

6. Smith, A. and C. Nash (2014), "Rail Efficiency: Cost Research and its Implications for Policy", *International Transport Forum Discussion Papers*, No. 2014/22, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jrw1kq13qq2-en>.

МРНТИ: 82.33.15

Т.А. <sup>1</sup>Нұрсейт, <sup>2</sup>Давлетбаева Н.Б., <sup>3</sup>Дуйшеналиева А. Д.

Давлетбаева Н.Б – к.э.н., профессор

Дуйшеналиева А. Д. – к.э.н., профессор

<sup>1,2</sup>Карагандинский исследовательский университет имени Е.А. Букетова,

Республика Казахстан, г. Караганда, aruzhan.yerbolatovaa@gmail.com, n.davletbaeva74@mail.ru

<sup>3</sup>Центр повышения квалификации КГТУ им. И. Раззакова, г. Бишкек,

altynai.duyshenaliyeva@kstu.kg

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Конференция, приуроченная к 80-летию профессора Р. С. Каренова, дает уникальную возможность обсудить актуальные вызовы и перспективы управления менеджментом в условиях современной глобальной и локальной динамики. В частности, вопрос управления рисками в высшем образовании РК, которому посвящена настоящая работа, становится всё более важным в условиях быстро меняющихся экономических, политических и социальных условий, а также глобальных вызовов, таких как пандемии и цифровая трансформация.

Современная система высшего образования требует высокоэффективных управленческих подходов, способных не только повышать качество образовательного процесса, но и обеспечивать стабильность и устойчивость в условиях неопределенности. Эффективное управление рисками позволяет ВУЗ-ам адаптироваться к внешним угрозам, минимизировать негативные воздействия и усиливать свою конкурентоспособность.

Риски, с которыми сталкиваются казахстанские ВУЗ-ы, можно условно разделить на внутренние и внешние. К числу внутренних рисков относятся вопросы управления кадровыми ресурсами, снижение академического качества, инфраструктурный дефицит, нехватка финансирования и недостаток ресурсов для модернизации инфраструктуры.

Внешние же риски связаны с изменениями в законодательстве, экономической нестабильностью, возможными изменениями в государственной образовательной политике и киберугрозами. Финансовая стабильность, доступ к передовым технологиям и качественной научно-исследовательской базе становятся критически важными факторами для успешного функционирования вузов в условиях возрастающей конкуренции. Более того, репутационные риски приобретают особую значимость в условиях, когда информация о деятельности университетов быстро распространяется в цифровой среде и оказывает значительное влияние на восприятие общественностью и студентами.

На фоне этих факторов возрастает потребность в совершенствовании механизмов управления рисками, которые должны включать не только мониторинг и оперативное реагирование, но и долгосрочное стратегическое планирование, позволяющее ВУЗ-ам не только реагировать на кризисные ситуации, но и предотвращать их. Международные практики управления рисками в сфере образования показывают, что использование интегрированных моделей, таких как COSO или FERMA, позволяет вузам не только снизить вероятность и влияние рисков, но и способствовать формированию более устойчивой образовательной среды.

Эти модели, в частности, включают такие элементы, как идентификация и оценка рисков, контроль, мониторинг и совершенствование процессов, что особенно актуально для казахстанской системы образования, нуждающейся в создании эффективных механизмов для работы с внешними региональными и глобальными вызовами. Кроме того, успешный опыт зарубежных ВУЗ-ов показывает, что интеграция цифровых технологий, таких как системы управления образовательными процессами (LMS), использование аналитических инструментов и специализированного программного обеспечения для оценки рисков, повышает эффективность управления и снижает вероятность неблагоприятных событий.

Однако, для полноценного внедрения таких подходов в Казахстане, необходимы значительные организационные и ресурсные преобразования, включая повышение квалификации управленческого и

преподавательского состава, адаптацию международного опыта и разработку уникальных подходов, отвечающих национальным реалиям.

Целью данной работы является комплексное рассмотрение существующих рисков в сфере высшего образования РК, анализ применяемых на практике механизмов управления рисками и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

В последние десятилетия высшее образование в РК претерпевает значительные трансформации, направленные на повышение качества и конкурентоспособности образовательных учреждений. Несмотря на видимые успехи в образовательных реформах, система высшего образования страны сталкивается с рядом сложных и многоуровневых вызовов, обуславливающих необходимость совершенствования подходов к управлению рисками. Одной из центральных проблем, требующих внимания, остается финансовая нестабильность ряда университетов, вызванная ограниченностью государственного финансирования и недостаточной диверсификацией ВУЗ-ы вынуждены адаптироваться к требованиям конкурентного образовательного пространства, что требует эффективного распределения ресурсов и стратегического подхода к привлечению инвестиций и партнерских связей. Финансовые риски усиливаются также за счет изменений в законодательстве, касающихся сферы образования и налогообложения, что требует от руководства ВУЗ-ов гибкости и своевременной адаптации к нововведениям.

В дополнение к финансовым трудностям, ВУЗ-ы сталкиваются с кадровыми и академическими рисками, связанными с нехваткой квалифицированных специалистов и оттоком кадров из образовательной сферы, вызванным конкурентными условиями на рынке труда. Снижение качества преподавательского состава влечет за собой риски ухудшения образовательного процесса и падения уровня знаний студентов, что, в свою очередь, негативно сказывается на репутации ВУЗ-ов и их привлекательности для абитуриентов.

Репутационные риски, как правило, связаны не только с внутренними факторами, но и с внешними вызовами, такими как изменения в международных рейтингах университетов, требований к аккредитации, а также влияние общественного мнения и социально-политической обстановки.

Важным аспектом текущей ситуации является также дефицит инфраструктуры в казахстанских ВУЗ-ах, который проявляется в недостатке современных учебных и научных лабораторий, исследовательского оборудования и качественно оснащенных лекционных залов, общежитий и пространств для отдыха студентов. Это ограничивает возможности для полноценного обучения, снижает привлекательность ВУЗ-ов для абитуриентов и студентов, а также создает дополнительные операционные риски, так как университеты вынуждены использовать устаревшие ресурсы, которые требуют постоянного ремонта и модернизации. Дефицит инфраструктуры особенно критичен для технических и естественнонаучных специальностей, где практическое обучение является важной частью образовательного процесса.

В эпоху цифровизации важным аспектом становится управление информационной безопасностью и предотвращение киберугроз, поскольку утечка данных и кибератаки могут нанести серьезный ущерб как репутации, так и финансовой устойчивости ВУЗ-ов. Еще одним фактором риска информационной безопасности является стремительное развитие технологий и необходимость их внедрения в учебный процесс. Это требует значительных финансовых и временных затрат, что не всегда реализуемо в условиях ограниченного бюджета ВУЗ-ов. Особенно это проявляется в условиях растущего спроса на дистанционное образование, что обусловлено, с одной стороны, глобализацией, а с другой — последствиями пандемии, которая потребовала от вузов оперативного перехода на цифровые платформы и дистанционные технологии обучения. Недостаток ресурсов и кадров для внедрения таких подходов приводит к снижению качества предоставляемых услуг и формирует дополнительные риски для ВУЗ-ов, связанные с недовольством студентов и родителей, ухудшением имиджа образовательного учреждения.

Кроме того, значительное влияние на развитие высшего образования в Казахстане оказывают глобальные экономические и политические процессы, в том числе обострение геополитической обстановки и экономические санкции, которые могут влиять на международное сотрудничество и обмен опытом. Введение ограничений на сотрудничество с зарубежными ВУЗ-ами и международными организациями может существенно снизить возможности для обмена знаниями и проведения научных исследований, что негативно скажется на качестве образования и уровне научно-исследовательской деятельности в стране.

На фоне всех вышеперечисленных факторов, управление рисками в высшем образовании Казахстана представляется неотъемлемым условием для его устойчивого развития и повышения качества образовательных услуг.

Современные подходы в управлении рисками сферы высшего образования направлены на создание интегрированной и гибкой системы, способной реагировать на динамичные изменения внешней и внутренней среды, что особенно актуально для ВУЗ-ов РК в условиях глобализации и технологического прогресса. Один из ключевых подходов заключается в использовании интегрированных систем управления рисками, таких как COSO ERM (Enterprise Risk Management), которые позволяют ВУЗ-ам рассматривать риски не как отдельная система, а в контексте всей организационной структуры и стратегических целей. Эта модель, основанная на идентификации, оценке, контроле и мониторинге рисков, позволяет ВУЗ-ам Казахстана учитывать многообразие факторов, влияющих на академическую, финансовую и операционную устойчивость, и нацеленная на выстраивание целостной структуры для повышения устойчивости образовательной системы. Для внедрения такого подхода ВУЗ-ы разрабатывают стратегические планы, где управление рисками интегрировано на всех уровнях принятия решений. На этапе идентификации рисков особое внимание уделяется внутренним и внешним факторам, включая финансовые, кадровые, академические и информационные угрозы, что позволяет ВУЗ-ам оперативно выявлять и ранжировать потенциальные риски, разрабатывать планы минимизации рисков и учитывать их влияние на стратегическое развитие. Важным элементом современных подходов является также использование цифровых технологий, таких как аналитические платформы для мониторинга и оценки рисков, что позволяет автоматизировать процесс управления и повысить его эффективность. Например, многие мировые университеты внедряют системы управления образовательными процессами (LMS), которые дают возможность не только отслеживать академическую успеваемость, но и оперативно выявлять потенциальные угрозы в обучении и реагировать на изменения. Казахстанские ВУЗ-ы также могут использовать такие цифровые решения для мониторинга и контроля, позволяющие минимизировать риск возникновения кризисных ситуаций.

В качестве мировых примеров стоит отметить успешный опыт вузов Великобритании и США, которые активно используют комплексные системы управления рисками и проводят регулярный аудит рисков. В Великобритании многие университеты включают риск-менеджмент в процесс аккредитации, что повышает общую безопасность и репутацию ВУЗ-ов, а в США аккредитационные стандарты содержат требования к соблюдению мер безопасности, этики и финансовой устойчивости, что также минимизирует потенциальные репутационные и финансовые риски.

В условиях Казахстана внедрение интегрированных систем управления рисками требует адаптации к национальным условиям, включая разработку нормативных и методических рекомендаций на государственном уровне, создание специализированных отделов по управлению рисками и внутреннему контролю, а также повышение квалификации сотрудников. Примеры таких стратегий в зарубежных ВУЗ-ах показывают, что успешное управление рисками требует постоянного мониторинга и контроля за исполнением планов работ и мероприятий, а также регулярного аудита, который помогает выявлять слабые места в системе управления и корректировать меры реагирования. При этом особое внимание уделяется обучению и повышению компетенций административного и преподавательского состава, что создает основу для устойчивого развития.

Для эффективного совершенствования механизмов управления рисками в высшем образовании РК необходимо внедрять системный и многоуровневый подход, ориентированный на лучший международный опыт и адаптированный к местным реалиям и условиям. Одним из ключевых направлений совершенствования - является внедрение комплексной системы раннего предупреждения (превентивные меры) и мониторинга рисков, которая позволит ВУЗ-ам не только своевременно реагировать на возникающие угрозы, но и предотвращать их. Таким образом, рекомендуется использовать аналитические и цифровые инструменты, такие как системы управления образовательными процессами (LMS) и платформы анализа данных, которые позволяют ВУЗ-ам оперативно выявлять отклонения в ключевых стратегических показателях, таких как академическая успеваемость, финансовая стабильность и кадровое обеспечение. Эти инструменты, интегрированные в общую систему управления, будут способствовать быстрому реагированию на потенциальные риски и улучшению качества принимаемых решений.

Важным элементом является также создание специализированных служб внутреннего аудита и управления рисками, которые будут выполнять функции мониторинга и анализа, а также проводить

регулярные аудиты для выявления уязвимых мест в управлении и обеспечения соответствия всем установленным стандартам и нормам. Отделы должны обладать необходимыми ресурсами и компетенциями для взаимодействия со всеми уровнями управления и административного аппарата ВУЗ-а.

Следующим шагом в повышении устойчивости образовательных учреждений является внедрение систематического процесса обучения и повышения квалификации работников, занимающихся управлением рисками. Рекомендуется организовать регулярные семинары и тренинги по основам риск-менеджмента для руководства, преподавателей и административного персонала, что позволит всем участникам процесса лучше понимать природу и значимость рисков в образовательной среде. Также важно создать систему обмена опытом и лучших практик, основанную на сотрудничестве с зарубежными ВУЗ-ами и профессиональными организациями, что позволит казахстанским ВУЗ-ам адаптировать и внедрять успешные международные модели управления рисками.

Дополнительно стоит учитывать специфические риски, характерные образовательной системе Казахстана, такие как дефицит квалифицированных кадров, репутационные и операционные риски, и разрабатывать для них специальные стратегии управления.

На государственном уровне необходимо создать нормативную базу для управления рисками в высших учебных заведениях, которая бы обеспечивала унифицированные подходы к идентификации, оценке и минимизации рисков, а также стимулировала ВУЗ-ы к внедрению комплексных интегрированных систем управления.

Введение стандартов и рекомендаций по риск-менеджменту создаст благоприятные условия для повышения устойчивости казахстанских ВУЗ-ов и укрепления их позиций на международной арене.

Управление рисками в высшем образовании Казахстана является важнейшим фактором, способствующим его стабильности и устойчивому развитию в условиях современных вызовов. Быстро меняющаяся глобальная среда, экономические колебания, необходимость цифровизации и поддержания высокого качества образования требуют от ВУЗ-ов эффективных и целостных механизмов управления рисками. Внедрение комплексных моделей, включая системы раннего реагирования, предупреждения и мониторинга, создание специализированных служб внутреннего контроля и цифровые инструменты анализа данных, поможет ВУЗ-ам адаптироваться к этим вызовам и минимизировать негативное влияние потенциальных угроз.

На особом месте стоит также вопрос обучения и повышения квалификации административного и преподавательского состава, что позволит глубже интегрировать риск-менеджмент в повседневную деятельность университетов.

Систематический обмен опытом с зарубежными ВУЗ-ами и разработка государственных стандартов риск-менеджмента могут дополнительно укрепить позиции казахстанских ВУЗ-ов и улучшить их конкурентоспособность на международной арене. Такой подход обеспечит ВУЗ-ам РК не только защиту от внешних и внутренних факторов рисков, но и позволит им повысить качество образовательных услуг и репутацию, что является залогом их долгосрочного успеха.

#### Список литературы:

1. Хамитова, Г. Ж., Баймуратов, Б. А. "Методы управления рисками в высших учебных заведениях Казахстана." Вестник Карагандинского университета, № 4, 2020, с. 78-85.
2. Бектурганов, Ш. А. Государственное управление и управление рисками в Казахстане: теоретические и практические подходы. Алматы: Издательство КазНУ, 2019.
3. Алимова, Г. А., Турдыбаева, З. С. "Инновационные подходы к управлению рисками в казахстанской системе образования." Вестник ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, № 2, 2021, с. 66-72.
4. Касымов, М. К. Особенности управления образовательными рисками в Казахстане. Нур-Султан: Национальная академия образования, 2018.