

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СМК ВУЗА**

*Н.В. Сырейщикова*

Приведены результаты НИР по разработке методики риск-менеджмента процесса управления СМК вуза. Разработан процесс риск-менеджмента: дано его описание, проведена визуализация диаграммой последовательности и диаграммой Ганта, разработаны аналитические модели оценочных показателей процесса. Идентифицированы риски процесса, дан их анализ, выбраны методы оценки рисков, приведены результаты количественной и качественной оценки рисков процесса управления СМК вуза. Разработаны мероприятия по ликвидации и минимизации наиболее опасных рисков вуза. Результаты НИР реализованы и имеют практическую ценность.

Ключевые слова: процесс управления, система менеджмента качества, вуз, процесс риск-менеджмента вуза, минимизация, методика, освоение.

Присутствие риска в современном обществе неоспоримо. Риск присутствует во всех сферах жизнедеятельности. В настоящее время образовательный сектор рассматривается государством в качестве приоритета, одной из национальных точек роста, а инвестиции в повышение качества человеческого капитала являются условием развития всех секторов российской экономики [1].

Новая версия международного стандарта ISO 9001 содержит изменения в требованиях к системам менеджмента качества, одним из которых явля-

ется применение «риск-ориентированного мышления». Стандарт ISO 9001 устанавливает для организации требование понимать ее среду и определять риски как основу для планирования, т. е. организация должна планировать действия в отношении рисков в зависимости от выделенных процессов, так как не все процессы системы менеджмента качества обладают одинаковым уровнем риска в отношении способности организации достигать своих целей [2].

Сегодня потребность в оценке своих угроз и возможностей организации и поиске новых методов управления имеют не только предприятия, но и учреждения образования, действующие также в условиях жесткой конкуренции и быстрых изменений рыночной ситуации. Так, Медицинский университет – высшее учебное заведение, система менеджмента которого активно совершенствуется на основе передового опыта, а также новейших методов и технологий развития систем управления организацией. В настоящее время в университете используются некоторые элементы идентификации стратегических рисков (посредством проведения всесторонних анализов внешней и внутренней среды организации), поэтому существует необходимость разработать систему управления рисками для университета. В первую очередь следует обратить внимание на риски на оперативном уровне в процессах, т. к. от них в большей степени зависит стабильное развитие учреждения образования [3].

Образование становится основным социальным механизмом, обеспечивающим развитие человека, его интеллектуальных способностей и прогностических возможностей. Процессы, связанные с преобразованиями социально-экономической сферы, задают новые ценностные ориентиры современного общества. Концепция образования XXI века выделяет его качество и ведущую роль в культуре и духовности, воспитании, в реализации инноваций. В то же время основой современной образовательной парадигмы являются такие приоритеты, как саморазвитие и самообразование. В качестве основного капитала личности сегодня выступают знания, активность, способность к инновационной деятельности. В условиях рыночной экономики личностные характеристики человека являются тем фундаментом, на котором строится экономика и политика, развивается культура. Деятельность коллективов вузов многофункциональна. Они включены в процессы достижения поставленных целей по обучению и воспитанию, исследованиям. Это включает также деятельность по управлению инновационными проектами, педагогическому проектированию новых технологий обучения, развитию взаимодействия и интеграции в международное образовательное и научное пространство.

Изменения, происходящие в обществе, требуют новых способов и идей, позволяющих достичь эффективности образовательной и научной политики вузов. Поэтому необходимо создавать наиболее оптимальные условия

для формирования личности, имеющей фундаментальную научную подготовку, обладающей системными знаниями, способностью самостоятельно формулировать и практически решать актуальные социальные и профессиональные задачи в инновационной среде [4].

Актуальность осуществления риск-менеджмента управления СМК организацией определяется кроме вышеприведенных требований новой версии международного стандарта ИСО 9001 еще и тем, что в настоящее время в условиях социально-экономического развития России условия функционирования рынка образовательных услуг существенно изменились. Самыми заметными изменениями являются неопределенности внешней среды, усиление конкуренции, сокращение бюджетного финансирования государственных вузов. Если раньше достаточное и своевременное ресурсное обеспечение защищало государственные вузы от многих рисков, то в настоящее время их функционирование в основном зависит от грамотного менеджмента, который должен своими действиями повышать эффективность деятельности учреждения и снижать влияние неблагоприятных факторов. Поэтому для успешного функционирования вуза необходимо формирование системы управления рисками, учитывающей существование риска и позволяющей уменьшить его неблагоприятное воздействие на образовательную деятельность организации.

В связи с актуальностью на кафедре технологии автоматизированного машиностроения проведена научно-исследовательская работа (НИР) с целью применения риск-менеджмента для совершенствования процесса управления СМК Южно-Уральского государственного медицинского университета.

Проблема оценки рисков в сфере реализации процессов управления образовательных учреждений в России начала разрабатываться сравнительно недавно. Отечественная система высшего образования в течение длительного времени финансировалась за счет федерального и муниципального бюджетов, поэтому риски в деятельности университетов практически отсутствовали.

Несмотря на то, что в России проблема управления рисками в образовании начала разрабатываться сравнительно недавно, попытки исследования методов прогнозирования угроз для развития отечественных вузов предпринимались В.Ю. Кричевским, Н.Ф. Родионовой, А.П. Тряпицыной и др. [5–8].

В 1990-е – начале 2000-х основными аспектами анализа рисков в деятельности университетов были риски, связанные с несоответствием образовательных программ принципам государственной образовательной политики (политические риски), потребностям общества – основного потребителя образовательных услуг (рыночные риски), а также снижением качества образования вследствие нехватки квалифицированных педагогов и несовершенства системы управления университета (организационные риски) [9].

Специфическими рисками университетов как учреждений образования являются риски недостаточной теоретической базы, недостаточного практического опыта и недостаточной квалификации преподавателей. Основным риском для общества в данном контексте является риск недостатка квалифицированных специалистов.

Со стороны государства основным риском, связанным с учреждениями образования, является риск неэффективного использования бюджетных средств, выделяемых на подготовку кадров для развития экономики.

Для идентификации рисков процесса управления СМК вуза был выбран метод «Мозговой штурм» [10]. С его помощью и с помощью приведенной выше информации были выявлены наиболее важные риски в Южно-Уральском медицинском университете, проклассифицированы, а также определены влияющие на них факторы.

Для анализа идентифицированных рисков был выбран метод «Галстук-бабочка» [10], который применим для рисков, связанных с влиянием человеческих факторов. Пример применения метода «Галстук-бабочка» для одного из рисков приведен в виде диаграммы на рис. 1. Риск-менеджмент процесса управления СМК вуза представлен диаграммой последовательности (рис. 2).

Проведена качественная оценка рисков – процесс представления качественного анализа идентификации рисков и определения рисков, требующих быстрого реагирования. Такая оценка рисков определила степень их важности и позволила выбрать способ реагирования. Доступность сопровождающей информации помогла легче расставить приоритеты для разных категорий рисков [8].

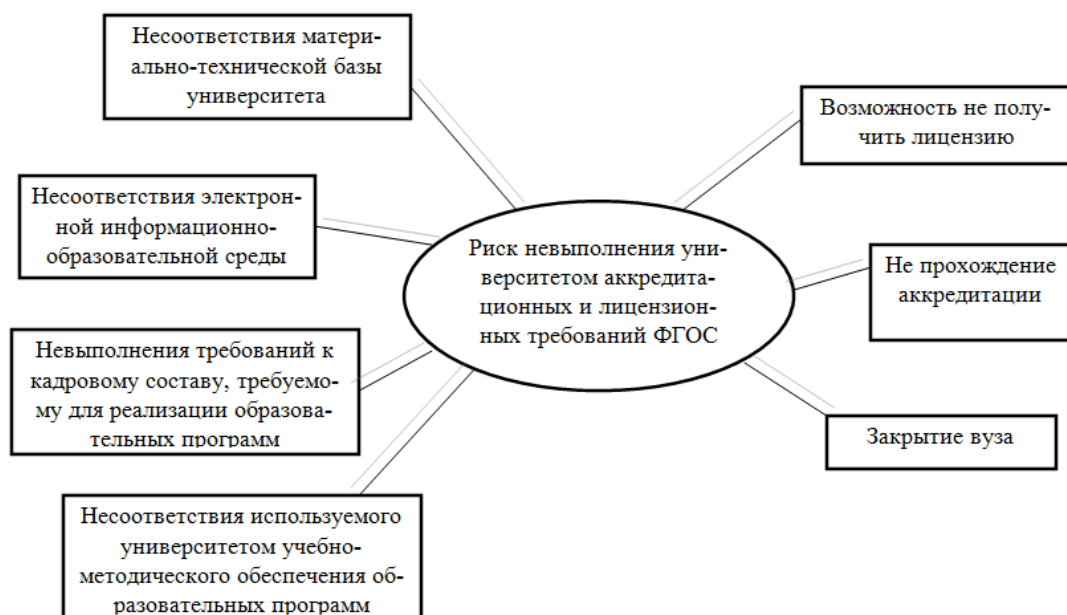


Рис. 1. «Галстук-бабочка» для риска «Невыполнение университетом аккредитационных и лицензионных требований ФГОС»

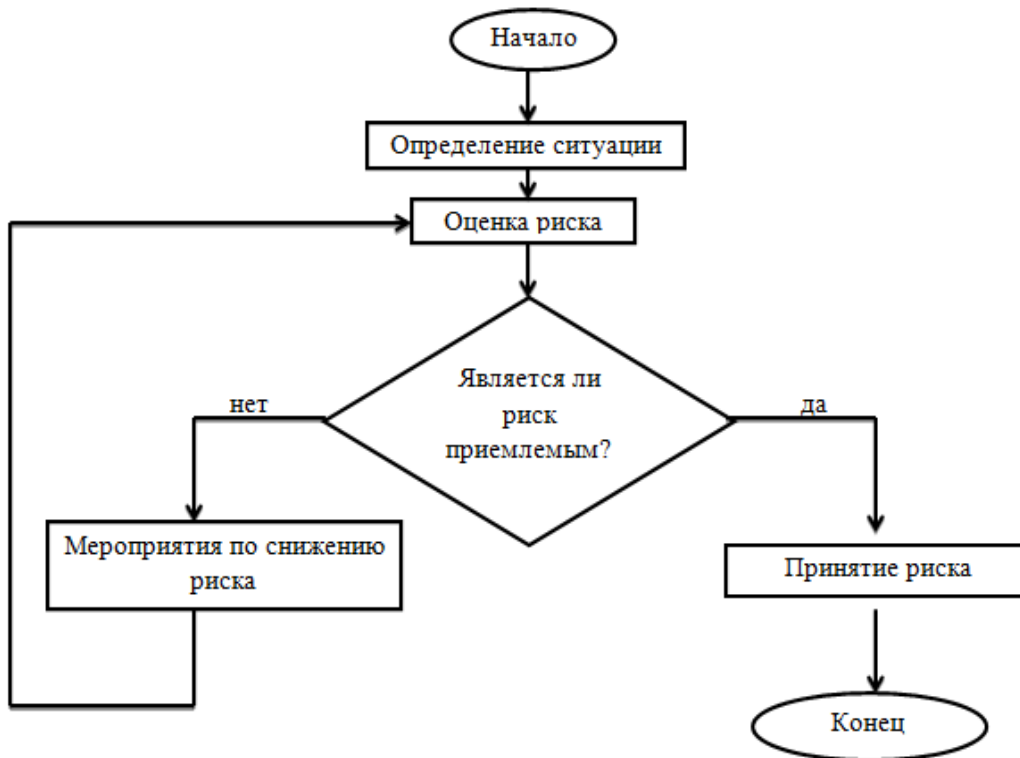


Рис. 2. Блок-схема риск-менеджмента процесса управления СМК вуза

В табл. 1–3 представлены примеры последствий определенных рисков и вероятность событий (угрозы и возможности) медицинского вуза.

Каждый риск оказывает влияние на деятельность вуза. В табл. 3 представлены риски и их коэффициенты влияния либо на увеличение прибыли, либо на снижение затрат.

В результате при суммировании коэффициентов, увеличивающих прибыль, определяется коэффициент увеличения продаж студенческих образовательных услуг ( $K_{\Pi}$ ), который представлен в формуле 1:

$$K_{\Pi} = P2 + P3 + P5 + P7 + P8 + P10, \text{ доли} \quad (1)$$

$$K_{\Pi} = 0,02 + 0,01 + 0,01 + 0,01 + 0,01 + 0,01 = 0,07 \text{ доли.}$$

Коэффициент минимизации рисков ( $K_{\text{М}}$ ) рассчитывается по формуле 2:

$$K_{\text{М}} = 1 - (P1 + P4 + P6 + P9), \text{ доли} \quad (2)$$

$$K_{\text{М}} = 1 - (0,2 + 0,1 + 0,2 + 0,1) = 0,4 \text{ доли}$$

Таблица 1

Примеры последствий рисков управления вуза (угрозы и возможности)

Наименование риска	Количественная характеристика последствий, балл	Качественная характеристика последствий	Описание последствия
Риск попадания университета в список «неэффективных» по результатам проведения мониторинга эффективности	2	Высокий	Финансовые последствия превышают допустимый уровень; оказывает существенное влияние на стратегическое развитие деятельности организации; существенная обеспокоенность заинтересованных лиц
Риск невыполнения университетом аккредитационных и лицензионных требований ФГОС	3	Высокий	Финансовые последствия превышают допустимый уровень; оказывает существенное влияние на стратегическое развитие деятельности организации; существенная обеспокоенность заинтересованных лиц
Недостаточно высокий начальный уровень абитуриентов	4	Средний	Финансовые последствия находятся в пределах допустимого уровня; оказывает умеренное влияние на стратегическое развитие деятельности организации; умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц
Недостаточное финансирование образовательной и научной деятельности университета со стороны государства	4	Высокий	Финансовые последствия превышают допустимый уровень; оказывает существенное влияние на стратегическое развитие деятельности организации; существенная обеспокоенность заинтересованных лиц

Таблица 2

Вероятность события (угрозы) рисков управления СМК вуза

Наименование риска	Оценка вероятности	Значение вероятности
Риск попадания университета в список «неэффективных» по результатам проведения мониторинга эффективности	Средняя	Вероятность наступления менее 25 %
Риск невыполнения университетом аккредитационных и лицензионных требований ФГОС	Средняя	Вероятность наступления менее 25 %
Невозможность создать благоприятные условия для активной научной, общественной, культурной и спортивной деятельности обучающихся	Высокая	Вероятность наступления больше 25 %
Недостаточно высокий начальный уровень абитуриентов	Высокая	Вероятность наступления более 25 % и возможность наступления каждый год
Недостаточное финансирование образовательной и научной деятельности университета со стороны государства	Высокая	Вероятность наступления больше 25 %
Риск недостатка квалифицированных педагогических кадров	Высокая	Вероятность наступления более 25 % и возможность наступления каждый год
Риск неправильного оформления документированной информации	Высокая	Вероятность наступления более 25 % и возможность наступления каждый год
Риск нехватки оборотных средств	Средняя	Вероятность наступления менее 25 %
Риск (недостаточного) низкого качества образовательных услуг	Средняя	Вероятность наступления менее 25 %
Риск потери потребителей услуг вуза	Средняя	Вероятность наступления менее 25 %

Таблица 3

Коэффициент влияния риска на прибыль вуза

Минимизированный риск	Обозначение	Коэффициент влияния	Тенденция влияния
Риск попадания университета в список неэффективных по результатам проведения мониторинга эффективности	P1	0,20	Снижает затраты на привлечение абитуриентов
Риск невыполнения университетом аккредитационных и лицензионных требований ФГОС	P2	0,02	Увеличивает прибыль за счет дополнительного привлечения абитуриентов
Невозможность создать благоприятные условия для активной научной, общественной, культурной и спортивной деятельности обучающихся	P3	0,01	Увеличивает прибыль за счет дополнительных хоз. договоров
Недостаточно высокий начальный уровень абитуриентов	P4	0,10	Снижает затраты на привлечение абитуриентов
Недостаточное финансирование образовательной и научной деятельности университета со стороны государства	P5	0,01	Увеличивает прибыль за счет финансирования
Риск неправильного оформления документированной информации	P6	0,20	Снижает затраты на оформление документации
Риск нехватки оборотных средств	P7	0,01	Увеличивает прибыль за счет увеличения оборотных средств
Риск (недостаточного) низкого качества образовательных услуг вуза	P8	0,01	Увеличивает прибыль за счет дополнительного привлечения абитуриентов
Риск недостатка квалифицированных педагогических кадров	P9	0,10	Снижает затраты на повышение квалификации сотрудников
Риск потери потребителей услуг вуза	P10	0,01	Увеличивает прибыль за счет оплаты студенческих образовательных услуг



Разработан риск-менеджмент процесса управления СМК вуза, методика его осуществления, планы ликвидации и минимизации идентифицированных рисков процессов для вуза.

Одна из ключевых целей системы менеджмента качества состоит в том, чтобы она действовала как инструмент предупреждения. Поэтому планирование и осуществление деятельности университета в соответствии с риск-ориентированным мышлением позволяет определять и эффективно устранять риски, которые могут повлиять на способность предоставлять образовательные услуги, соответствующие требованиям ФГОС и подготовку квалифицированных специалистов. Результаты НИР имеют практическую ценность и реализованы в Южно-Уральском государственном медицинском университете.

#### Библиографический список

1. Ходурский, Д.М. Оценка рисков в деятельности университетов: автореф. дис. ... канд. техн. наук / Д.М. Ходурский. – Уфа, 2016. – 13 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Москва: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
3. Новикова, И.И. Управление рисками в деятельности высших учебных заведений Российской Федерации / И.И. Новикова. – М., 2008. – 24 с.
4. Антохина, Ю.А. Риски образовательной деятельности в современных рыночных условиях / Ю.А. Антохина, А.Г. Варжапетян и др. // Экономика и управление. – 2012. № 8 (82). – С. 43–49.
5. N.V. Syrejschikova, O.J. Khudyakov Risk-management of process of an estimation of satisfaction of internal consumers of structural division of high school. Letters IX, 99–105 (2018) in Russian.
6. Мотышина, М.С. Особенности рисков инновационной деятельности вузов / М.С. Мотышина, О.Г. Шарипа // Образование и наука. – 2014. – № 1 (4). – С. 1–4.
7. Костюкова, Т.П. Модель управления рисками образовательного учреждения / Т.П. Костюкова, И.А. Лысенко // Информационно-управляющие системы. – 2011. – № 2 (51). – С. 73–76.
8. Floricel, S., Using R & D portfolio management to deal with Dynamic Risk / S. Floricel, M. Ibanescu // R & D Management, V. 38., № 5. Pp. 452–467, (2008).
9. Das, T.K., Managing risks in strategic alliances / T.K. Das. – New-York: Pergamon Press, 2009. – 62 p.
10. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. – М.: Стандартинформ, 2015. – 74 с.

[К содержанию](#)