

УДК 338.242.2

*И. А. Заярная*Новороссийский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Новороссийск, e-mail: [aiamsem@mail.ru](mailto:aiamsem@mail.ru)**ВЛИЯНИЕ КАДРОВЫХ РИСКОВ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВУЗА**

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, конкурентоспособность вуза, кадровые риски, классификационные признаки, компетентностный подход, компетенции преподавателей вуза, оценка кадровых рисков, управление кадровыми рисками.

В данной статье автор отмечает, что проблема конкурентоспособности вуза является не новой и к настоящему времени достаточно много работ посвящено исследованию данного вопроса. Осуществляя оценку конкурентоспособности высшего учебного заведения и выявляя факторы, оказывающие серьезное влияние на формирование конкурентных преимуществ, многие исследователи выделяют ряд внутренних и внешних факторов. В перечне внутренних факторов особое внимание уделяется вопросам управлению персоналом, в частности: мотивации, подбору кадров, грамотной организации работы профессорско-преподавательского состава вуза, повышению квалификации преподавателей и пр. Однако немногие научные деятели обращают внимание на кадровые риски. Выделяя названную экономическую категорию, автор статьи подчеркивает, что кадровые риски могут оказать существенное влияние на конкурентоспособность вуза и при неблагоприятном стечении обстоятельств, способны серьезно пошатнуть устойчивость позиций, занятых на рынке образовательных услуг. Современные условия функционирования и развития высших учебных заведений на рынке услуг высшего образования сопряжены с неопределенностью, которая в конечном итоге формирует различного рода риски.

Подчеркивая важность и актуальность темы исследования автор статьи показывает взаимосвязь кадровых рисков и конкурентоспособности высшего учебного заведения; представляет описание сущности кадровых рисков; демонстрирует классификацию кадровых рисков по ряду признаков, выделяя компоненту компетентностного подхода в признаках классификации. В завершении статьи автор не только резюмирует проведенное исследование, но и показывает возможный вариант управления кадровыми рисками с целью укрепления конкурентоспособности вуза.

**Введение**

Можно отметить, что в последнее время большинство трудов научных деятелей посвящены исследованию рисков, которые возникают в различных сферах экономической деятельности. Однако очень мало внимания уделяется очень важному вопросу: изучению кадровых рисков. В настоящее время множество организаций встают перед необходимостью решать проблему пополнения штата высококачественным специалистами. Не обходит эта проблема и высшие учебные заведения. Помимо этого перед руководством возникает проблема, связанная с переходом компетентных специалистов в конкурирующие вузы. Снижение качественного уровня персонала из-за потери кадров и неэффективного управления персоналом существенно обостряет кадровые риски и влияет на конкурентоспособность вуза. Таким образом, встает необходимость управления кадровыми рисками вуза, что определяет актуальность темы исследования.

Исходя из представленной выше проблемы определена цель написания статьи, которая заключается в demonstra-

ции влияния кадровых рисков на конкурентоспособность вуза.

При написании статьи использованы следующие методы научного познания: метод обобщения и изучения, метод теоретического анализа и синтеза, эмпирический метод – сравнение.

**Результаты исследования и их обсуждение**

Произошедшие изменения на рынке вузовских услуг обозначили целый ряд проблем и дискуссионных рассуждений, касающихся конкурентоспособности вуза. Решения этих проблем представлены в ряде работ ученых, среди которых Д.В. Сухорукова [1], Киреева Н.С., Слепенкова Е.В., Шипунова Т.С., Искандарян Р.А. [2], Сергеев В.А., Павленко Г.Ф. [3], Екшикеев Т.К., Лысов И.А., Мисикова З.В. [4], Моисеева И.В. [5], Дочкин С.А. [6] и др. Упомянутые авторы в своих исследованиях практического и теоретического характера отмечают, что конкурентоспособность вуза, напрямую зависит от множества факторов, в числе которых факторы внешней и внутренней среды вуза. При этом

в числе внутренних факторов выделяют кадровый состав вуза и эффективность управления им.

Однако необходимо отметить, что конкурентоспособность вуза – это не только конкурентные преимущества высшего учебного заведения, но и способность эффективно управлять рисками, которые сопровождают деятельность вуза. Известно, что риски могут оказывать пагубное воздействие на исполнение стратегии вуза и его миссии. Отсюда следует, что перед высшим учебным заведениям ставится задача управления конкурентоспособностью, ориентированного не только на выявление и оценку влияния факторов, но и на оценку рисков.

Осуществленные к настоящему времени исследования позволяют отметить сложившуюся систему классификации рисков. Среди рисков, возникающих в процессе деятельности различных организаций ученые выделяют кадровые риски. Изучению кадровых рисков и степени их влияния на развитие организаций посвятили свои работы Никитенко Е.А. [7], Галешова Е.И. [8], Кузнецова Н.В. [10, 11], Соколовская В.А. [12], Костюкова Т.П., Лысенко И.А. и др.

Как показало исследование научных трудов, вопрос кадровых рисков остается недостаточно изучен. Особенно остро стоит проблема познания кадровых рисков высших учебных заведений, природы их возникновения и влияния на степень конкурентоспособности. Лишь небольшая доля авторов охватила своими исследованиями данную область. Среди них Шкляев А., Горидько Н. [12], Соколова М.Ю. [13], Канаева Л.В. [14], Митрофанова А.Е. [15, 16] и др.

В своих работах вышеназванные авторы рассматривают некоторые аспекты риск-менеджмента вуза, но не все ученые затрагивают вопросы влияния рисков на конкурентные преимущества вуза, реализацию его миссии и стратегических целей и задач.

Существенные противоречия выявляются в понятийной базе. При этом наблюдаются разночтения в классификации кадровых рисков и методах оценки рисков, рекомендуемых к использованию в риск-менеджменте.

В силу выявленных проблем, актуальность исследования, представленно-

го в данной статье, обусловлена недостаточной степенью разработки вопроса воздействия кадровых рисков на конкурентоспособность вуза и теоретической значимостью, связанной с применением способов управления кадровыми рисками в высших учебных заведениях.

Анализ существующих трактовок понятия «кадровый риск» позволяет отметить, что достаточно полно и точно сформулировано определение данной экономической категории А.Е. Митрофановой.

Александра Евгеньевна отмечает, что кадровый риск можно рассматривать как ситуацию, которая отражает некую опасность неблагоприятного развития организации и персонала. При этом наступление этих событий тесно связано с неопределенностью. Возникновение неопределенности может быть связано с рядом причин, среди которых:

- неэффективность системы управления персоналом;
- поведение, действие (бездействие) персонала;
- воздействие внешней среды.

Уточняя приведенную формулировку, автор данной статьи склонен добавить, что кадровый риск вуза может быть рассмотрен как общесоциологическая характеристика деятельности, которую осуществляет высшее учебное заведение и персонал в условиях ограниченности ресурсов и информационной неопределенности.

Полагаясь на трактовку понятия «кадровый риск», приведенную в научной работе А.Е. Митрофановой можно отметить, что неэффективная кадровая политика может существенно повлиять на конкурентоспособность вуза. Для того, чтобы кадровая политика вуза стала эффективной необходимо обеспечить ряд условий:

- обеспечить укомплектованность штата профессорско-преподавательского состава кафедр и управленческого персонала;
- максимально возможное использование квалификации персонала, и рациональное использование труда сотрудников;
- учесть интересы персонала вуза, перспективы его профессионального роста, получение корпоративных льгот. Благодаря этому возможно повышение эффективности мотивации сотрудников вуза и достижение стабилизации в коллективе.

Кадровый состав любого высшего учебного заведения обладает рядом уникальных качеств, отличающих данную категорию работников, от сотрудников предприятий и организаций, задействованных в других сферах деятельности. Высокий интеллектуальный потенциал и потенциал человеческого капитала вуза приводит к очевидному выводу: управление подобным кадровым составом не представляется возможным и эффективным при помощи традиционных базовых принципов менеджмента. Высшему учебному заведению нужна такая политика управления персоналом, которая стабилизирует кадровый состав и повысит результативность труда персонала вуза.

Исследование показывает, что кадровая политика любого высшего учебного заведения сложна. Кадровые политики вузов можно разделить на две группы: активная кадровая политика и превентивная.

Основные направления в реализации кадровой политики различных вузов можно сформулировать следующим образом:

1. Пополнение кафедр вуза молодыми специалистами, которые либо «выращены» в пределах самого вуза (завершение вуза – поступление в аспирантуру-защита диссертации), либо привлечены из других вузов.

2. Реализация программ профессионального развития кадров.

3. Реализация программ продвижения кадрового состава вуза по карьерной лестнице.

4. Применение различных технологий оценки профессорско-преподавательского состава и его компетенций.

5. Формирование целостной системы поощрений и стимулов.

Необходимо отметить, что в настоящее время кадровая политика высших учебных заведений пока рассматривается, скорее как инструмент и способ действий. Поэтому нередко подобный подход дает сбой и делает подобную политику неэффективной.

В основе эффективной кадровой политики вуза, направленной на сокращение кадровых рисков, должны лежать такие методы, традиции и правила, которые не ограничиваются только наймом работников вуза, но и выражаются более обширной работой, связанной с развитием персонала, обеспечением взаимо-

действия управляющего состава с подчиненными.

Обобщая выше представленные требования к кадровой политике вуза, направленной на сокращение кадровых рисков, необходимо отметить, что в основе этой политики должен быть систематический анализ кадровой политики и своевременное реагирование на возникновение отрицательных факторов.

Важно, чтобы кадровая политика вуза не была статичной, а менялась с учетом изменения факторов внешней и внутренней среды. Целенаправленное и осознанное изучение факторов приведет к повышению эффективности кадровой политики. Повышение внимания к сотрудникам вуза как к важнейшему ресурсу конкурентоспособности и гаранту стабильного и долгосрочного развития высшего учебного заведения в конкурентной среде – важнейшая тенденция нынешнего подхода в управлении персоналом. Подобный подход сегодня крайне актуален для вузов. Применение этого подхода позволит вузу добиться эффективности управления кадровыми рисками.

Как показывает практика, управление кадровыми рисками вуза вызывает необходимость их всестороннего учета, что весьма затруднительно без идентификации рисков.

Процесс идентификации кадровых рисков позволяет обнаружить и установить временные, количественные, пространственные, качественные и иные характеристики, необходимые для разработки управленческих решений, нацеленные на повышение эффективности управления кадровыми рисками. В ходе осуществления идентификации необходимо определить пространственную локализацию, вероятность возникновения, степень возможного ущерба и ряд других параметров, необходимые для решения конкретной задачи – повышения конкурентоспособности вуза.

Классификация рисков облегчает идентификацию. Варианты классификации кадровых рисков, представленные в научных трудах, различны. К примеру, авторы Костюкова Т.П. и Лысенко И.А. [17] группируют кадровые риски следующим образом:

– Риски, связанные недостаточным практическим опытом.

– Риски недостаточного уровня квалификации.

– Риски связанные с недостаточной теоретической базой.

Никитенко Е.А. [7] классифицирует риски, связанные с обучением персонала, выделяя риски неэффективной работы с кадровым резервом, риски увольнения сотрудника, который ранее был обучен в пределах вуза, риски «выгорания» сотрудников и т.д.

В классификации, представленной А.Е. Митрофановой [18] выделены две крупные категории рисков: кадровые риски системы управления персоналом и кадровые риски персонала.

Таким образом, явно выделяется основной недостаток в существующих примерах классификации кадровых рисков, а именно: явное разнотечение в трактовке видов кадровых рисков и отсутствие существенного риска, который учитывает современные тенденции в системе высшего образования, базирующиеся на формировании компетенций кадрового состава вуза. По мнению автора статьи, данный риск можно трактовать как «недостаточный уровень сформированных компетенций сотрудника вуза». Известно, что *высокий уровень развития компетенций дает возможность сотруднику вуза достигать максимально высоких результатов в большинстве сложных ситуаций, преодолевать кризисы. Для повышения эффективности управления кадровыми рисками это немаловажное условие. Соответственно, при идентификации кадровых рисков учитывать подобный риск необходимо.*

В стремлении улучшить качество управления кадровыми рисками и решить задачу укрепления конкурентоспособности вуза важно правильное применение инструментов управления рисками.

По мнению автора данной статьи, наиболее приемлемый инструментарий управления кадровыми рисками вуза определяется следующими положениями: абсолютная ответственность управленческого аппарата вуза за обеспечение эффективности кадровой политики; превентивные меры защиты от возникновения негативных ситуаций в коллективе, вызванных отсутствием мотивации персоналом, текучестью кадров и т.д.; анализ угроз, которые сопряжены с риском, идентификация рисков, разработка управленческих решений, позволяющих погасить влияние рисков или адаптироваться к ним.

### Выводы или заключение

В завершении статьи можно сделать вывод о том, что кадровые риски играют существенную роль в формировании конкурентоспособности вуза. При этом ценным является понимание того, что немаловажное значение в управлении кадровыми рисками вуза имеет кадровая политика вуза. Один из весомых элементов продукта кадровой политики вуза являются результативные технологии и способы работы с кадровым составом. При этом названные технологии должны изменяться в соответствии с динамикой условиями внутренней и внешней среды вуза. Кадровая политика высшего учебного заведения на современном этапе должна в сочетать в себе как традиционные так и новые технологии. Благодаря успешной реализации различных мероприятий и программ необходимо осуществлять сочетание лучших практик. Умелое построение кадровой политики и грамотно примененный инструментарий позволяют существенно повышать эффективность управления кадровыми рисками вуза, что положительно отражается на росте конкурентных преимуществ высшего учебного заведения.

### Библиографический список

1. Сухорукова Д.В. Конкурентоспособность российских вузов // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – №3 [Электронный ресурс]. – URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=17178> (дата обращения: 16.12.2018).
2. Киреева Н.С. Повышение конкурентоспособности вузов: международный опыт академического предпринимательства / Н.С. Киреева, Е.В. Слепенкова, Т.С. Шипунова, Р.А. Искандарян // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – №20. – С. 2909–2922. – doi: 10.18334/rp.18.20.38418.
3. Сергеев В.А. Прогнозирование показателя конкурентоспособности вуза с использованием информационной системы центра содействия трудоустройству выпускников / В.А. Сергеев,

Г.Ф. Павленко // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 8. – С. 1401–1411. – doi: 10.18334/gr.18.8.37808.

4. Екшикеев Т.К. Развитие и оценка конкурентоспособности бизнес-школы / Т.К. Екшикеев, И.А. Лысов, З.В. Мисикова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1 (33) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3048>.

5. Моисеева И.В. Повышение конкурентоспособности высшего учебного заведения через механизм партнерства (на примере республики Мордовия) // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6-2. – С. 421–425. – URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31526> (дата обращения: 16.12.2018).

6. Дочкин С.А. Конкурентоспособность вуза как результат развития системы дополнительного профессионального образования // Непрерывное образование: XXI век. – 2018. – Вып. 2 (22). – DOI: 10.15393/j5.art.2018.3969.

7. Никитенко Е.А. Кадровые риски при обучении персонала организации // Научное сообщество студентов XXI столетия // Экономические науки: сб. ст. по мат. XLI междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 4(41). – URL: [https://sibac.info/archive/economy/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(41).pdf) (дата обращения: 16.12.2018).

8. Галешова Е.И. Кадровые риски в системе управления рисками современной организации // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – 2010. – № 4. – С. 54–61.

9. Кузнецова Н.В. Теоретические подходы к классификации кадровых рисков // Baikal Research Journal. – 2011. – № 3 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-klassifikatsii-kadrovyyh-riskov>.

10. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2013. – № 07 (98). – С. 94–100.

11. Соколовская В.А. Методика выявления кадровых рисков в процессе отбора персонала // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLI междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 4(41). – URL: [https://sibac.info/archive/economy/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(41).pdf) (дата обращения: 16.12.2018).

12. Шкляев А. Риск: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция / А. Шкляев, Н. Горидько. – 2015. – № 4. – С. 349–352.

13. Соколова М.Ю. Риски прогнозирования научно и научно-педагогических кадров вуза [Электронный ресурс]. – URL: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1568.htm>.

14. Канаева Л.В. К проблеме минимизации рисков в высшем образовании России // Социология и управление. – 2015. – Т. 1, Вып. № 4 [Электронный ресурс]. – URL: <http://trsociology.ru/journal/article/168>.

15. Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации // Вестник Университета. – 2013. – № 7. – С. 228–232.

16. Митрофанова Е.А., Софиенко А.В. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2018. – 76 с.

17. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Система управления рисками в образовательной деятельности – неперемнная часть менеджмента качества [Электронный ресурс]. – URL: <http://ito.edu.ru/2009/Petrozavodsk/I/I-0-17.html>.

18. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации // Интернет-журнал «Науковедение» № 1 2013 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-upravleniya-kadrovymi-riskami-v-sisteme-upravleniya-personalom-organizatsii>.