Новикова И.И.,
аспирантка
Государственный университет управления,
г.Москва

АНАЛИЗ ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ РИСКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В работе выявлены и проанализированы факторы риска, влияющие на деятельность высших учебных заведений Российской Федерации, под которыми понимается сущность процессов и явлений, способствующих возникновению того или иного вида риска и определяющих его характер. Идентификация данных факторов риска в деятельности вуза и формирование их общей совокупности предоставит возможность предвидеть их, установить необходимые взаимосвязи и на этой основе разработать классификационные виды риска с учетом предназначения вуза и специфики его деятельности.

В отечественной литературе изучение факторов, влияющих на уровень риска является одной из неисследованных областей. Поскольку риск имеет объективную основу из-за неопределенности внешней среды и субъективную основу в результате принятия решений, успехи и неудачи следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов. Достаточно трудно выделить приоритетность этих факторов, т.к. изменение одного может вызвать изменение других, прежде всего во внешней среде.

Многогранность понятия риска обусловлена разнообразием факторов, характеризующих как особенности конкретного вида деятельности, так и специфические черты неопределенности, в условиях которой эта деятельность осуществляется. Такие факторы принято называть рискоообразующими, понимая под ними «сущность процессов или явлений, способствующих возникновению того или иного вида риска и определяющих его характер» [1], поэтому изучение рискообразующих факторов целесообразно начинать с формирования их общей совокупности, которая, как правило, состоит из внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам относят те, которые возникают за пределами организации и рассматриваются как изменения окружающей среды. Однако при этом необходимо учитывать, что внешние факторы риска в большинстве своем неуправляемы, а значит их следствием являются необратимые потери. Внутренние факторы возникают непосредственно в ходе хозяйственной деятельности организации и в значительной степени зависят от ее вида, стратегии, качества планирования и принятия решений, квалификации персонала и т.д. Они обусловлены теми процессами, которые возникают в ходе производства и реализации продукции и оказывают существенное влияние на результат деятельности организации. Специфика внутренних факторов риска заключается в том, что менеджеры могут управлять этими факторами, снижая их нежелательное влияние или, наоборот усиливая благоприятное воздействие на результаты деятельности. Поэтому анализ внутренних факторов особенно важен в процессе управления рисками.

Вместе с тем деятельность вузов в условиях рыночных отношений сопряжена с наличием большого круга факторов риска и необходимостью принятия решений в условиях неопределенности, когда результат деятельности неизвестен заранее и носит вероятностный характер. В связи с этим рассмотрение вуза, как организации, осуществляющей самостоятельную экономическую деятельность, результаты которой во многом определяют тенденции и возможности развития вуза, использование методов управление рисками становится особенно актуальными, так как позволят руководству вуза принимать обоснованные управленческие решения по совершенствованию деятельности в условиях неустойчивой внешней среды и ограниченности ресурсов.

Вуз сегодня является целостным единством, которое связано конкретными отношениями с потребителями образовательных услуг: обществом, государством, предприятиями, отдельными гражданами; и вместе с тем является сложным по структуре, целям и решаемым задачам социальным институтом с многообразными внутренними и внешними отношениями и связями.

Поэтому выявление внутренних рискообразующих факторов в вузах с учетом специфики их деятельности становится исключительно важным этапом процесса управления рисками, позволяющим предвидеть их, установить необходимые взаимосвязи и на этой основе разработать классификационные виды риска с учетом предназначения вуза, правильно оценить степень риска, осуществлять группировку рисков с целью разработки механизмов управления ими. В связи с этим автором выделены и охарактеризованы основные внутренние факторы риска в деятельности вузов.

1. Отсутствие финансового менеджмента в вузе. Система образования в целом и высшая школа в частности являются составной частью социально-культурной сферы государства. Это обуславливает ряд особенностей в постановке менеджмента и его подсистемы – финансового менеджмента. Прежде всего следует отметить, что высокая социальная значимость образовательных услуг обусловливает жесткое регулирование со стороны государства не только доходов, но и расходов вуза. Важнейшим направлением государственного регулирования доходов вузов является бюджетное финансирование, которое реализуется по исторически сложившемуся принципу – от достигнутого уровня. При таком подходе не принимается во внимание очевидная взаимосвязь размера бюджетного финансирования с количеством студентов, обучающихся на бюджетной основе. Это приводит к существенной дифференциации объема бюджетного финансирования в расчете на одного студента, обучающегося на бюджетной основе, и ставит вузы в неравные экономические условия. К тому же, объем бюджетного финансирования в объективных ограничениях бюджетных средств обусловливает несоизмеримость размеров финансирования с реальной потребностью вузов в ресурсах. По разным оценкам, сегодня доля внебюджетных средств в бюджетах государственных российских вузов достигает от 50 до 90% [2].

В связи с этим, одна и важнейших задач в деятельности вуза - генерирование доходов – в этих условиях ограничена натуральными величинами (количество студентов) и, при условии соблюдения вузами этих ограничений, может развиваться лишь за счет стоимостного фактора (увеличения стоимости обучения) или за счет

других видов деятельности (сдачи помещений в аренду и т.п.).

Помимо финансового регулирования высшей школы, масштаб которого в дальнейшем будет расширяться, следует отметить, что в силу высокой социальной значимости образовательных услуг в качестве целевой установки вузов не может выступать прибыль. Поэтому увеличение собственного капитала происходит не столько за счет прибыли, сколько за счет создания фондов (фонда основных средств, фонда в нематериальных активах и др.), автоматически формируемых по мере приобретения соответствующих видов активов и постановки их на учет. Высокая социальная значимость образовательных услуг обуславливает также недопустимость многих рисков. Например, оплата студентов, проходящих обучение на коммерческой основе, производится, как правило, в начале семестра за предстоящий семестр, т.е. на условиях предоплаты. При этом не счетах образовательных учреждений накапливаются временно свободные денежные активы, которые, весьма проблематично пусть в оборот. С позиции традиционного финансового менеджмента такой подход квалифицируется как неэффективное использование финансовых средств и упущенная выгода: денежные средства не должны висеть» на балансе, а должны находиться в обороте. Однако в деятельности вузов это обстоятельство воспринимается как норма, позволяющая минимизировать риски, т.к. в качестве объектов оказания услуг в данном случае выступают обучающиеся студенты, на которых, в конечном счете, перекладываются возможные риски потерь.

Между тем в государственных вузах по прежнему сохраняются элементы анализа хозяйственной деятельности, характерные для советского периода, в которых делается акцент на сопоставлении плановых и фактических показателей в рамках поставленных в смете доходов и расходов задач. В негосударственных вузах также контролируется выполнение бюджетов с той или иной степенью жесткости, однако в большинстве вузов расчет аналитических коэффициентов не производится. В качестве причин неэффективности финансового менеджмента в вузах можно отметить:

- отсутствие требований со стороны руководства;
- отсутствие методик, адаптированных к бюджетным организациям;
- высокую трудоемкость финансового анализа;
- отсутствие критериальных значений по отдельным показателям финансовой деятельности вуза, учитывающих специфику его деятельности.

Все элементы финансовой политики вузов сводятся к изданию приказа об учтенной политике, что обусловлено требованием обязательного представления его в Госналогслужбу, но не ставит целью оптимизировать внутривузовскую финансово-экономическую службу. Вследствие отсутствия стратегических в финансовом плане задач и сформулированной для целей внутрихозяйственного менеджмента финансовой политики текущий финансовый менеджмент реализуется по принципу решений сиюминутных проблем платежного характера и текущего погашения финансовых обязательств.

Таким образом, современные вузы – это крупные хозяйственные структуры с разветвленной сетью и диверсифицированной деятельностью, а также с большим финансовым оборотом, который сочетается с хроническим дефицитом финансирования. Тем не менее, финансовый менеджмент в высших учебных заведениях во мно-

гом сведен к администрированию в рамках принятых и утвержденных смет доходов и расходов. Разработка же смет производится, как правило, от достигнутого уровня с корректировкой на предстоящие изменения текущего характера. В силу весьма ограниченной аналитики, сведенной к сопоставлению плановых и фактических показателей, корректировка смет доходов и расходов в части оптимизации бюджетной внутривузовской политики не происходит.

А вследствие отсутствия финансовой стратегии, что во многом обусловлено зависимостью вузов от государственной политики в области образования, декларированием перемен и ограниченными финансовыми возможностями для их практической реализации, корректировки финансовых программ с учетом долгосрочной перспективы в вузах не происходит. В этих условиях наиболее реалистичным средством совершенствования финансового менеджмента высших образовательных учреждений на ближайшую перспективу является использование во внутрихозяйственной деятельности норм и нормативов, их дальнейшее развитие и актуализация.

Отсутствие в вузе четких и эффективных механизмов финансового управления затрудняет привлечение внешних источников финансирования для реализации образовательных и научно-исследовательских проектов. Чисто бухгалтерские функции по-прежнему превалируют в вузе над финансовой функцией вследствие того, что бухгалтеры несут ответственность перед государственными органами, а задачи внутреннего развития представляются им наименее важными. Поэтому зачастую в вузах плохо представлена работа по анализу расходов, управлению дебиторской и кредиторской задолженностями. Кроме того, нет ясности в понимании правового режима имущества вуза, приобретенного за счет внебюджетной деятельности. В настоящее время в государственных вузах сосуществуют две формы собственности: государственная, находящаяся у вуза в оперативном управлении, и собственность вуза, учитываемая на отдельном балансе, хотя и в составе общего баланса вуза.

Учитывая вышесказанное можно утверждать, что без организации системы финансового менеджмента вуз, особенно негосударственный, не в состоянии обеспечить эффективное управление финансовыми потоками, а, следовательно, и собственную экономическую безопасность. Ситуацию усугубляет отсутствие комплексной методологической базы для построения в вузах процесса бюджетирования как системы методов, финансово-экономических инструментов, обеспечивающих достижение поставленных целей путем планирования, контроля, анализа, принятия решений в финансовой сфере.

2. Отсутствие стратегического планирования в вузе. Главное содержание современного этапа управления вузами состоит в переходе от антикризисного управления, когда целью было сохранение вуза, к стратегическому управлению. Предпосылками этого перехода являются целый ряд факторов изменения внешней и внутренней среды, оказывающих противоречивое воздействие на систему управления вузом, вместе с тем имеющих общую доминанту, состоящую в том, что выход из системных тупиков возможен только через определение перспективных ориентиров и целей. Наиболее существенной для этого перехода была экономическая стабилизация, которая, с одной стороны, сняла угрозу отключения систем жизнеобеспечения вуза (тепло, электроэнергия, вода), но вместе с тем сохранила проблемы дефицита ресурсов на

ремонты и развитие материальной и лабораторной базы и целый ряд других важных позиций. Созданные основания уверенности в завтрашнем, хотя и далеко не безоблачном, дне позволяют строить планы на будущее.

Важным итогом развития высшей школы за последние годы стали возможности разнообразных траекторий развития вуза. Новыми (а иногда и из области хорошо забытого старого) стали такие модели развития как вузы-заводы, развивающие в своей структуре наукоемкие и инновационные производства и технопарки; вузы, имеющие сходство с вертикально интегрированными холдингами по включению в свою структуру подразделений от школы до институтов переподготовки и послевузовского образования; вузы, поддерживающие бизнесы в сфере услуг; вузы-интеграторы системы образования на территории, вузы -научные учреждения и ряд других [3].

Множественность моделей развития ставит руководителей вузов перед проблемой выбора своего уникального пути дальнейшего развития. Вместе с тем, опыт стратегического планирования в российских вузах находится в стадии накопления, первоначального анализа и осмысления. В силу этого обстоятельства ситуация с внедрением стратегического менеджмента в практику деятельности российских вузов характеризуется:

- отсутствием общепризнанных стандартов и технологий стратегического планирования для таких специфических организаций как вузы;
- недостаточностью информационных массивов по данной проблематике вузовского управления;
- отсутствием прецедентов успешно реализованных стратегий развития российского вуза, представленных вузовскому сообществу.

В то же время использование и прямой перенос в вузовское управление хорошо проработанных и подробно освещенных в литературе методов корпоративного и муниципального стратегического управления не эффективно. Это вытекает из принципиального различия существенных стратегических факторов развития данных сфер.

Таблица 1. Сравнение методов стратегического управления

Параметры стратегического управления	***Корпоративное стратегическое управление***	***Муниципальное (территориальное) стратегическое управление***	***Стратегическое управление в вузах***
1. Насущность использования	Стандартная функция, актуализирующаяся в кризисных ситуациях	Необходимый фактор для привлечения инвестиций	При нехватке финансирования и (или) давлении конкурентов
2. Показатели эффективности	Прибыль в долговременной перспективе	Развитие экономики и решение социальных проблем на территории	Повышение имиджа вуза для абитуриентов и инвесторов, консолидация вузовского сообщества, устойчивость развития
3. Участники процесса стратегического планирования	Собственники и менеджмент компании	Администрация и представители институциализи-рованных групп местного сообщества	Руководство вуза и его подразделений, ведущий профессорско-преподавательский персонал

Сложность прямого переноса и применения технологий стратегического планирования из муниципального и менеджмента организаций коммерческого сектора в значительной степени обусловили отставание вузов в применении этого управленческого инструментария, наиболее адекватного для решения задач переходного периода к рыночным отношениям.

Разработка и претворение в реальность эффективной стратегии требует для вуза затраты достаточно ощутимых людских, временных и финансовых ресурсов (иначе хорошего результата не достичь) и деятельного участия высшего руководства вуза в работе органов стратегического управления. Этим обуславливается необходимость тщательно продуманных концепций, стратеги и тактики развития вуза, формирования и постоянного роста их конкурентоспособности. Обострение конкуренции за ресурсы и потребителя ставит проблему перехода от стратегии «как все» к стратегии дифференциации. Нужно выделяться из общей массы. Погружение вузов в рыночные условия неизбежно вызовет конфликт корпоративной культуры вузов и потребует кардинального изменения управленческой парадигмы – перехода к стратегическому управлению и регулярному менеджменту.

К сожалению, приходится констатировать, что стратегический подход к управлению – жизненно необходимый в условиях динамичных изменений – пока не стал концептуальной основой для построения управленческой деятельности в большинстве российских вузах.

3.Неэффективная структура вуза. Проблемы управления в высших учебных заведениях, равно как и в системе высшего образования в целом, всегда имели немаловажное значение, но редко выходили на первый план. Дело в том, что высшая школа традиционно состоит из самоуправляющихся подразделений – кафедр, факультетов и т.д., в которых всегда наблюдалось рациональное сочетание преемственности и обновления в составе преподавательских, научных и руководящих кадров. Такое устройство воздавало здоровую атмосферу динамичного консерватизма, когда вузы с одной стороны сохраняли свою идентичность, с другой – развивались весьма высокими темпами и усваивали новые взгляды.

Исторически сложившаяся в российских вузах организационная система сформирована на основе модели вуза как учреждения, полностью управляемого и поддерживаемого государством и развивающаяся на основе его долгосрочных заказов в условиях относительной стабильности. Соответственно в систему организации и управления вузов не были заложены механизмы ускоренной адаптации к изменяющимся социально-экономическим условиям. Сегодня практически все государственные вузы в мире сочетают в себе элементы государственного учреждения и саморазвивающегося субъекта рыночной экономики, вынужденного реализовывать свою деятельность в условиях конкуренции на различных рынках – образовательных услуг. Трудовых ресурсов, инвестиций, инноваций, использования земли, имущества и т.д.

Существующая структура управления в вузах, сложившаяся за годы административно-командного стиля управления и не претерпевшая практически никаких изменений, сегодня не позволяет вузам эффективно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым экономическим условиям. Практика западных вузов показывает, что в их деятельности значительное развитие получили обеспечивающие службы, напрямую не связанные с образовательной деятельностью и наукой: маркетинг, финансовый менеджмент, реклама и т.п. Деятельность руководства вузов в этом случае направлена вовне, на взаимодействие вуза с внешним окружением при соответствующем делегировании прав внутривузовского управления руководителям подразделений.

В большинстве российских вузов обратная ситуация. Обращает на себя внимание неэффективная, а в ряде случаев затратная, структура управления российскими вузами, во многих из которых число проректоров достигает 10—12 человек. То же можно сказать о наличии 76 различных наименований проректорских должностей. Хотя за последнее время проявилась устойчивая тенденция омоложения ректорского корпуса и активизировалась работа по подготовке кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности в вузах, по-прежнему более 50% [4] ректоров вузов старше 60 лет.

Вузу, как образовательному учреждению, более свойственны организационно-распорядительные методы и иерархическая вертикальная структура управления: ректор – проректор – декан - заведующий кафедрой – преподаватель – студент. Однако развитие рыночных отношений в вузах востребовало экономические методы управления, основанные на материальном стимулировании и горизонтальной структуре управления. Синтез этих двух структур представлен так называемой матричной структурой управления, обеспечивающую как эффективную административную вертикаль управления и контроля, так и горизонтальные связи для автономных структур вуза. [5].

Новые условия, в которых приходится действовать вузам, требуют основательного пересмотра традиционных схем вузовского управления. На большом факультете с несколькими специальностями традиционная схема – декан и его заместители, выполняющие свои управленческие функции в перерывах между занятиями – уже не может быть эффективной. Российской высшей школе по мере создания необходимых материальных, финансовых и кадровых условий придется идти по пути укрупнения факультетов, создания на этой основе новых структур – институтов, школ, центров и т.п. со значительным расширением их самостоятельности, вплоть до передачи им прав юридического лица. Хотя российские вузы добились значительной автономии своей деятельности, эти процессы останавливаются на уровне вузовского руководства, оно крайне неохотно делегирует даже в необходимых случаях свои полномочия руководителям факультетов, кафедр.

Самостоятельность внутривузовских подразделений, энергично выходящих на рынок образовательных и научных услуг, их конкурентоспособность трудно обеспе-

чить без делегирования им достаточной финансовой и управленческой самостоятельности. Декан факультета в большинстве вузов не имеет необходимых для управления полномочий. В новых условиях ему приходится иметь дело с руководителями больших и малых структур – заказчиками образовательных, научных, консультативных и других услуг, предлагаемых коллективом факультета. Поэтому создание внутривузовских высших профессиональных школ, институтов, центров предполагает, что их руководители имеют более высокий служебный статус, полномочия, получают по доверенности статус юридического лица, им делегируется часть полномочий традиционно относящихся к ректорату.

Приходится считаться и с тем, что вузы оказались втянутыми в рыночные отношения, и все это кардинально меняет характер управленческой деятельности и требований к работникам вузовского управления. Руководители вуза, его основных структур не обязательно должны быть самыми ведущими и авторитетными в научном плане профессорами вуза, но в первую очередь, высококлассными менеджерами, прекрасно знающими финансы, правовые отношения, все ходы и выходы в коридорах власти и, разумеется, саму высшую школу. Управлять повседневной деятельностью крупного вуза в условиях правовой нестабильности и финансовой неопределенности в перерывах между учебной и научной деятельностью становится не только практически невозможно, но и накладно прежде всего для самого вуза. И если профессор, заведующий кафедрой приходит на работу в ректорат, то ему приходится многим поступиться, чтобы сотни других сотрудников вуза имели необходимые условия для успешной учебной и научной деятельности.

Таким образом, явное оживление промышленного производства и социально-экономической сферы, а также протекающие и грядущие реформы в высшем образовании актуализируют проблему повышения эффективности деятельности вузов и тем самым поворачивают высшие учебные заведения к диагностике структуры управления, осознанию необходимости мероприятий по ее изменению. Реализация этих изменений, даже при самом грамотном подходе зависит от микросреды вуза, которая базируется на характере и стиле руководства, уровне развития информационной среды вуза, уже традиционно сложившемся уровне технологий обучения, готовности и способности коллектива к восприятию инновационных технологий.

4. Внедрение инноваций. В Основах государственной инновационной политики РФ до 2010 г. установленной целью является «перевод научно-промышленного потенциала России на инновационный путь развития, построение экономики, основанной на научных знаниях, которая освободит экономическое развитие страны от экспортно-сырьевой зависимости и обеспечит высокую динамику экономического роста». Иными словами, стратегическая цель государства заключается в уменьшении относительной доли продукции сырьевых отраслей в ВВП и обеспечении технологической безопасности экономики России. Инновационность экономики означает переход на интенсивный тип расширенного воспроизводства, в основе которого лежит научно-технический прогресс и инновационная деятельность как факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества социально-экономических систем. Уровень

инновационности экономической среды зависит от многих факторов, основными из которых является накопленный интеллектуальный потенциал, соответствующая нормативно-законодательная база и институциональная основа, наличие инвестиционных ресурсов рискового характера. Поэтому отечественная промышленность, не сможет быть в ближайшие годы «источником инновационного рывка» из-за отсутствия финансовых ресурсов, кадров, структуры управления и сопровождения инновационной деятельности, ориентации на экстенсивную стратегию развития. Таким образом, в ближайшее время центрами системной интеграции инновационной активности в России могут стать территории с сохранившейся системой вузовской и академической науки.

Развитию инновационных отношений дают импульс, во-первых, необходимость приспосабливать возникающие новые виды их деятельности, а также новые потребности постоянно усложняющейся структуры общества к имеющимся ограниченным возможностям, а во-вторых, поиск еще не известных человечеству возможностей и условий его развития.

Это противоречие между потребностями и возможностями общества разрешается в данном случае посредством поставленного на научную основу массового производства инноваций как самостоятельной сферы деятельности. Поэтому внедрение инноваций в вузе - это процесс системного (комплексного, взаимосвязанного, взаимосогласованного) и одновременного использования инноваций во всех сферах его деятельности: образовательной, научно-исследовательской, финансово-экономической, управленческой и др. [6]. Инновационная деятельность вуза – это такой «ремонт» устаревшего объекта, который переводит его устройство и функционирование на качественно новый уровень. Устаревание элементов образования проявляется в неспособности инновационных отношений адаптироваться к современному обществу, в соответствии с реалиями жизни, изменяющемуся социуму как в части преподаваемых предметных знаний, так и удовлетворения потребностей общества. При этом главные инновации в вузе, связаны прежде всего с изменением индивидуального сознания людей и общественного сознания. В частности, коммерческие инновации в сфере образования, в том числе в образовательных учреждениях, сталкиваясь с некоммерческой сущностью образования и вытесняя из этого процесса нерыночные отношения между людьми, могут способствовать уходу из вузовской среды определенного типа преподавателей.

Проведенный автором анализ литературы позволил выделить наиболее часто используемые вузами РФ инновации:

- структурные, направленные на реализацию новых принципов организации учебного процесса и управления образовательными ресурсами, внедрения новых образовательных технологий и экономических механизмов взаимодействия с рынком труда.
- информационно-обеспечивающие, направленные на разработку, тиражирование и коммерческую реализацию новых или модернизацию старых средств электронной и информационной поддержки учебного процесса, информационных технологий обучения и обеспечения учебного процесса.
- учебно-организационные, направленные на разработку и внедрение новых орга-

низационных форм обучения и образовательных технологий, включая организацию и комплексное обеспечение дистанционного обучения в рамках открытого образования, организацию и обеспечении экстерната.

- нормативно-методические, связанные с разработкой и внедрением новых моделей взаимодействия вуза с образовательными учреждениями различных уровней, в том числе в рамках университетских комплексов, моделей комплексного взаимодействия вуза с предприятиями и организациями – стратегическими партнерами.

В месте с тем, необходимо отметить и наличие проблем, с которыми сталкиваются вузы в процессе инновационной деятельности:

1. Практически во всех вузах инновационная деятельность не выделяется в управленческой практике и учете результатов как отдельный вид деятельности, что затрудняет анализ инновационной активности и управления.
2. В структуре инновационного потенциала вузов не превалируют коммерциализированные результаты научно-исследовательской деятельности и зарегистрированные объекты интеллектуальной собственности, что показывает низкую эффективность их инновационной деятельности.
3. Большинство вузов для поддержки инновационной деятельности пользуются услугами сторонних организаций.
4. Создание инновационных структур с участием вуза является стихийным процессом, который практически не управляется вузами.

5. Слабая организационная культура. В условиях рыночной экономики успешность образовательных учреждений все больше зависит от способности точно диагностировать запросы заинтересованных лиц («стейкхолдеров») на образовательные услуги. Сегодня это утверждение является достаточно очевидным, но отнюдь не просто реализуется в практике функционирования образовательных учреждений. Проблема состоит не только в недостаточной структурной и организационной готовности учебных заведений к реализации принципа «ориентации на заказчика» в своей деятельности, но и в глубинном конфликте новой практики со сложившейся в вузах организационной культурой.

Проведенный нами анализ исследований ряда специалистов области организационной культуры вузов показывает, что доминирующим является семейно-бюрократический сплав организационных отношений, характеризующийся сочетанием внутренних отношений как формализованных и структурированных, где людьми управляют процедуры и формальные правила, с отношениям, отождествляющими место работы с большой семьей. Руководители многих вузов по-прежнему мыслят патерналистски, придавая большое значение сплоченности и бесконфликтности коллектива. Оба типа организационной культуры достаточно мирно уживаются друг с другом, так как в целом организационные отношения в вузах замкнуты на решение внутренних задач и проблем.

Именно эта черта внутриорганизационных отношений и сформировала образ образовательных учреждений как замкнутой, далекой от проблем внешнего мира ор-

ганизации. Вместе с тем, современные вызовы со стороны государства и общества к системе образования требуют более активного взаимодействия образовательных учреждений с внешней средой и тем самым – формированию новой динамичной и гибкой организационной культуры. Сегодня успех вуза, как и любой другой организации, действующей в условиях рынка, будет определяться наличием конкурентных преимуществ, лидерством на рынке, «клиентоориентированностью».

Конфликты новых практик и сложившихся организационных отношений в вузах имеют целый ряд негативных последствий:

- низкий уровень коммуникаций между сотрудниками организации;
- снижение управляемости;
- отсутствия механизма адаптации новых сотрудников;
- отсутствие координации между структурными подразделениями;
- дифференциация корпоративной культуры по подразделениям.

В конечном счете, все это снижает эффективность образовательного учреждения, по этому траектория изменений организационной культуры каждого высшего учебного заведения должна строиться на объективном изучении собственных отношений внутри коллектива.

Таким образом, одни и те же факторы риска при их всестороннем учете и анализе вузом могут являться для образовательного учреждения благоприятной возможностью совершенствования своей деятельности, или угрозой, увеличивающей степень риска, если вуз не учитывает влияние этих факторов. Данное обстоятельство подтверждает важность постоянного мониторинга, анализа и прогнозирования развития внешней и внутренней среды для образовательного учреждения. Однако необходимо учитывать, что рискообразующие факторы могут проявляться по-разному, имеют свою специфику, а роль одних и тех же факторов в разных условиях может быть неодинакова. В связи этим установление необходимых взаимосвязей и определение степени влияния рискообразующих факторов становится необходимым условием применения в дальнейшем конкретных методов анализа, оценки и управления рисками в деятельности вузов.

Список использованной литературы

1. Романов В., Бутуханов А. Рискооразующие факторы: характеристика и влияние на риски// Моделирование и анализ безопасности, риска и качества в сложных системах., СПб, НПО «Омега», 2001 с.48
2. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Руководитель авторского коллектива В.М. Филиппов М., Логос, 2006 с.34
3. Побыванец В.С. Финансовая стратегия университета в условиях рынка услуг профессионального образования// Материалы II науч.-практ.конф. «Актуальные проблемы управления экономикой региона». – Спб.: СпбГИЭУ, 2005.- с.7

4. Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Бриттов А.В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения//Университетское управление: практика и анализ 2004.- №3 –с.162;
5. Владимиров В. Внебюджетная деятельность государственного вуза//Высшее образование в России. – 1997. - №2.с.43-51
6. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002.- с.137