

# Принципы и инструменты управления репутационными рисками университета

## University reputational risk management principles and tools

УДК 338.24

### **Юдина Т.А.**

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза  
e-mail: tatjana-judina168@rambler.ru

### **Yudina T.A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Penza State University of Architecture and Construction, Penza  
e-mail: tatjana-judina168@rambler.ru

### **Аннотация**

Современные реформы в системе российского высшего образования приводят к повышению требований к университетам нашей страны. В таких условиях возрастает вероятность возникновения для вузов различных рисков, действие которых может грозить учебному заведению снижением или даже потерей его репутации. Данное обстоятельство определяет важность и необходимость рассмотрения в качестве одного из направлений репутационного менеджмента университета управление его репутационными рисками. В связи с этим, представленная статья посвящена изучению принципов и инструментов репутационного риск-менеджмента вуза.

**Ключевые слова:** университет, репутация вуза, репутационный менеджмент, репутационные риски, принципы, инструменты управления.

### **Abstract**

Modern reforms in the Russian higher education system lead to higher requirements for universities in our country. Under such conditions, the probability of various risks for universities, the effects of which may threaten the educational institution to reduce or even lose its reputation, increases. This circumstance determines the importance and necessity to consider as one of the directions of reputational management of the university management of its reputational risks. In this regard, the presented article is devoted to the study of principles and tools of reputational risk management of the university.

**Keywords:** university, reputation of higher education institution, reputation management, reputational risks, principles, instruments of management.

Система российского высшего образования развивается сегодня под влиянием большого количества факторов, которые часто являются негативными. Среди них следующие: государственная политика в области высшего образования; неблагоприятная демографическая ситуация в стране; высокий уровень конкуренции на рынке образовательных услуг и ее повышением,

вызванным рядом причин, который в значительной степени повлиял на региональные вузы; нестабильность внешней среды высших учебных заведений; сокращение бюджетного финансирования учебных заведений, что особенно сильно затронуло экономические и управленческие направления подготовки; рост самостоятельности учебных заведений как результат действия перечисленных выше факторов; повышение ответственности руководителей вузов за эффективность своей деятельности и др.

Учитывая перечисленные обстоятельства, повышение репутации вуза является одной из важнейших задач его руководства и всего персонала. В рамках реализации стратегии развития вуза руководство учебного заведения должно идентифицировать, прогнозировать и оценивать возможные репутационные риски университета, своевременно и грамотно ими управлять.

Концепция управления рисками должна строиться на интегрированном подходе, т.е. данный процесс отличается комплексностью, поэтому риски должны выявляться своевременно, а управленческие решения – вырабатываться грамотно, чтобы в любой момент последовала правильная и своевременная реакция на возникающие угрозы. Чтобы репутационные риски были под контролем, управление ими должно занимать ключевое место в системе менеджмента каждой организации и университета, в частности. А процесс управления репутационными рисками включает в себя несколько этапов, среди которых: идентификация, классификация, оценка, анализ рисков.

В предыдущих работах автора представленной статьи рассмотрены существующие подходы разных ученых [1], [2], [3], [4], [5] к пониманию содержания репутационных рисков. Основываясь на этих подходах, сформулировано определение понятия репутационных рисков высшего учебного заведения. Данную категорию будем трактовать как угрозу потери или ухудшения репутации вуза, в результате чего снижается его привлекательность для абитуриентов, конкурентоспособность, заинтересованность различных целевых групп в деятельности университета и взаимодействии с ним, лояльность персонала, что влечет за собой сокращение или полную потерю стоимости репутационных активов, а также финансовые потери. [6]

Цель любого высшего учебного заведения, которая преследуется им в процессе управления его репутационными рисками, заключается, в первую очередь, в необходимости сохранения и поддержания репутации университета среди различных представителей его внешней и внутренней сред, а также снижения возможных убытков.

Управление репутационными рисками начинается с их идентификации, выявления возможных угроз, которые могут возникнуть в деятельности университета. Выявление репутационных рисков при этом необходимо начинать с определения причин их возникновения.

Причины возникновения репутационных рисков университета можно разделить на две группы: внутренние и внешние [7].

В табл. 1 представлена классификация внутренних причин возникновения репутационных рисков вуза.

*Таблица 1*

**Внутренние причины возникновения репутационных рисков  
университета**

Группы внутренних причин репутационных рисков	Классификация
Причины, связанные с неэффективным управлением персоналом вуза	Трудовые конфликты среди профессорско-преподавательского состава и сотрудников вуза

	Нарушение трудовой дисциплины преподавателями и сотрудниками университета
	Нарушение учебным заведением трудового законодательства РФ
	Неэффективная система мотивации или ее отсутствие
Причины, связанные с невыполнением вузом своих обязательств	Нарушение вузом законодательства РФ
	Невыполнение вузом договорных обязательств
Причины, связанные с оказанием образовательных услуг ненадлежащего качества	Неэффективность системы менеджмента качества вуза
	Неэффективность системы дополнительного профессионального образования или ее отсутствие
	Неразвитая материально-техническая база
Причины, связанные с нарушением этических норм	Пренебрежительное отношение руководства, профессорско-преподавательского состава, сотрудников и студентов вуза к вопросам этики
	Нарушение организационной культуры
	Негативное отношение к социальной ответственности
	Коррупция в вузе
Причины, связанные с неэффективным руководством вузом	Неэффективная система менеджмента вуза
	Неэффективная система управления рисками или ее отсутствие.

Классификация внешних причин возникновения репутационных рисков высшего учебного заведения представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Внешние причины возникновения репутационных рисков российского университета**

Группы внешних причин репутационных рисков	Классификация
Причины, связанные с публикациями о вузе в СМИ	Неэффективная система взаимодействия со СМИ
	Негативные публикации в СМИ о фактах нарушения вузом этических норм
Причины, связанные с негативной общественной оценкой ректора вуза	Неэтичное поведение первого лица вуза
	Низкий уровень репутации ректора вуза
	Неэффективное взаимодействие первого лица вуза с органами власти, с другими ректорами
Причины, связанные с поведением вуза на рынке образовательных услуг	Использование нечестных способов привлечения абитуриентов
	Распространение негативных слухов о вузах-конкурентах
	Негативные отзывы работодателей о выпускниках и студентах вуза.

В ходе реализации стратегии развития высшего учебного заведения управление репутационными рисками базируется на следующих общих принципах:

1. *Системность и целостность.* Системный характер репутационного риск-менеджмента университета является определяющим, так как этот принцип подразумевает комплексное рассмотрение совокупности всех рисков как единого целого, с учетом всех взаимосвязей и возможных последствий.

2. *Комплексность и взаимосвязанность.* Сложная структура репутационного риск-менеджмента предполагает одновременный анализ большого числа рисков разной природы, а также изучение характера и степени влияния различных факторов на развитие кризисной ситуации и возникновения неблагоприятных последствий.

3. *Эффективность и адекватность.* Высокая результативность системы управления репутационными рисками университета проявляется в том, что данная система должна оперативно реагировать на изменение условий, т.е. должна обладать эффективными каналами обратной связи, что служит надежной гарантией успешной реализации антикризисной стратегии.

4. *Постоянность и непрерывность.* Процесс управления репутационными рисками вуза должен носить постоянный характер, а, следовательно, быть непрерывным.

5. *Гибкость и адаптивность.* Система репутационного риск-менеджмента вуза должна реагировать, изменяться, приспосабливаться к новым возникающим рискам.

6. *Целенаправленность и результативность.* Система управления репутационными рисками высшего учебного заведения должна иметь своей целью идентификацию, классификацию рисков, предупреждение их, анализ и оценку, управление рисковыми ситуациями, минимизацию негативных последствий, достижение положительных результатов в борьбе с ними.

7. *Массовость.* Процесс риск-менеджмента должен проходить с привлечением к анализу и оценке рисков специалистов той или иной сферы деятельности университета в зависимости от видов риска.

8. *Доступность.* Возможность доступа всех заинтересованных лиц к получению информации, необходимой в процессе управления рисками.

9. *Оперативность.* Система репутационного риск-менеджмента должна предполагать своевременное реагирование на возникающие кризисные ситуации.

10. *Объективность.* Информация, используемая в процессе управления рисками вуза, должна быть документально обоснованной и достоверной, отражать реальные результаты деятельности университета, что призвано обеспечить результативность и эффективность системы репутационного риск-менеджмента.

Применение рассмотренных принципов управления репутационными рисками высшего учебного заведения обуславливает следующие положения, которые должны быть положены в основу системы репутационного риск-менеджмента:

- система управления репутационными рисками является частью общего менеджмента вуза и соответствует стратегии его развития;
- при управлении репутационными рисками университета следует учитывать внешние и внутренние ограничения, что предполагает согласование любых действий с возможностями и условиями функционирования вуза;
- в отношении всей совокупности рисков должна проводиться единая комплексная политика, в которой коммуникационная составляющая является одной из важнейших;

– процесс управления репутационными рисками вуза носит динамический характер, что связано с непрерывностью принятия решений в сфере риск-менеджмента университета.

Рассмотренные выше положения и принципы управления позволили определить инструменты репутационного риск-менеджмента российских вузов. Возможности предупреждения и минимизации негативного влияния репутационных рисков можно реализовать с помощью некоторых мероприятий: маркетинговых, управленческих и организационных [7]. Данные инструменты управления репутационными рисками должны быть ориентированы на все целевые группы университета и касаться всех направлений его деятельности.

*Маркетинговые инструменты* управления репутационными рисками вуза могут включать в себя следующие средства и приемы:

1. Анализ и мониторинг рынка образовательных услуг, который может быть проведен с использованием таких методов, как опрос, анкетирование, тестирование, интервьюирование, наблюдение и др.

2. Политика в сфере образовательных услуг – развитие системы дополнительного образования для преподавателей, сотрудников, студентов и представителей других целевых групп вуза, диверсификация портфеля образовательных услуг, разработка и проведение различных курсов, семинаров, тренингов и т.д.

3. Ценовая политика – установление разумной стоимости обучения на договорной основе по направлениям подготовки, на которые вуз не получил бюджетных мест; разработка оптимальных тарифов на оплату обучения на ФДПО (факультете дополнительного профессионального образования).

4. Политика продвижения образовательных услуг вуза – реализация и развитие маркетинговых технологий продвижения (реклама в прессе, на телевидении и радио, наружная реклама, печатная и сувенирная продукция, организация и участие в различных образовательных выставках, ярмарках, форумах, проведение дней открытых дверей, организация и участие в научных конференциях и семинарах, создание и ведение сайта вуза, интернет-реклама, страницы и сообщества в социальных сетях и др.

*Управленческие инструменты* репутационного риск-менеджмента университета реализуются за счет использования таких средств и приемов, как:

– уклонение – отказ от совершения действий или решений, характеризующихся высокой вероятностью возникновения рискованной ситуации; отказ от взаимодействия с ненадежными партнерами; распределение операций и процессов деятельности (особенно опасных) во времени;

– компенсация – создание специальных фондов на покрытие непредвиденных расходов, связанных с возникновением риска, резервирование, самострахование, страхование;

– предупреждение – постоянный мониторинг, оценка и контроль текущей ситуации; планирование возможных действий и мероприятий в кризисных ситуациях; постоянное совершенствование системы управления вузом;

– лимитирование – установление предельных сумм расходов.

*Организационные инструменты* управления репутационными рисками российских вузов представляют собой совокупность следующих средств:

- организационно-распорядительные – разработка и соблюдение положений, регламентов, принципов, кодексов и стандартов в процессе деятельности университета, в работе и поведении руководства, профессорско-преподавательского состава и сотрудников с целевой аудиторией вуза; дисциплинарных мер стимулирования, наказания и ответственности; оптимизация

организационной структуры университета; создание специальных подразделений (центр маркетинга, отдел управления рисками, аналитический отдел и т.д.);

- информационные – создание общей внутренней нормативной базы, различных баз данных, информационных сервисов (облачный сервис, электронная почта вуза, электронная библиотека, система дистанционного образования, электронный деканат и др.); оптимизация информационных потоков, совершенствование защиты и работы с информацией.

Исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что репутационный риск-менеджмент университета представляет собой комплекс маркетинговых, управленческих и организационных инструментов, эффективное применение которых способствует профилактике возникновения репутационных рисков, снижению их негативного влияния и устранению негативных последствий для университета за счет формирования его позитивного образа и повышения имиджа среди целевых аудиторий.

Таким образом, в результате изучения подходов к определению инструментария репутационного риск-менеджмента можно сформулировать следующие выводы:

1. Обоснована актуальность проблем управления репутационными рисками российских университетов, возникновение которых обусловлено влиянием различных факторов: современные реформы в системе высшего образования нашей страны, высокая конкуренция на рынке образовательных услуг, сокращение бюджетного финансирования, поддержка государством ведущих вузов, сложная демографическая ситуация и др. Чтобы репутационные риски были под контролем, управление ими должно занимать ключевое место в системе менеджмента университета.

2. Представлено определение понятия репутационных рисков высшего учебного заведения. Данную категорию будем трактовать как угрозу потери или ухудшения репутации вуза, в результате чего снижается его привлекательность для абитуриентов, конкурентоспособность, заинтересованность различных целевых групп в деятельности университета и взаимодействии с ним, лояльность персонала, что влечет за собой сокращение или полную потерю стоимости репутационных активов, а также финансовые потери.

3. Определены внутренние причины возникновения репутационных рисков вуза. К ним можно отнести: причины, связанные с неэффективным управлением персоналом вуза; причины, связанные с невыполнением вузом своих обязательств; причины, связанные с оказанием образовательных услуг ненадлежащего качества; причины, связанные с нарушением этических норм; причины, связанные с неэффективным руководством вузом.

4. Описаны внешние причины возникновения рисков для репутации университета: причины, связанные с публикациями о вузе в СМИ; причины, связанные с негативной общественной оценкой ректора вуза; причины, связанные с поведением вуза на рынке образовательных услуг.

5. Обоснованы принципы репутационного риск-менеджмента высшего учебного заведения. В ходе реализации стратегии развития высшего учебного заведения управление репутационными рисками должно базироваться на следующих общих принципах: системность и целостность, комплексность и взаимосвязанность, эффективность и адекватность, постоянность и непрерывность, гибкость и адаптивность, целенаправленность и результативность, массовость, доступность, оперативность, объективность.

6. Разработаны и представлены инструменты управления репутационными рисками российских университетов, которые можно разделить на три группы управленческих мероприятий. Среди них: маркетинговые, управленческие,

организационные инструменты, включающие в себя набор конкретных средств и приемов.

### Литература

1. *Алексеева Е.П.* Репутационные риски в современных российских организациях [Текст] // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2011. – № 4. – С. 93–94.
2. *Важенина И.С.* Риски деловой репутации: идентификация и оценка [Текст] / И.С. Важенина, С.А. Пестриков, Т.Р. Шарипов // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 17 (224). – С. 2–11.
3. *Гриффин Э.* Управление репутационными рисками: Стратегический подход [Текст] / Э. Гриффин: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес букс, 2009.
4. *Демченко М.О.* Управление рисками в условиях кризиса [Текст] / М.О. Демченко // Управление финансами и рисками в лизинговой организации. – 2009. – № 1.
5. *Заман А.* Репутационный риск: управление в целях создания стоимости [Текст] / А. Заман. – М.: Олимп-Бизнес, 2008.
6. *Резник С.Д.* О репутационных рисках университета [Текст] / С.Д. Резник, Т.А. Юдина // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №8. – С. 99–107.
7. *Коробко М.О.* Разработка методического инструментария оценки и управления репутационным риском предприятий-авиаперевозчиков коммерческой гражданской авиации России [Электронный ресурс]. Диссертация на соискание ученой степени канд. экон. наук: Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Специализация – Менеджмент) / М.О. Коробко. – М.: НИУ МАИ, 2015. // URL: <https://docplayer.ru/31807479-Korobko-mariya-olegovna.html> (дата обращения: 13.09.2019).
8. *Коробко М.О.* Информационно-организационное обеспечение процесса управления репутационным риском на предприятии [Текст] / М.О. Коробко // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2014. – № 1.
9. *Лапуста М.А.* Риски в предпринимательской деятельности [Текст] / М.А. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2008.
10. *Reznik S.D.* Key Milestones in the Development of Reputation Management in Russian Universities [Текст] / S.D. Reznik, T.A. Yudina // European Journal of Contemporary Education. – 2018. – № 7 (2). – Pp. 379-391.
11. *Резник С.Д.* Репутационная ответственность вуза: проблемы, опыт, перспективы [Текст] / С.Д. Резник, Т.А. Юдина // Высшее образование в России. – 2017. – №1. – С. 56–61.
12. *Резник С.Д.* Управление репутацией высшего учебного заведения [Текст]: Монография / С.Д. Резник, Т.А. Юдина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 227 с.
13. *Слободский А.Л.* Риски в управлении персоналом [Текст] / А.Л. Слободский. – СПб.: СПбГУЭФ, 2011.
14. *Юдина Т.А.* Рискообразующие факторы репутации высшего учебного заведения [Текст] / Т.А. Юдина // Менеджмент: управление в социальных и экономических системах: сборник статей IX Международной научно-практической конференции / МНИЦ ПГАУ. – Пенза: РИО ПГАУ, 2018.