



**Николай Васильевич
АБАШИН,**
Заместитель начальника
управления качества
деятельности ФГБОУ ВО
«Санкт-Петербургский
горный университет»

Ключевые слова: управление рисками, риск-ориентированное мышление, риски вуза, мониторинг в вузе, SWOT-анализ

ОПИСАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЫШЛЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ «ДЕЙСТВИЯ В ОТНОШЕНИИ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ» В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ВУЗА

Рассматривается реализация концепции риск-ориентированного мышления в системе менеджмента качества вуза на основе требований международных стандартов. Анализируется группа рисков, возникающих в образовательной организации.

В современных условиях социально-экономического развития России высшие учебные заведения получили право самостоятельно определять направления своего развития, цели и методы их достижения, став полноправными субъектами рыночной экономики. При этом повысились требования общества к качеству образования, обострилась конкурентная борьба на рынке образовательных услуг, сократилось бюджетное финансирование. Рост самостоятельности вузов привел к росту их ответственности за качество и эффективность своей деятельности. Чтобы выживать и развиваться в новых условиях, вузам необходимо отслеживать состояние рынка образовательных услуг, оценивая свое положение на этом рынке. Функционирование вузов стало зависеть от грамотного менеджмента, способного повысить эффективность их деятельность. Усиление самостоятельности и независимости влечет за собой увеличение управленческих и финансовых рисков.

Применение системы менеджмента качества, основанной на требованиях международных стандартов серии ISO, может помочь

улучшить результаты деятельности вузов. Вследствие этого возрастает актуальность риск-менеджмента. При этом надо учитывать, что риск-менеджмент в России находится в стадии становления, и имеются значительные расхождения к определению методов оценки рисков. В настоящее время происходит обновление подхода менеджмента качества. Одной из особенностей нового стандарта ISO 9001—2015 является применение так называемого риск-ориентированного мышления.

Риск-ориентированное мышление заключается в определении факторов, могущих изменить запланированные результаты, выполнении предупреждающих действий, направленных на исключение потенциальных несоответствий, анализ любых несоответствий, которые возникают, и принятии мер по предотвращению их повторения, соответствующих последствиям несоответствия. Таким образом, осуществляются все этапы управленческого цикла PDCA, то есть цикла Деминга. Риск-ориентированное мышление позволит организации минимизировать негативные последствия.

Согласно [1], чтобы соответствовать требованиям настоящего стандарта организации необходимо планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями. Направление усилий на риски и возможности создает основу для повышения результативности системы менеджмента качества, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий.

В стандарте аспекты управления рисками и возможностями отражены следующим образом: во введении изложена концепция менеджмента рисков; в 4 разделе — требование учитывать риски при планировании процессов; в главе 5 — требования к руководству организации способствовать повышению осведомленности персонала в области рисков, а также организовать определение и обработку рисков и возможностей, влияющих на основные результаты бизнеса; в главе 6 — требование обеспечить идентификацию рисков и определить адекватные действия по их обработке; в разделе 7 — требование определить соответствующие ресурсы для управления рисками; в разделе 8 — требование обеспечить оперативное управление рисками в процессе деятельности; в главе 9 — требование мониторинга, оценивать и анализировать результативность управления рисками; в главе 10 — требование корректировать, предупреждать или снижать нежелательные последствия, а также улучшать систему менеджмента качества, совершенствовать управление рисками и повышать возможности бизнеса.

Таким образом, новая концепция управления рисками направлена на повышение управляемости, поддержку выполнения обязательных требований, обеспечение качества продуктов (услуг), улучшение удовлетворенности потребителей, она также систематизирует аспекты управления рисками в организации, является постоянно действующей, повышает вероятность достижения целей, снижает вероятность негативных последствий.

В соответствии с приведенной в [2] классификацией рисков образовательных учреждений выделены основные внутренние и внешние риски образовательных учреждений, влияющие на качество подготовки выпускников вуза (таблица).

Основные риски образовательного учреждения, влияющие на качество подготовки специалистов, указаны в [2], классифицированы по группам и представлены ниже.

Риски вуза:

- ◆ риск недостаточного финансирования образовательной деятельности вуза;
- ◆ риск недостатка бюджетного финансирования;
- ◆ риск недостатка квалифицированных педагогических кадров;
- ◆ риск недостаточного информационного обеспечения научно-образовательного процесса;
- ◆ риск несовершенства материально-технической базы;
- ◆ риск несоответствия учебно-методического обеспечения современным требованиям;
- ◆ риск низкого уровня подготовки абитуриентов;
- ◆ риск отказа предприятий от сотрудничества с вузом и отсутствия в вузе программ практической подготовки;
- ◆ риск низкого качества образовательных услуг;
- ◆ риск недостаточного качества подготовки;
- ◆ риск недостаточного уровня адаптивности и трудоустройства выпускников;
- ◆ риск несоответствия результатов вложенным средствам.

Риски личности:

- ◆ риск недостаточной теоретической базы;
- ◆ риск недостаточного практического опыта;
- ◆ риск недостаточной квалификации.

Риски предприятия:

- ◆ риск недостаточного уровня теоретической подготовки сотрудников;
- ◆ риск недостаточного практического опыта сотрудников.

Риск общества:

- ◆ риск недостатка квалифицированных специалистов;
- ◆ риск государства;
- ◆ риск неэффективного использования бюджетных средств.

Все вышеуказанные риски также можно отнести к категории приемлемых, оправданных и недопустимых. Приемлемые риски дальше не принимаются во внимание, а с остальными можно работать. Для рисков, получивших статус оправданных, необходимо подумать о мерах в приоритете, способных риски предотвратить или минимизировать (раньше такие действия стандартом назывались предупреждающими). Недопустимый риск показывает, что риск важно еще и постоянно контролировать. Повторная оценка необходима для того, чтобы проверить

Таблица

Риски образовательного учреждения

Внешние риски	Внутренние риски
Переход на новую систему финансирования	Обеспечение должного уровня качества образовательных услуг
Уменьшение бюджетной составляющей финансирования	Несоответствие предлагаемого набора образовательных услуг требованиям рынка
Экономический кризис	Недостаточный контингент студентов 1 курса
Конкуренция вузов	Высокая цена образовательных услуг
Сокращение контингента абитуриентов	Неэффективность работы PR-служб
Изменение конъюнктуры рынка труда	Имидж образовательного учреждения на рынке
Недофинансирование или задержка финансирования из Федерального бюджета	Повышение статуса ОУ за счет развития сети филиалов
Сокращение объемов финансируемых хоздоговорных и госбюджетных НИР	Снижение качества образования в ОУ за счет развития сети филиалов
Переход учреждений бюджетной сферы на новую систему оплаты труда	Структура управления образовательным учреждением
Изменение психологического климата в обществе	Недостаточное развитие материальной базы
Изменение законодательства РФ в области образования (переход на уровневую систему образования)	Неэффективная кадровая политика (повышение квалификации преподавателей, программы обмена преподавателями, привлечение сторонних специалистов и др.)
Зависимость от мировых тенденций	Низкий уровень заработной платы и социального пакета сотрудников
Изменение формы собственности вуза	Неэффективное использование внебюджетных средств для стимулирования профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала

результативность реализованных мероприятий. Важно использовать одну и ту же методику по расчету рисков, а также привлекать для оценки все тех же специалистов (экспертов). Это даст возможность получить сравнимые результаты.

Организация должна осуществлять управление рисками посредством идентификации, анализа и последующего оценивания, будет ли риск изменен воздействием, чтобы соответствовать установленным критериям риска. На протяжении всего этого процесса организация может обмениваться информацией и консультироваться с заинтересованными сторонами, при этом наблюдая и анализируя риски и действия по управлению, которые изменяют риски для гарантии того, что какого-либо воздействия на риски в дальнейшем больше не потребуется.

При оценке рисков и возможностей в организации должны учитывать следующие факторы:

- ◆ анализ внешней и внутренней среды организации;
- ◆ стратегическое направление организации;

- ◆ заинтересованные стороны, имеющие отношение к системе менеджмента качества, и их требования к СМК;

- ◆ область применения СМК организации;
- ◆ процессы, протекающие в организации.

Структура процесса оценки риска:

- ◆ идентификация риска;
- ◆ анализ риска;
- ◆ сравнительная оценка риска;
- ◆ обработка риска;
- ◆ переоценка риска.

Согласно [1] при планировании в системе менеджмента качества организация должна рассмотреть, определить риски и возможности, подлежащие рассмотрению для обеспечения уверенности в том, что система менеджмента качества может: достичь своих намеченных результатов; увеличения их желаемого влияния; предотвращения или уменьшения их нежелательного влияния; достижения улучшения. При этом организация должна планировать как действия по рассмотрению этих рисков и возможно-

стей, так и то, каким образом: 1) интегрировать и внедрять эти действия в процессы системы менеджмента качества; 2) оценивать результативность этих действий. Меры, принимаемые в отношении рисков и возможностей, должны быть пропорциональны их возможному влиянию на соответствие продукции и услуг.

Способы реагирования на риски, указанные в [3], можно разделить на следующие категории:

◆ *Уклонение от риска.* Прекращение деятельности, ведущей к риску. Уклонение от риска может включать закрытие производства определенной линии продукции, отказ от выхода на новые географические рынки или решение о продаже подразделения.

◆ *Сокращение риска.* Предпринимаются действия по уменьшению вероятности и/или влияния риска, что, как правило, требует принятия большого числа оперативных решений, касающихся организации деятельности.

◆ *Перераспределение риска.* Уменьшение вероятности и/или влияния риска за счет переноса или иного распределения части риска. Распространенными способами перераспределения риска являются приобретение страховых полисов, проведение операций хеджирования и передача соответствующего вида деятельности сторонней организации.

◆ *Принятие риска.* Не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние события.

Возможности могут привести к принятию новых практик, запуску новой продукции, открытию новых рынков, появлению новых клиентов, построению партнерских отношений, использованию новых технологий и других желаемых возможностей, чтобы учесть потребности организации или ее потребителей.

Для объективной и независимой оценки адекватности функционирующих в вузах систем управления, включая системы управления рисками, внутреннего контроля и самой деятельности вузов, а также обеспечение руководства вузов полной и достоверной информацией о деятельности, необходимо проведение внутреннего аудита. Как часть системы внутреннего контроля, внутренний аудит служит источником информации для выявления, оценки и мониторинга рисков, определения возможностей, а также дает объективную оценку практической эффективности применяемых способов оптимизации рисков.

Для управления выявленными рисками и возможностями требуются следующие меры:

- ◆ пересмотр старых и определение новых целей;
- ◆ разработка стратегии действий;
- ◆ обучение без отрыва от производства;
- ◆ инструктаж по выполнению работ;
- ◆ улучшение целевых показателей и совершенствование проектов;
- ◆ организация системы мониторинга процессов;
- ◆ использование компьютерных технологий для управления процессами и т. д.

В качестве инструмента для стратегического планирования и принятия решений может быть использован SWOT-анализ. Он позволяет проанализировать конкретную ситуацию с разных сторон, помогает в принятии правильных и адекватных решений.

SWOT-анализ является инструментом для принятия важных стратегических решений путем выявления сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей внешней среды, в которой она работает. Название SWOT представляет собой аббревиатуру следующих слов:

- S (Strengths) — сильные стороны;
- W (Weaknesses) — слабые стороны;
- O (Opportunities) — возможности;
- T (Threats) — угрозы.

Основными целями при применении SWOT-анализа являются:

- ◆ максимальное использование преимуществ организации и сведение к минимуму влияния недостатков;
- ◆ использование возможностей и избегание угроз среды.

Для достижения поставленных целей необходимо подробно рассмотреть четыре элемента SWOT-анализа:

1. Сильные стороны — конкретные особенности организации, которые составляют ее конкурентное преимущество перед остальными организациями в данной отрасли. Это могут быть конкретные знания, патенты, большая доля рынка, условия ценообразования, доступ к ресурсам, навыки для реализации инноваций и многое другое.

2. Слабые стороны — особенности организации, которые ей мешают в достижении своих целей, снижают эффективность. Это может быть отсутствие достаточной компетенции, ограниченность ресурсов, плохая репутация,

ограниченный ассортимент, низкое качество, устаревшие технологии, отсутствие финансовых ресурсов и т. д.

3. Возможности — условия, которые приводят к развитию организации: технологические изменения, рыночные ниши, изменение государственного регулирования, налоговые льготы, низкие торговые барьеры, отсутствие агрессивных конкурентов и т. д.

4. Угрозы — трудности, которые ставят под угрозу рыночные позиции организации. Это может быть появление нового конкурента, изменение ожиданий потребителей, политическая нестабильность, экономические кризисы, низкий рост рынка и т. д.

Сильные и слабые стороны представляют собой часть внутренней среды организации. Это те аспекты, на которые организация может непосредственно влиять и контролировать.

Возможности и угрозы являются частью внешней среды, над которыми организация не имеет влияния и контроля, но они должны быть учтены.

Сбор информации по каждому из четырех элементов (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) SWOT-анализа дает ясность и перспективы для следующего этапа — планирования. На основе данной информации генерируются идеи, которые определяют конкретные цели и действия.

Для генерации идей могут быть использованы четыре стратегии, определенные на основе сочетания между отдельными элементами SWOT-анализа:

♦ стратегия «Maxi-Maxi» — основана на сильных сторонах и возможностях, стоящих перед организацией, цель состоит в том, чтобы извлечь максимальную пользу от них;

♦ стратегия «Maxi-Mini» — сильные стороны организации используются для минимизации угроз;

♦ стратегия «Mini-Maxi» — умелое использование благоприятных возможностей и направление усилий на преобразование слабых сторон в сильные;

♦ стратегия «Mini-Mini» — сведение к минимуму слабых сторон, что позволяет избежать угроз.

Выбор стратегии определяется пониманием руководства и видением будущего развития организации.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Изд-во Стандартиформ, 2015.

2. Костюкова Т. П. Концепция оценки рисков в образовательной деятельности вуза [Текст] / Т. П. Костюкова, И. А. Лысенко // Информатика: проблемы, методология, технологии: Материалы Девятой международной научно-методической конференции (12-13 февраля 2009 г.). — Воронеж: Издательско-полиграфический центр ВГУ, 2009. — Т. 1. — С. 363–366.

3. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Управление рисками организаций // <http://www.valtars.ru>.

4. Навигатор качества (электронный ресурс). Режим доступа: // <http://naviq.ru>

© Абашин Н. В.

Nikolay V. ABASHIN,

Deputy head of quality of activity department of FSBEI «Saint Petersburg Mining University»

DESCRIPTION OF IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT RISK-ORIENTED THINKING AND REQUIREMENT OF «ACTION CONCERNING RISKS AND OPPORTUNITIES» IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Implementation of the concept risk-oriented thinking in a quality management system of higher education institution on the basis of requirements of international standards is considered. The group of the risks arising in the educational organization is analyzed.

Keywords: *risk management, risk-oriented thinking, risks of higher education institution, monitoring in higher education institution, SWOT analysis.*