(cc) BY

Грязнов Сергей Александрович
канд. пед. наук, доцент, декан
ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Аннотация: *принимая системный подход к управлению рисками, университеты могут стать более активными и подготовленными: смягчать, разделять или использовать риски для более эффективного реагирования на возникающие проблемы. В статье рассмотрены некоторые риски в сфере высшего образования. Автор рассуждает о том, как системный подход к управлению рисками может помочь университету принять более эффективные меры по их предотвращению или смягчению, а также подготовиться к худшим сценариям, чтобы уменьшить ущерб от событий, которые находятся вне контроля.*

Ключевые слова: *университет, вуз, борьба с рисками, управление рисками, персональная ответственность, системный подход.*

Управление рисками в университетах исторически ограничивалось конкретными областями (соответствие, внутренний аудит, безопасность, страхование) и часто велось изолированно, – сегодня очевидно, что портфель рисков, по сути, взаимосвязан. Университеты обнаружили, что для того, чтобы быть готовыми к внешним угрозам, требуется управлять обширной инфраструктурой – данными, процессами, внутренней культурой. Поэтому ВУЗам следует рассмотреть возможность разработки системного подхода к управлению рисками, в отличие от тех разрозненных планов, которые до сих пор существуют во многих учебных заведениях. Рассмотрим некоторые риски, существующие сегодня в сфере высшего образования.

Во-первых, – это риски для бизнес-модели. Они ставят под сомнение способность организации генерировать адекватный доход, а в некоторых случаях и

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

в целом ее существование. На устойчивость и актуальность бизнес-моделей университетов влияют новые подходы к предоставлению образования, получению доходов и зачислению в учебные заведения. Учреждения, которые не планируют учитывать эти факторы, могут оказаться позади более гибких конкурентов [1].

К примеру, ставшие актуальными, гибридные модели обучения, которые, вероятно, останутся в образовании надолго, – поэтому ВУЗам предстоит улучшить опыт в этой сфере. Гибридная модель может потребовать значительных инвестиций в учебный дизайн, обучение преподавателей и современные ИТ, чтобы продолжить развитие студенческого опыта и цифровой культуры учебного заведения.

Многие университеты рассматривают возможность внесения изменений в предлагаемые курсы по мере того, как меняется количество и контингент студентов – акцент постепенно смещается с выпускников школ на людей, желающих получить дополнительное образование, чтобы повысить свою квалификацию.

Поэтому руководители университетов становятся более склонными к сотрудничеству, чтобы вместе переосмыслить бизнес-модели, необходимую для поддержки высшего образования, включая педагогику, учебные программы, инфраструктуру, технологии и источники доходов.

Во-вторых, риски снижения (или потери) репутации. Наблюдается тенденция к тому, что все чаще высшие учебные заведения становятся «мишенью» в круглосуточном новостном цикле, где негативные заголовки ценятся особенно высоко – в связи с этим, ВУЗы могут потерять студентов (настоящих и будущих), деловые отношения, предпочтение бренда. Учебным заведениям следует тщательно контролировать свое присутствие в СМИ, что поможет снизить риск нанесения ущерба репутации, которую многие создавали годами.

В-третьих, риски операционной модели. Такие риски возникают из-за неадекватных процессов, людей и систем, которые влияют на способность учреждения функционировать результативно. Оперативная гибкость имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности и актуальности по мере изменения стратегий и бизнес-моделей. Операционные модели университетов

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

включают в себя ряд таких действий, как предоставление академических программ, проведение исследований, принятие решений, управление отношениями с поставщиками, поддержание статуса аккредитации [2].

В-четвертых, риски, связанные с «недобром» студентов. В отсутствие стабильного набора студентов, зависящим от их оплаты учебным заведениям невозможно должным образом поддерживать свое финансовое положение и планировать расходы. Разрыв между плановым и фактическим набором также ограничивает способность ВУЗа прогнозировать текучесть педагогических кадров и потребности в инфраструктуре. Уменьшение количества студентов соответственно приводит к низкому заполнению студенческих общежитий, что снижает их доходность. Одновременно с этим возрастает общественное давление на университеты с целью снизить плату за обучение, при этом некоторые участники рынка призывают к полностью бесплатному обучению для всех категорий.

Изменения в правилах приема также вызывают колебания набора. Так, в 2021 году ведущие ВУЗы в России не смогли набрать необходимое количество первокурсников, а в менее популярных учебных заведениях резко вырос проходной балл. Эксперты считают, что это произошло из-за новых правил приема. Министерство науки и высшего образования РФ ограничило выпускникам школ возможность подавать документы в рамках одной волны приема (вместо двух ранее) [3]. До 11 августа абитуриенты должны были сделать выбор и дать согласие на зачисление только на один факультет в одном ВУЗе – для этого им нужно было серьезно оценить свои шансы на прохождение. Из-за исключения второго потока в одних ВУЗах оказались незакрытыми бюджетные места, в других был высочайший конкурс. Кроме того, в некоторых ВУЗах «олимпиадниками» оказались заняты все бюджетные места, что, по сути, сделало невозможным проведение конкурса для остальных поступающих.

Возможно, зачисление в одну волну – это формирование новой политики, связанной с персонализацией. ВУЗы также находятся на этапе создания тренда

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

на персонализацию и повышение ответственности каждой из сторон: абитуриента и университета, в связи с этим, одна волна поступления – это, как сказано выше, большая ответственность.

В чем состоит ответственность университета? Так, например, в НИУ ВШЭ традиционно существует схема зачисления абитуриентов по «зеленой волне». «Зеленая волна» формируется на основе опроса абитуриентов с высокими баллами о готовности принести подлинники документов на конкретную программу. Ранее не существовало проблемы в том, что абитуриентов, приглашенных для зачисления, может оказаться больше, чем бюджетных мест, которые выставлены на общий конкурс. Это связано с тем, что не все поступающие приносят оригиналы документов. В 2021 году НИУ ВШЭ гарантировал поступление на бюджетное место или на обучение за счет университета абитуриентам с 300 баллами по ЕГЭ (по трем предметам). В итоге, трем абитуриентам не хватило бюджетных мест и им были предоставлены места за счет средств ВУЗа [4].

Ответственность для абитуриента состоит в том, что он должен сделать осознанный выбор, потому что не будет второй волны и возможности поменять решение после окончания приема заявлений о согласии на зачисление. Таким образом, абитуриентам следующих лет нужно настраиваться на то, что осознанный взрослый выбор нужно начинать делать как можно раньше.

В-пятых, риски несоблюдения требований. Ожидается, что учреждения высшего образования должны будут соответствовать все большему количеству государственных, местных, федеральных и частных нормативных актов. Несоблюдение стандартов соответствия может привести к негативным последствиям, начиная от потери финансирования, аккредитации или, в крайних случаях, до судебных исков и/или уголовных обвинений против руководства ВУЗов.

Вышеперечисленные риски наглядно показывают, почему сектор высшего образования должен активно инвестировать в системный подход управления рисками, чтобы выжить в новой норме постоянной неопределенности. По мере того, как высшее образование продолжает развиваться, будут возникать новые риски, а уже известные, возможно, примут иные формы.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Стоит признать, что ректоры и педагогический персонал ВУЗов вкладывают значительные ресурсы и энергию в борьбу с рисками (реальными и предполагаемыми), однако при этом нельзя упускать из виду главную миссию университета – образование.

Риск – главная составляющая любого процветающего учреждения – к этому нужно относиться как к данности. Однако, понимание того, что ВУЗом предприняты все возможные шаги для того, чтобы стать более устойчивым – придаст уверенности для продвижения в непростое будущее.

Список литературы

1. Заярная И.А. Роль риск-менеджмента в конкурентоспособности ВУЗа / И.А. Заярная [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-risk-menedzhmenta-v-konkurentosposobnosti-vuza (дата обращения: 09.11.2021).

2. Дадалко В.А. Управление рисками образовательной деятельности высших учебных заведений / В.А. Дадалко, Е.Д. Соловкина // Дайджест-Финансы. – 2020. – Т. 25, №3. – С. 274–286.

3. Система ГАРАНТ Особенности приема на обучение по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре на 2021/22 учебный год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ivo.garant.ru/#/document/74541661/paragraph/19:0 (дата обращения: 09.11.2021).

4. НИУ ВШЭ Зеленая волна – 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ba.hse.ru/greenwave2021 (дата обращения: 09.11.2021).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)