менеджмента занимается общество РусРиск, партнерами которого являются такие крупные компании, как «ЛУКОЙЛ», «ГАЗПРОМ», «Норильский никель» и др. Сферу образования в этом списке представляют: НИУ «Высшая школа экономики», Вятский государственный университет, Финансовый университет при Правительстве РФ, Государственный университет управления, Московская школа экономики МГУ, МГИМО МИД РФ, РЭУ им. Г.В. Плеханова (<http://rrms.ru/>). Учас-

тие ведущих российских вузов в разработке отечественной системы риск-менеджмента свидетельствует о том, что данное направление является весьма актуальным для сферы высшего образования. Поскольку процессы планирования, проектирования, реализации образовательного процесса и другие процессы жизненного цикла подвержены большому количеству рисков, их своевременный учет позволит избежать серьезных потерь, будь то снижение контингента, «текучка» квалифицированных кадров, уменьшение государственного финансирования и др.

Согласно стандарту ISO/IEC Guide 73/2002, риск – это «комбинация вероятности события и его последствий» [4, с. 16]. На сегодняшний день отсутствует полностью адаптированный вариант теории управления рисками для образовательной сферы. Ведь все стандарты менеджмента по большей части ориентированы на производственный сектор. Тем не менее по проблеме риск-менеджмента в образовании ведутся активные научные исследования. Значимые результаты получены в работах М.А. Беляевой [1], О.И. Чубаровой [5], Т.П. Костюковой, И.А. Лысенко [6], Н.В. Шрамко [7] и др. Так, О.И. Чубарова вводит понятие «образовательный риск», под которым понимается риск, связанный с получением и предоставлением образовательных услуг в условиях функционирования рынка образовательных услуг [5]. Мы в своем исследовании предприняли попытку декомпозировать внутренние риски вуза, которые зависят от субъектов управленческой деятельности, по уровням управления. Та-

¹ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

кая декомпозиция позволяет более четко организовать работу по предотвращению рисков при принятии управленческих решений и их преодолению с наименьшими потерями для образовательной организации.

По мнению А.И. Владимирова, В.Б. Ременникова и др., управленческое решение в вузе принимает лицо, наделенное необходимыми полномочиями. При этом данные полномочия могут распространяться как на всю организацию, так на отдельное структурное подразделение или на конкретное физическое лицо [8; 9]. Вслед за С.А. Ивановым мы трактуем управленческое решение как «директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели» [10, с. 87]. Это означает, что в зависимости от уровня риска и того, на какие объекты распространятся его последствия, ответственность за принятие управленческого решения в вузе необходимо распределять на несколько уровней управления. Наше исследование показало, что в вузе управленческие решения относительно совершенствования качества образовательного процесса в вузе целесообразно строить на следующих уровнях управления: уровень вуза; уровень факультета/кафедры; уровень отдельного преподавателя.

В риск-менеджменте каждому выделенному уровню соответствуют субъект и объект риска. Под субъектом риска понимается индивидуальный или коллективный участник общественной жизни, принимающий решения и реализующий их в жизнь. Объектами риска, по мнению М.А. Беляевой, являются те индивиды или социальные группы, которые испытывают на себе последствия принятых кем-то решений.

В доступной нам литературе по общей теории риск-менеджмента и по проблеме рисков в системе высшего образования

классификации рисков представлены по разным основаниям: по источникам возникновения [1], по процессам управления [2], по принадлежности к субъекту рынка образовательных услуг [5] и др. Обобщив различные подходы, мы классифицировали риски вуза по местонахождению источника риска – во внешней или во внутривузовской среде (рис. 1).

В границах круга указаны риски внутренней среды вуза, обусловленные деятельностью внутренних заинтересованных сторон (студенты, сотрудники и преподаватели, ректорат и другие управленческие структуры). К ним относятся следующие.

Кадровые риски. Относительно профессорско-преподавательского состава распространены риски, вызванные «старением» кадров (неспособность работников реагировать на объективные перемены в системе высшего образования – в образовательных стандартах, в педагогических технологиях и пр.). Для учебно-вспомогательного персонала характерны риски «текучки» кадров, приводящие зачастую к принятию на работу некомпетентных сотрудников с отсутствием мотивации к качественной работе.

Контингент-риски. Они, как правило, возникают при изменении количественных и качественных характеристик обучающихся. При низких плановых цифрах набора существует риск закрытия некоторых специальностей или профилей подготовки, что может вести к сокращению целых кафедр и факультетов. Безусловно, это повышает вероятность появления другого риска – сокращения профессорско-преподавательского состава. К контингент-рискам относится и риск снижения проходного балла на определенные специальности и профили, что обусловлено низким баллом ЕГЭ у абитуриентов. В свою очередь, это влечёт низкий уровень усвоения вузовской программы, т.е. снижает качество подготовки специалистов с высшим образованием.

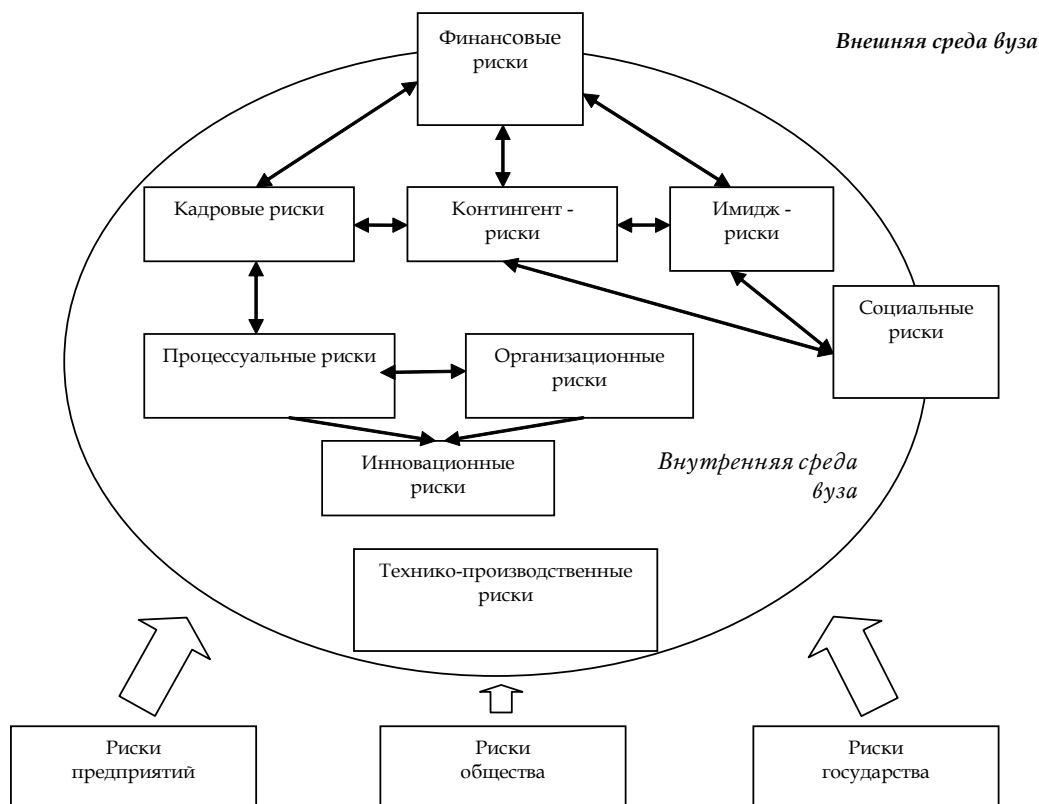


Рис. 1. Внутренние и внешние риски вуза

Имидж-риски. Данные риски носят комплексный характер и определяются общественным мнением об образовательном учреждении [11]. Как известно, оно формируется на основе общей характеристики контингента студентов, обучающихся в вузе (поступили с высоким баллом ЕГЭ, являются победителями предметных олимпиад, обеспечили высокий конкурс при зачислении и пр.), профессионального уровня профессорско-преподавательского состава (академики и члены-корреспонденты государственных академий, авторы учебников и монографий, руководители крупных проектов, заслуженные работники соответствующих отраслей народного хозяйства, литературы и искусства и пр.), материально-технических условий, созданных в вузе (оборудованные современной техникой учебные аудитории, наличие возмож-

ностей для дистанционного обучения и пр.). Одним из самых важных условий формирования позитивного имиджа вуза является востребованность выпускников вуза на рынке труда.

Процессуальные риски. К таковым относятся те, которые связаны с реализацией основных процессов в вузе: учебного и воспитательного, научно-исследовательского, информатизации, изучения требований заинтересованных сторон и др.

Организационные риски, которые могут быть вызваны ошибками руководства на различных уровнях управления в вузе. Примером может служить отсутствие системы делегирования полномочий различным уровням управления в вузе. Также к этой группе рисков относится неосведомленность/недостаточная осведомленность работников о некоторых пунктах должно-

стной инструкции, халатность при исполнении должностных обязанностей, низкий уровень контроля за исполнением принятых решений и др.

Инновационные риски порождены самим процессом внедрения инновационных образовательных проектов, новых образовательных стандартов, современных образовательных и воспитательных технологий, а также состоянием материальной базы и научно-методического обеспечения инновационных процессов.

Технико-производственные риски. К этой группе относятся риски, связанные с нанесением ущерба окружающей среде (экологический риск), с возникновением аварий, пожаров, поломок. Следствием может быть нанесение вреда здоровью сотрудников, студентов и других заинтересованных сторон вуза.

На границе круга размещены риски, зоны ответственности за которые распределяются между внутренними и внешними заинтересованными сторонами. В данной категории мы выделили следующие риски.

Финансовые риски. В первую очередь речь идет о риске уменьшения финансирования из федерального бюджета. Также финансовым риском будет увеличение платы за обучение, сокращение или потеря источников внебюджетных поступлений.

Социальные риски. Поскольку образование является социальным благом, то снижение его качества может привести к некомпетентности кадров в определенной сфере общественного производства. В свою очередь, это повышает риск снижения экономических показателей региона, т.е. проблема низкого качества образования в вузе способна перерасти в риск падения качества жизни населения.

За пределами круга на рис. 1 находятся риски, относящиеся к внешним заинтересованным сторонам вуза (государство, общество, предприятия и организации-рабо-

тодатели), проявления которых могут оказать существенное влияние на жизнедеятельность вуза. К этой группе относятся следующие.

Риски государства. Могут возникнуть как следствие проблем государственной системы в целом (экономический кризис), так и конкретного министерства/комитета (смена концептуальных ориентиров в развитии отрасли и др.). Поскольку речь идет о внешнем риске вуза, целесообразно говорить о рисках со стороны Минобрнауки РФ и/или профильных министерств. На сегодняшний день уже проявился риск введения/несвоевременного введения в действие несовершенных ФГОС, что повлекло за собой грандиозный объем работ для вузовских преподавателей по переработке учебных программ, учебно-методических комплексов учебных дисциплин и иных документов при фактическом отсутствии научно-методического сопровождения.

Риски общества. Они тесно связаны с социальными рисками вуза. Например, большой процент мигрантов из стран ближнего и дальнего зарубежья в регионе вызывает необходимость адаптации программ для студентов – носителей другой культуры, с одной стороны, и проведения специальной работы по повышению уровня толерантности у “местных” студентов – с другой.

Риски предприятий и организаций. Речь идет о динамике спроса со стороны региональных предприятий и организаций на специалистов с дипломами определенного вуза. Данная группа рисков напрямую связана с имидж-рисками вуза. Для сведения этих рисков к минимуму необходимо непрерывное взаимодействие вуза с работодателями на всех этапах реализации процесса профессиональной подготовки.

Очевидно, что выделенные группы рисков взаимосвязаны. Поэтому лишь комплексный подход к управлению рисками в системе управления качеством высшего

Таблица 1

Соотношение масштабов рисков и уровня управления в вузе

Уровень управления	Вуз (ректорат)	Факультет / кафедра, отдел (декан / заведующий, начальник)	Преподаватель, сотрудник
Группа рисков			
Кадровые риски	Руководители структурных подразделений, проректоры	Сотрудники структурных подразделений	Некомпетентность собственная/коллег по работе
Контингент - риски	Уменьшение контрольных цифр набора	Сокращение численности учебных групп или их полная ликвидация	Снижение качественных характеристик студентов
Имидж-риски	Ухудшение имиджа вуза в регионе	Ухудшение имиджа профилей подготовки на факультете (кафедре)	Ухудшение имиджа преподаваемых дисциплин
Процессуальные риски	Сбои в системе реализации процессов жизненного цикла вуза (их несогласование, недостаточное кадровое обеспечение и т.д.)	Нарушение в реализации процесса, частично или полностью находящегося в ведении структурного подразделения	Невозможность выполнения своей должностной функции из-за сбоев в реализации какого-либо процесса
Организационные риски	Стратегическая (системная) ошибка руководителя высшего звена	Тактическая ошибка руководителя структурного подразделения	Ошибка преподавателя или сотрудника при планировании и реализации собственных трудовых функций
Инновационные риски	Сокращение (прекращение) финансирования инновационных проектов вуза в целом	Сокращение /прекращение финансирования инновационных проектов структурного подразделения	Сокращение (прекращение) финансирования инновационного проекта конкретного сотрудника
Технико-производственные риски	Нарушение работы служб, обеспечивающих соблюдение правил безопасности и охраны труда	Нарушение правил техники безопасности и охраны труда подчиненными	Подверженность преподавателей и сотрудников не зависящим от них нарушениям правил техники безопасности и охраны труда
Финансовые риски	Сокращение финансирования из федерального бюджета; сокращение источников внебюджетных средств	Сокращение (прекращение) финансирования структурного подразделения (для реализации научных и иных проектов, поощрения сотрудников и пр.)	Сокращение заработной платы, сокращение (прекращение) финансирования грантов, командировок и др.
Социальные риски	Низкий уровень сформированности компетенций выпускников в среднем по вузу	Низкий уровень сформированности компетенций выпускников по профилям подготовки, закрепленным за факультетом/кафедрой	Снижение авторитета педагога в глазах студентов

образования позволит свести вероятность их проявления к минимуму [12]. В *таблице 1* мы распределили группы рисков в зависимости от уровня управления в вузе. Нужно отметить, что таблица содержит

лишь примеры рисков. На уровне вуза (ректората) риски носят общий характер и охватывают вуз в целом. Это означает, что проявление риска данного уровня способно негативно повлиять на всю жизне-

деятельность вуза либо на одно из стратегических направлений, реализуемое несколькими структурными подразделениями (институтами, факультетами). Проявление рисков на уровне структурного подразделения (факультета, кафедры, отдела, управления и т.д.) может негативно сказаться на эффективности работы только этого подразделения. Тем не менее, если менеджерские ошибки проявятся одновременно в нескольких структурных подразделениях, это может вызвать системный сбой в работе вуза. Для предотвращения такого развития событий необходимо оперативное взаимодействие руководителей структурных подразделений с курирующим проректором. И наконец, проявление рисков на уровне конкретного преподавателя/сотрудника влияет прежде всего на качество работы этого конкретного субъекта. Однако множественное действие таких рисков способно создать цепную реакцию, а значит, нуждается в систематическом отслеживании и своевременном устранении.

Из таблицы видно, что все группы рисков распределены между уровнями управления, что подчеркивает необходимость коллективной работы с целью осознания рисков всеми субъектами управления в вузе и организации системного взаимодействия для их своевременного уменьшения или полного устранения. Нужно сказать, что предложенная классификация рисков может быть расширена применительно к особенностям функционирования конкретного вуза, а также в соответствии с объективными изменениями внешних условий и требований в системе высшего образования. При этом своевременный прогноз возникновения риска и использование стратегии риск-менеджмента на всех уровнях управления в вузе, безусловно, позволит улучшить качество высшего образования.

Литература

1. Беляева М.А. Риск как предмет научного анализа в педагогике и образовании // Педагогическое образование в России. 2014. № 11. С. 16–23.
2. Васильков Ю.В., Гущина Л.С. Риски менеджмента и менеджмент рисков. Ярославль: Изд. дом Н.П. Пастухова, 2011. 265 с.
3. Международный стандарт ISO/IEC 27005:2008. – Технический перевод v.2.5 от 22.01.2009. 70 с.
4. ISO/IEC Guide 73:2002. Управление риском. Словарь. Руководящие указания по использованию в стандартах, 2008. 70 с.
5. Чубарова О.И. Образовательный риск как экономическая категория, его сущность // Ползуновский вестник. 2005. № 1. С. 199–208.
6. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // Информационно-управляющие системы. 2011. № 2–51. С. 73–76.
7. Риск-менеджмент в учреждениях социальной сферы, культуры и образования / Под ред. М.А. Беляевой, Н.В. Шрамко. Екатеринбург, 2014. 170 с.
8. Владимиров А.И. О стратегическом планировании и управлении в вузе // Из записной книжки президента университета, проф. А.И. Владимирова. Вып. 10. М.: НЕДРА, 2012. 48 с.
9. Ременников В.Б. Управленческие решения. М.: МИЭМП, 2010. 141 с.
10. Иванов С.А., Писарева С.А., Пискунова Е.В., Крутова О.Э. Мониторинг и статистика в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПК и ППРО, 2007. 128 с.
11. Зазыкин В.Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности. URL: <http://www.twirpx.com/file/35484/>
12. Сахарчук Е.И. Образовательный стандарт как целостная характеристика качества высшего профессионального образования // Грани познания: Электронный научно-образовательный журнал 2014. №6 (33). URL: <http://grani.vspu.ru/jurnal/38>.

Статья поступила в редакцию 12.08.15.

RISK-MANAGEMENT IN UNIVERSITY EDUCATIONAL QUALITY MANAGEMENT

OPFER Evgeniya A. – Cand. Sci. (Pedagogy), Volgograd State Social-Pedagogical University, Volgograd, Russia. E-mail: eug.opfer@yandex.ru

Abstract. The article focuses on the features of University risk-management. The article shows the groups of the risks in higher education, which are based on the risk-management theory and international ISO-standards of risk-management and quality management. The author grounds the following risks for Universities: personnel risks, contingent risks, image-risks, procedural risks, management risks, innovative risks, industrial risks, financial risks, social risks, governmental risks and risks of organizations. They can be divided into three groups: inside, outside and edge risks. The author also describes three levels of managerial decision at University: the top management level, the level of a chair or a department, the level of a teacher or employee. The groups of risks were explained on every managerial level. The author comes to the conclusion that collective risk management is the most effective way to manage the risks and to improve higher education quality.

Keywords: university risk management, educational risk, higher education quality management, university management agents, managerial decision

References

1. Belyaeva, M.A. (2014). [Risk as an Object of Analysis in Pedagogy and Education]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii* [Pedagogical Education in Russia]. No. 11, pp. 16-23 (In Russ., abstract in Eng.)
2. Vasil'kov, U.V., Guschina, L.S. (2011). *Riski menegmenta i menedzhment riskov* [Risks of Management and Risk Management]. Yaroslavl: Pastukhov Publishing House, 265 p. (In Russ.)
3. International Standard ISO/IEC 27005:2008 dated January 22 2009 (In Russ.)
4. ISO/IEC Guide 73:2002. Risk-management, 2008, 70 p. (In Russ.)
5. Chubarova, O.I. (2005). [Educational Risk as an Economical Category, Its Essence]. *Polzunovskiy vestnik* [Bulletin of Polzunov]. No. 1, pp. 199-208. (In Russ.)
6. Kostyukova, T.P., Lysenko, I.A. (2011). [The Model of Risk-management in Educational Organization]. *Informatsionno-upravlyayuschie sistemy* [Information and Control Systems]. No. 2-51, pp. 73-76 (In Russ.)
7. Belyaeva, M.A., Shramko, N.V. (2014). *Risk-menedzhment v uchrezhdeniyakh sotsialnoy sfery, kulturny i obrazovaniya* [Risk-management in Social, Cultural and Educational Organizations]. Ekaterinburg. 170 p. (In Russ.)
8. Vladimirov, A.I. (2012). [About Strategic Planning and Management at University]. In: *Iz zapisnoy knizhki prezidenta universiteta* [From the Notebook of the University President]. "Nedra" Publ., no. 10, 48 p. (In Russ.)
9. Remennikov, V.B. (2010). *Upravlencheskie resheniya* [Management Decision]. Moscow: MIEMP Publ. 141 p. (In Russ.)
10. Ivanov, S.A., Pisareva, S.A., Piskunova, E.V., Krutova, O.E. (2007). *Monitoring i statistika v obrazovanii* [Monitoring and Statistics in Education]. Moscow: APK I PPRO. 128 p. (In Russ.)
11. Zazykin, V.G. *Imidzh organizatsii: struktura i psikhologicheskie faktory effektivnosti* [Image of Organization: The Structure and Psychological Factors of Effectiveness]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/35484/> (In Russ.)
12. Sakharchuk, E.I. (2014). [Educational Standard as a Holistic Characteristic of Higher Educational Quality]. *Grani poznaniya* [Facets of Cognition: Electronic Scientific and Educational Journal]. No. 6 (33). Available at: <http://grani.vspu.ru/jurnal/38>. (In Russ.)

The paper was submitted 12.08.15.

