

## **ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**С. А. Кучерявенко, С. А. Петренко, А. Н. Назарова**

*ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный  
исследовательский университет», г. Белгород, Россия*

*Рецензент д-р экон. наук, профессор Е. А. Стрябкова*

**Ключевые слова:** анализ; образовательная организация; риск-менеджмент; риск-ориентированное мышление; риск-ориентированный подход; система менеджмента качества; управление рисками; PEST-анализ; SWOT-анализ.

**Аннотация:** Рассмотрены подходы к идентификации и анализу рисков и возможностей на примере образовательной организации. Представлены инструменты идентификации рисков и возможностей, используемые на разных стадиях управления рисками в образовательной организации. Выделены основные подходы, необходимые для функционирования системы менеджмента качества. Рассмотрено применение базовых инструментов риск-менеджмента. Приведены примеры критериев оценки вероятности возникновения риска – типовая шкала вероятности риска. Результаты апробации инструментов и методов идентификации рисков и возможностей в образовательной организации, представленные в статье, могут быть использованы специалистами по менеджменту качества в высших учебных заведениях.

Актуальность управления рисками в образовательных организациях обусловлена реформированием системы высшего образования. В этой связи возникает необходимость идентификации и оценки рисков и возможностей образовательных организаций, а также поиска новых методов управления ими. Высшее образование является той областью, для которой характерны специфические риски. Определение, прогнозирование и оценка рисков образовательной организации должны осуществляться в контексте качества подготовки обучающихся, соответствовать утвержденным целям

---

Кучерявенко Светлана Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент, директор Центра менеджмента и качества, e-mail: Kucheryavenko\_s@bsu.edu.ru; Петренко Светлана Александровна – специалист 1-й категории по менеджменту качества; Назарова Анастасия Николаевна – начальник отдела системы менеджмента качества, Центр менеджмента качества, ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», г. Белгород, Россия.

в области качества, а также установленным нормам и требованиям образовательных стандартов. При этом важно оценивать деятельность вуза на предмет обеспеченности необходимыми ресурсами.

Идентификация и управление рисками и возможностями позволяет высшим учебным заведениям достичь таких целей, как обеспечение достижения стратегических целей образовательной организации; снижение вероятности наступления риск-событий; предупреждение риск-событий на стадии наступления, а также разработка возможностей для улучшения процесса; сохранение и поддержание результативной и эффективной системы менеджмента качества (СМК) образовательной организации; снижение потерь, связанных с устранением последствий возникновения риск-событий; формирование базы данных для осуществления стратегического планирования целей в области качества и деятельности образовательной организации в целом (в том числе направлений совершенствования СМК и политики в области качества); достижение постоянного улучшения системы менеджмента качества через улучшение процессов [1 – 5].

Основными подходами, реализуемыми в рамках функционирования СМК ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» (далее НИУ «БелГУ»), являются процессный и риск-ориентированный подходы, выступающие в качестве инструментов предупреждения возникновения возможных проблем и минимизации рисков. Идентификация рисков и возможностей в НИУ «БелГУ» осуществляется на трех уровнях: университета в целом, СМК и отдельных процессов [6, с. 4].

Для выявления рисков и возможностей, определения действий по обращению с ними используются различные методы и инструменты. В целях определения, является ли вероятность риска приемлемой или допустимой, оценка риска представляет собой сравнение результатов анализа риска с его установленными критериями. Полученные результаты позволяют разработать оптимальное решение по воздействию на установленный риск. Оценка риска должна осуществляться не реже одного раза в год. Вероятность риска может определяться по пятибалльной шкале (табл. 1).

Допустимым пределом в НИУ «БелГУ» является средняя вероятность риска. Риски ниже допустимого предела могут приниматься без плана по управлению рисками. В противном случае разрабатываются действия по управлению рисками, которые должны быть документировано оформлены.

На следующем этапе осуществляется количественный и качественный анализ выявленных рисков на предмет вероятности наступления риск-события, влияния риска, ожидаемой цены наступления риск-события [7]. Для анализа рисков предусмотрено большое количество методов, многие из которых рассмотрены ISO 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [6].

В ходе проведения ежегодных стратегических сессий в НИУ «БелГУ» с участием уполномоченных по качеству осуществляется критический анализ факторов внешней и внутренней среды, способных оказать существенное влияние на деятельность университета. Использование методов «мозгового штурма» и «коллективного блокнота» позволяет осуществить сбор информации о влиянии правовых, технологических, конкурентных, рыночных, культурных, социальных и экономических факторов на между-

Таблица 1

**Шкала оценки вероятности наступления риск-события**

Оценка вероятности риска		Интерпретация
Балльная	Качественная	
1	Очень низкая	Риск не проявится. Вероятность возникновения риск-события не чаще 1 раза в 5 лет
2	Низкая	Риск скорее всего не проявится. Вероятность возникновения риск-события 1 раз в 4 года
3	Средняя	Существует вероятность проявления и не проявления риска. Вероятность возникновения риск-события 1 раз в 3 года
4	Высокая	Риск скорее всего проявится. Риск-событие скорее всего произойдет в ближайшие 2 года
5	Очень высокая	Существует высокая вероятность риска. Риск-событие скорее всего произойдет в ближайшем году

народном, национальном, региональном или местном уровне. Результатом стратегических сессий является идентификация критических рисков и возможностей, влияющих на цели университета, его стратегию развития и положение на рынке. Для определения степени влияния факторов может применяться метод парного сравнения или экспертной оценки, анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ) и пр. Все риски и возможности ранжируются по степени важности и их влиянию на деятельность университета. По результатам ранжирования определяется предварительный состав рисков и возможностей (табл. 2).

На основании предварительного SWOT-анализа деятельности проводится оценка влияния рисков и возможностей на развитие университета и достижение стратегических целей, результативности действий в данном направлении за прошедший период; выявляются риски и возможности, влияющие на деятельность университета в планируемом периоде; корректируются цели развития университета.

Для идентификации внешних факторов, являющихся значимыми для вуза, используется PEST-анализ. Ежегодно отдел маркетинга и организации приема университета проводит оценку влияния на деятельность университета внешних факторов. Диагностика осуществляется на основе анализа приоритетных рынков абитуриентов; системного анализа условий и факторов, оказывающих существенное влияние на динамичное развитие магистратуры и аспирантуры; анализа потребностей работодателей Белгородской области; изучения спроса и предложения на выпускников НИУ «БелГУ» на рынке труда; мониторинга профессиональных предпочтений, обучающихся и результатов трудоустройства выпускников университета; анализа внешних рисков и др.

В рамках внутренних аудитов СМК Центром менеджмента качества НИУ «БелГУ» в структурных подразделениях университета определяются наиболее проблемные области процессов, входящих в действующий реестр процессов, проводится анализ информации о внешних и внутренних факторах, которые могут вызвать отклонение от нормального хода процесса, осуществляется сбор информации, касающейся вопросов, связанных с требованиями заинтересованных сторон.

Таблица 2

**Предварительный SWOT-анализ деятельности  
НИУ «БелГУ» на 01.03.2020 года**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– квалификация преподавательского состава;</li> <li>– конкурентоспособные направления подготовки;</li> <li>– развитые партнерские отношения с промышленными предприятиями, организациями и учреждениями страны и региона;</li> <li>– современное образовательное пространство;</li> <li>– применение информационных технологий в учебном процессе;</li> <li>– проектирование, разработка и реализация образовательных программ с учетом требований профессиональных стандартов / самостоятельно устанавливаемых образовательных стандартов;</li> <li>– функционирование системы независимой оценки качества образования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточный уровень практической стажировки НПП;</li> <li>– быстрое устаревание профессионального программного обеспечения;</li> <li>– низкая востребованность отдельных уникальных образовательных программ</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– открытие новой образовательной программы с учетом потребностей рынка труда;</li> <li>– развитие комбинированного, смешанного образования, дистанционных образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса;</li> <li>– профессионально-общественная и международная аккредитация реализуемых образовательных программ;</li> <li>– реализация проектной деятельности;</li> <li>– участие обучающихся в чемпионате профессионального мастерства по стандартам Worldskills;</li> <li>– научное проектирование с учетом требований предприятий и организаций реального сектора экономики;</li> <li>– открытие инновационных проектов с учетом потребностей промышленности;</li> <li>– развитие новых инновационных проектов;</li> <li>– выход инновационных проектов за пределы университета, в том числе на мировой уровень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая конкуренция на рынке образовательных услуг;</li> <li>– отсутствие спроса на выпускников отдельных направлений подготовки;</li> <li>– отток квалифицированных кадров;</li> <li>– сокращение бюджетного финансирования;</li> <li>– увеличение стоимости образовательных услуг;</li> <li>– демографический кризис в стране;</li> <li>– снижение контингента иностранных студентов, как следствие пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19</li> </ul>

Существенные позитивные изменения в СМК образовательных организаций удастся достичь за счет использования следующих методов: FMEA (анализ видов и последствий отказов) и RCM (техническое обслуживание, направленное на обеспечение надежности). Метод FMEA является эффективным инструментом анализа рисков процессов. Несложность его применения послужила тиражированием практики использовать FMEA-анализ в образовательных организациях. После детального анализа

отдельных рисков образовательной организации следует провести их обобщенную оценку на основе суммарного профиля рисков. На данном этапе рекомендуется учитывать связи и взаимозависимости выявленных рисков.

Идентификация рисков и возможностей в системе менеджмента качества осуществляется в рамках проведения Координационного совета по менеджменту качества, в состав которого включены уполномоченные по качеству от всех подразделений университета, входящих в СМК. Также в качестве независимых экспертов привлекаются квалифицированные специалисты в определенной предметной области. Риски, установленные в рамках процессов СМК, представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Перечень возможных рисков для процессов СМК  
на 2019/20 учебный год**

Процесс	Риск
1	2
Процессы проектирования, разработки и реализации образовательных программ среднего профессионального образования (СПО)	Риск срыва сроков проектирования и разработки основной профессиональной образовательной программы СПО
Процессы проектирования, разработки и реализации образовательных программ высшего образования (ВО)	Риск нарушения требований по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности Низкая востребованность отдельных образовательных программ
Процесс проектирования, разработки и реализации дополнительных общеобразовательных программ (ДОП) на подготовительном факультете	Риск несоответствия дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программы требованиям Министерства науки и высшего образования Российской Федерации Риск нарушения требований по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности
Процесс проектирования, разработки и реализации ДОП	Риск срыва сроков проектирования и разработки ДОП Риск нарушения требований по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности Низкая востребованность отдельных образовательных программ
Научные исследования и разработки	Риск невыполнения сроков проектирования и разработки научных проектов Риск нарушения требований по основным вопросам организации и осуществления научных исследований и разработок Риск недостаточного качества научных исследований и разработок

1	2
Инновационная деятельность	Риск ошибочного выбора инновационного проекта
	Риск недостаточного финансирования инновационного проекта
	Маркетинговые риски
	Риск усиления конкуренции
	Риски, связанные с обеспечением прав интеллектуальной собственности на инновационный проект
Управление закупками	Риск допущения ошибок при определении способа и формы закупки
	Риск неразмещения информации / несвоевременного размещения информации о закупке
	Риск нарушения порядка оценки и сопоставления заявок, необоснованного отклонения заявок на участие в закупке или допуск к участию в закупке
	Риск несвоевременного сбора сведений, разработки плана закупки товаров, работ, услуг и размещение его на официальном сайте Единой информационной системы в сфере закупок в установленный срок
	Риск административных штрафов и предписаний антимонопольного органа

Возможности, определенные Координационным советом по процессам СМК НИУ «БелГУ», представлены в табл. 4.

На основании определенных перечней рисков и возможностей члены Координационного совета по менеджменту качества обсуждают и формируют развернутый SWOT-анализ НИУ «БелГУ» по основным направлениям деятельности (табл. 5), учитывающий все возможные факторы, влияющие на деятельность образовательной организации.

Центр менеджмента качества обобщает информацию относительно рисков, возможностей и определения действий по обращению с ними по процессам выпуска продукции и оказания услуг, управлению закупками и ежегодно включает ее в проект отчета по анализу СМК со стороны руководства.

Действия по управлению и идентификации рисков и возможностей в форме мероприятий находят отражение в стратегии развития университета, в дорожных картах целевых программ, в планах работы университета и структурных подразделений, в перечнях поручений ректора и ученого совета и пр.

Руководители структурных подразделений совместно с уполномоченными по качеству в ходе планирования не менее одного раза в год определяют, какие из факторов, определенных в SWOT-анализе, являются наиболее важными и могут оказать существенное влияние на способность подразделения оказывать образовательные услуги, отвечающие требованиям потребителей. Действия по обращению с оцененными рисками и возможностями в форме мероприятий, направленных на минимизацию

Таблица 4

**Перечень возможностей для процессов СМК  
на 2019/20 учебный год**

Процесс	Возможности
1	2
Процессы проектирования, разработки и реализации образовательных программ СПО	Возможность открытия новой образовательной программы СПО с учетом потребностей рынка труда
	Развитие новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса
Процессы проектирования, разработки и реализации образовательных программ ВО	Наличие утвержденного профессионального стандарта и ресурсов для проектирования, разработки и реализации образовательных программ
	Возможность открытия новой образовательной программы ВО с учетом потребностей рынка труда
	Развитие новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса
	Возможность выхода образовательных программ ВО за пределы университета, в том числе на мировой уровень
Процесс проектирования, разработки и реализации ДОП на подготовительном факультете	Развитие новых образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса
Процессы проектирования, разработки и реализации ДОП	Наличие утвержденного профессионального стандарта и ресурсов для проектирования, разработки и реализации ДОП
	Возможность открытия новой ДОП с учетом потребностей рынка труда
	Развитие электронного обучения, дистанционных образовательных технологий и систем поддержки образовательного процесса
	Возможность выхода ДОП за пределы университета, в том числе на мировой уровень
Научные исследования и разработки	Возможность научного проектирования с учетом требований предприятий и организаций реального сектора экономики
	Развитие новых направлений исследований
	Решение задач глобальной исследовательской повестки
Инновационная деятельность	Возможность открытия инновационных проектов с учетом потребностей промышленности
	Развитие новых инновационных проектов
	Возможность выхода инновационных проектов за пределы университета, в том числе на мировой уровень

1	2
Управление закупками	<p data-bbox="594 300 1170 449">Повышение квалификации сотрудников управления организации закупок, участие сотрудников в семинарах, конференциях, вебинарах на тему закупки товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц</p> <p data-bbox="594 455 1170 636">Приведение в соответствие с законодательством Российской Федерации в сфере закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц, антимонопольным законодательством Положения о закупке и иных локальных нормативных актов университета</p> <p data-bbox="594 642 1170 789">Консультирование сотрудников структурных подразделений университета, получателей и инициаторов закупки в области применения действующего законодательства о закупке товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц</p>

рисков и максимизацию имеющихся возможностей, включаются в план обеспечения качества соответствующего процесса в целях предотвращения или уменьшения нежелательного влияния рисков, устранения причин для предупреждения повторного их возникновения, использования имеющихся возможностей для обеспечения постоянного улучшения СМК университета в целом, и его структурных подразделений в частности.

Оценка результативности действий по обращению с рисками и возможностями осуществляется по окончании учебного года путем внесения руководителем процесса в структурных подразделениях записи об оценке вероятности риска после внедрения мер по управлению риском в колонке «Выполнено» плана обеспечения его качества по пятибалльной шкале. Если риск-событие все-таки произошло и оказало негативное влияние на деятельность образовательной организации, то оно получает статус «проблемы». Учет таких риск-проблем осуществляется в специальном реестре. Образовательные организации, внедряющие инструменты бережливого производства, используют наглядные доски с информацией об управлении проблемой. Как правило, такие доски визуализации проблемы содержат ее краткое описание, владельца, место и время возникновения, серьезность проблемы, необходимые действия и сроки для ее решения, статус действий и статус проблемы.

Результативность процессов по отношению к рискам и возможностям, находит отражение в отчетах по анализу системы менеджмента качества со стороны руководства на уровне как структурных подразделений, так и университета в целом; в отчете о результатах самообследования НИУ «БелГУ» в рамках сбора информации при проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования.

Процесс идентификации рисков и возможностей в СМК образовательной организации является основным и определяющим в риск-менеджменте. Он позволяет оперативно определить риски и возможности, влияющие на достижение целей в области качества образовательных организаций, обеспечить необходимой информацией о потенциальных рисках



Таблица 5

## Результаты SWOT-анализа НИУ «БелГУ» по состоянию на 01.01.2020 г.

Факторы	S – сильные стороны	W – слабые стороны	О-возможности	T-угрозы
1	2	3	4	5
Образовательная деятельность	Широкий спектр конкурентоспособных направлений подготовки и специальностей ВО, СПО и ДПО. Наличие лицензии и аккредитации образовательных программ. Функционирование системы независимой оценки качества образования. Современное образовательное пространство. Проектирование, разработка и реализация образовательных программ с учетом требований профессиональных стандартов /самостоятельно устанавливаемых стандартов	Низкая востребованность отдельных уникальных образовательных программ	Открытие новых направлений подготовки с учетом потребностей рынка. Расширение форм работы с неуспевающими обучающимися. Развитие комбинированного и смешанного образования. Реализация проектной деятельности. Развитие международного сотрудничества	Высокая конкуренция на рынке образовательных услуг. Демографический кризис в стране. Уменьшение контрольных цифр приема
Научно-инновационная деятельность и продукция	Отсутствие зарубежных и отечественных аналогов по отдельным видам научно-технической продукции. Наличие научно-инновационной инфраструктуры, в том числе малых инновационных предприятий. Победы в конкурсах на получение грантов на проведение НИОКР. Уникальность результатов НИОКР	Моральный износ научного лабораторного оборудования	Развитие научного проектирования с учетом требований предприятий и организаций реального сектора экономики. Формирование мобильных научных групп по подпроцессам научно-инновационной деятельности. Увеличение патентов. Открытие инновационных проектов с учетом потребностей промышленности	Риск недостаточного уровня финансирования инновационных проектов. Ужесточение условий конкурсов на реализацию научных проектов. Пассивный спрос на научно-техническую продукцию

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5
Ценовая политика	Гибкая система форм оплаты, софинансирования, наличие системы скидок	Ограничения по установлению стоимости обучения	Индивидуальный подход к софинансированию стоимости обучения по отдельным направлениям подготовки	Увеличение стоимости образовательных услуг. Падение платежеспособности населения. Демпинговая политика конкурентов
Трудоустройство, реализация научно-инновационной продукции	Наличие долгосрочных договоров по сотрудничеству с базовыми предприятиями и организациями. Опыт реализации комплексных проектов высокотехнологичного производства	Недостаточный трансфер научно-технической продукции	Развитие системы целевой подготовки. Участие обучающихся в чемпионате профессионального мастерства по стандартам WorldSkills	Незаинтересованность предприятий в молодых кадрах. Риск отказа организаций в заключении договоров о целевой подготовке
Продвижение образовательных услуг и научно-инновационной продукции	Наличие специализированного подразделения, осуществляющего организацию приемной кампании. Разнообразие форм профорientационной работы и рекламных материалов. Позитивный имидж вуза в организациях региона. Публикации в печатных изданиях. Трансляции проводимых мероприятий	Ограничен бюджет на рекламу	Развитие корпоративного радио и телевидения, официального сайта	Невостребованность производственными предприятиями патентов
Персонал, его потенциал, квалификация, интересы	Высокая квалификация преподавательского состава. Система конкурсного отбора педагогических работников и научных сотрудников. Система подготовки научных кадров и кадрового резерва. Аттестация педагогических работников. Внедрение системы рейтингования. Стимулирование научных руководителей, аспирантов, докторантов и соискателей	Недостаточный уровень практической стажировки НПП. Увеличение среднего возраста профессорско-преподавательского состава. Старение кадров	Оптимизация кадрового состава. Развитие социальных программ. Строительство жилья в целях привлечения и закрепления квалифицированных кадров	Отток молодых ученых

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5
Потребители	Мониторинг удовлетворенности потребителей в сфере образовательных услуг. Организация подготовительных курсов. Договоры о сотрудничестве. Наличие базы данных предприятий и организаций, заинтересованных в специалистах	Требования к наличию практического опыта у выпускников	Развитие договорных отношений с потенциальными потребителями. Развитие системы базовых кафедр	Риск неудовлетворенности потребностей и ожиданий потребителей
Поставщики	Взаимодействие с поставщиками на долгосрочной договорной основе	Низкий уровень школьной подготовки «на входе»	Организация подготовительных курсов, в том числе на дистанционной основе. Расширение целевого приема	Снижение качества образовательных услуг в школах
Партнеры	Обмен информацией. Вовлечение в научно-исследовательские работы и НИОКР. Развитые партнерские отношения с промышленными предприятиями, организациями и учреждениями страны и региона. Привлечение к совместному выполнению социально-значимых проектов и программ, привлечение инвестиций	Недостаточное использование возможностей от партнерства	Совместный анализ возможностей развития партнерства, вовлечение партнеров в совместную разработку стратегии университета. Оценивание, признание и вознаграждение усилий и достижений партнеров	Риск снижения числа реализуемых совместных проектов
Конкуренты	Уникальный в городе научно-образовательный и инновационный вуз с многоуровневой подготовкой. Практикоориентированное учебное заведение. Развитие ключевого партнерства	Высокая себестоимость обучения по отдельным направлениям подготовки	Софинансирование стоимости обучения	Демпинговая политика конкурентов

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5
Образовательные технологии и процессы	Наличие базовых кафедр. Качественное учебно-методическое обеспечение. Доступная практика студентов на передовых предприятиях страны. Организация зарубежных практик и стажировок. Применение информационных технологий в учебном процессе. Высокий уровень обеспеченности компьютерной техникой и информационными ресурсами	Недостаточное количество онлайн-курсов	Расширение онлайн-курсов. Обновление учебно-материальной базы	Широкое использование дистанционных технологий обучения конкурентами
Финансовое состояние	Разные источники финансирования (за счет средств федерального бюджета, гранты; образовательные услуги на коммерческой основе; НИОКР по договорам). Прозрачность использования бюджета	Большой имущественный комплекс	Развитие системы управления финансовыми рисками	Сокращение бюджетного и внебюджетного финансирования
Организация управления	Вовлечение персонала в управление через коллегиальные органы (советы, комиссии, совещание). Прозрачность принятия управленческих решений: ежегодный отчет ректора и ректората о деятельности перед конференцией трудового коллектива. Наличие системы менеджмента качества и развитие внутреннего аудита. Лидерство руководителей	Отсутствие утвержденных стандартов, регламентов функционирования отдельных процессов	Использование методов проектного управления. Развитие системы менеджмента качества и формирование системы бережливого производства	Сложность управления рисками и возможностями в условиях турбулентности экономики
Организационная культура	Единство целей университета и сотрудников. Система поддержки инициативы и помощи подчиненным со стороны ректората. Система вознаграждений	Фрагментарный уровень соблюдения делового этикета отдельными сотрудниками и обучающимися	Поддержка деловой атмосферы и благополучного социального климата. Поддержка личных инициатив и свободного выражения мнения. Развитие корпоративных ценностей	Риск снижения уровня культуры в обществе

и возможностях руководство университета, оперативно осуществлять информирование руководства университета и все заинтересованные стороны о наличии и вероятности наступления риск-событий, а также имеющихся возможностей преодоления рисков ситуации, сформировать план действий/ дорожную карту по устранению рисков, реализовывать мероприятия по снижению вероятности наступления риск-событий и их негативного влияния на цели процессов и повышение вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов, проводить мониторинг мероприятий по управлению рисками и возможностями.

Успех идентификации рисков и возможностей в ходе реализации риск-менеджмента зависит от участия и взаимодействия всех сотрудников образовательной организации, что требует наличия высокого уровня развития коммуникаций в университете и высокой организационной культуры. Идентификация рисков и возможностей должна стать неотъемлемой частью SMK образовательных организаций и способствовать их непрерывному совершенствованию и динамичному развитию.

#### *Список литературы*

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2015-11-01. – М. : Стандартинформ, 2015. – 36 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000–2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2015-11-01. – М. : Стандартинформ, 2015. – 52 с.
3. Корягина, И. И. Философия риска в системе менеджмента качества образовательной организации высшего образования / И. И. Корягина, М. В. Жуколина // Знание. Понимание. Умение. – 2018. – № 2. – С. 23 – 37.
4. Надуткина, И. Э. Управление рисками в процессе инновационного развития вуза / И. Э. Надуткина, С. А. Шовгеня, Я. И. Серкина // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2015. – № 20 (217). – С. 23 – 26.
5. Иванов, В. А. Особенности реализации процессного подхода в системах менеджмента качества образовательных учреждений / В. А. Иванов, А. В. Селезнева // Вестник Самарского гос. техн. ун-та. Серия: Психолого-педагогические науки. – 2015. – № 1 (25). – С. 70 – 77.
6. ISO 31000:2018 Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Текст : электронный // ИСО : офиц. сайт. – URL : <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html> (дата обращения: 11.04.2020).
7. Канаева, Л. В. К проблеме минимизации рисков в высшем образовании России / Л. В. Канаева // Научный результат. Серия: Социология и управление. – 2015. – Т. 1, № 4. – С. 42 – 46. doi: 10.18413/2408-9338-2015-1-4-42-46

#### *References*

1. *GOST R ISO 9001–2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya* [GOST R ISO 9001–2015 Quality management systems. Requirements], Moscow: Standartinform, 2015, 36 p. (In Russ.)
2. *GOST R ISO 9000–2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozeniya i slovar'* [GOST R ISO 9000–2015 Quality management systems. Basic provisions and dictionary], Moscow: Standartinform, 2015, 52 p. (In Russ.)
3. Koryagina I.I., Zhukolina M.V. [The philosophy of risk in the quality management system of the educational organization of higher education], *Znaniye. Ponimaniye. Umeniye* [Knowledge. Understanding. Skill], 2018, no. 2, pp. 23-37. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Nadutkina I.E., Shovgenya S.A., Serkina Ya.I. [Risk management in the process of innovative development of the university], *Nauchnyye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Filosofiya. Sotsiologiya. Pravo* [Scientific Bulletin of Belgorod State University. Series: Philosophy. Sociology. Right], 2015, no. 20 (217), pp. 23-26. (In Russ.)

5. Ivanov V.A., Selezneva A.V. [Features of the implementation of the process approach in the quality management systems of educational institutions], *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Psikhologo-pedagogicheskiye nauki* [Bulletin of the Samara State Technical University. Series: Psychological and pedagogical sciences], 2015, no. 1 (25), pp. 70-77. (In Russ., abstract in Eng.)

6. <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html> (accessed 11 April 2020).

7. Kanayeva L.V. [On the problem of risk minimization in higher education in Russia], *Nauchnyy rezul'tat. Seriya: Sotsiologiya i upravleniye* [Scientific result. Series: Sociology and Management], 2015, vol. 1, no. 4, pp. 42-46, doi: 10.18413/2408-9338-2015-1-4-42-46 (In Russ.)

---

## **Identification of Risks and Opportunities in the Quality Management System of an Educational Organization**

**S. A. Kucheryavenko, S. A. Petrenko, A. N. Nazarova**

*Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia*

**Keywords:** analysis; educational organization; risk management; risk-based thinking; risk-based approach; Quality Management System; Management of risks; PEST analysis; SWOT analysis.

**Abstract:** Approaches to identification and analysis of risks and opportunities are considered using the example of an educational organization. The article presents the tools for identifying risks and opportunities that are used at different stages of risk management in an educational organization. The main approaches necessary for the functioning of the quality management system are highlighted. The application of basic risk management tools is considered. Examples of criteria for assessing the likelihood of risk occurrence - a typical scale of risk probability - are given. The results of testing the tools and methods for identifying risks and opportunities in an educational organization, presented in the article, can be used by specialists in quality management in higher education institutions.

---

© С. А. Кучерявенко, С. А. Петренко, А. Н. Назарова, 2020