

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Елена Евгеньевна ЛАВРИЩЕВА

доктор экономических наук, доцент, ректор,
Ковровская государственная технологическая академия им. В.А. Дегтярева,
Ковров, Российская Федерация
eelavri@yandex.ru

История статьи:

Получена 01.06.2017
Получена в доработанном
виде 07.07.2017
Одобрена 25.07.2017
Доступна онлайн 29.08.2017

УДК 378.1

JEL: I21

Аннотация

Предмет. В статье приводится классификация основных рисков образовательного учреждения, рассматриваются возможные методы их снижения, на примере конкретного вуза показан интегрированный подход к управлению рисками.

Цели. Систематизация методов снижения рисков образовательного учреждения, аргументация их практического использования.

Методология. Использовались логические методы, методы группировки, выборочного наблюдения, расчета показателей динамики, табличные методы представления результатов.

Результаты. Основными источниками риска для образовательной организации выступают события, повлекшие нарушение безопасности студентов, персонала, имущества; приостановку деятельности вуза; невыполнение целевых индикаторов, устанавливаемых Министерством образования и науки Российской Федерации в рамках проводимого ежегодного мониторинга эффективности вузов. Представлена интерпретация традиционных методов снижения риска применительно к образовательному учреждению – диверсификация, распределение ответственности, лимитирование, трансфер, избегание и резервирование средств. Проведено номинирование рисков по степени опасности, отмечено, что практически все они могут быть отнесены к высокой степени опасности. Выработаны предложения по использованию результатов оценки рисков в системе стимулирования деятельности персонала, при разработке программы развития вуза. На примере конкретного вуза рассмотрены проекты и мероприятия, направленные на снижение рисков образовательного учреждения, обозначены основные проблемы, требующие решения в стратегическом плане, характерные для многих региональных вузов.

Выводы. Результаты оценки рисков должны являться ключевыми факторами успеха и использоваться в разрабатываемых вузами долгосрочных и краткосрочных программах развития. Степень риска может быть одним из основных критериев оценки деятельности структурных подразделений при формировании системы стимулирования, рейтинга структурных подразделений, руководителей и исполнителей.

Ключевые слова:

образовательное учреждение,
источники рисков, управление
рисками, интегрированный
подход

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

Для цитирования: Лаврищева Е.Е. Управление рисками образовательного учреждения // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2017. – Т. 16, № 8. – С. 1473–1485.
<https://doi.org/10.24891/ea.16.8.1473>

Образовательная деятельность, как и любая другая, подвержена рискам. И, безусловно, с одной стороны, соглашаясь с Р.М. Качаловым в том, что «современный человек все больше и больше втягивается в так называемое общество риска, поскольку не реагирует должным образом на реализовавшиеся факторы риска, не пытается предвидеть появление новых рискованных ситуаций и не склонен к рациональной оценке риска и нейтрализации его последствий» [1], с другой стороны, хотелось бы обосновать

методы и инструменты снижения рисков образовательного учреждения, а главное, показать возможность и необходимость использования их на практике.

В рамках данного исследования нами понимается под риском образовательного учреждения опасность, возможная неудача, отклонение от намеченной цели в результате принятия или непринятия необходимого управленческого решения, возникших форс-мажорных обстоятельств.

Многими авторами, исследующими проблемы управления рисками образовательных учреждений, обозначаются следующие внутренние и внешние источники рисков:

- изменение законодательства Российской Федерации в области образования (изменение системы финансирования, внедрение новых федеральных государственных образовательных стандартов, профстандартов и др.) [2–6];
- уменьшение бюджетной составляющей финансирования [2, 4];
- конкуренция вузов [2, 4];
- изменение конъюнктуры рынка труда [2, 4];
- недостаточное качество образования [2, 5];
- недостаточное развитие материально-технической базы [2, 4];
- недостаточная квалификация профессорско-преподавательского состава [2, 4];
- нарушения взаимоотношений преподавателей и студентов [7];
- неэффективное управление вузом (недостаточная компетенция руководителя и др.) [8];
- нарушение экономической, пожарной безопасности [9, 10].

Обобщая и систематизируя рассмотренные подходы, хотелось бы представить авторскую точку зрения и обозначить, что основными источниками риска для образовательной организации выступают события, повлекшие:

- нарушение безопасности студентов, персонала, имущества;
- приостановку или лишение государственной аккредитации, лицензии на право ведения образовательной деятельности, запрет на прием в вуз;
- невыполнение целевых индикаторов, устанавливаемых Министерством

образования и науки Российской Федерации в рамках проводимого ежегодного мониторинга эффективности вузов.

Классификация рисков в зависимости от видов деятельности образовательного учреждения представлена в *табл. 1*.

Традиционные методы снижения риска, рассматриваемые, например, в работах [11–14] применительно к образовательному учреждению получают, на наш взгляд, следующую интерпретацию:

- диверсификация – предполагает расширение географии и тематики деятельности (профориентационной, научной);
- распределение ответственности – включение в должностные обязанности руководителей структурных подразделений ответственности за невыполнение целевых индикаторов программы развития вуза, работа системы стимулирования;
- лимитирование – разработка, утверждение и соблюдение утвержденных норм, направленных на достижение целевых индикаторов программы развития вуза;
- трансфер – передача ряда функций (как неосновных для вуза или не обеспеченных ресурсами) на аутсорсинг [15–18];
- избегание – разработка, утверждение внутренних нормативных документов, предусматривающих ответственность за нарушение безопасности вуза, профилактика и контроль дисциплины (экономической, информационной и др.), недопущение отклонения от норм действующего законодательства;
- резервирование средств – создание внутреннего резервного фонда (за счет внебюджетных источников) на развитие имущественного комплекса, материально-технической базы вуза.

При планировании деятельности вуза в целях снижения риска с учетом обозначенных методов должен формироваться комплекс мероприятий (*табл. 2*).

Номинирование рисков по степени опасности предлагается провести в зависимости от результата событий, ставшими их источниками:

- низкая степень опасности – невыполнение менее четырех индикаторов (по результатам мониторинга эффективности вузов);
- средняя степень опасности – непрохождение процедуры аккредитации по отдельным основным образовательным программам, запрет на прием в вуз;
- высокая степень опасности – невыполнение более трех индикаторов (по результатам мониторинга эффективности вузов); нарушение безопасности студентов, персонала, имущества; непрохождение процедуры аккредитации по всем основным образовательным программам – приостановка или лишение государственной аккредитации, лицензии.

Распределение ответственности в зависимости от источников риска представлено в *табл. 3*.

При использовании интегрированного подхода к управлению рисками и рассмотрении их как дополнительной возможности для развития результаты такой оценки рисков должны явиться ключевыми факторами успеха и использоваться в разрабатываемых вузами долгосрочных и краткосрочных программах развития [19].

Кроме того, степень риска может быть одним из основных критериев оценки деятельности структурных подразделений при формировании системы стимулирования, рейтинга структурных подразделений, руководителей и исполнителей.

В настоящее время существует деление вузов на такие группы, как федеральные университеты, национальные

исследовательские университеты, опорные вузы, классические университеты, а также небольшие вузы с численностью студентов до 3 тыс. чел., но играющие серьезную социальную роль в регионе и являющиеся эффективными по результатам ежегодного мониторинга.

К таким небольшим вузам относится Ковровская государственная технологическая академия им. В.А. Дегтярева, на примере которой хотелось бы рассмотреть проблему управления рисками.

Вуз находится в городе воинской славы Коврове Владимирской области, в следующем году будет отмечать свое 50-летие, он создавался как кузница кадров для предприятий оборонно-промышленного комплекса региона. Эта миссия вуза сохраняется и до сегодняшних дней.

Доля трудоустройства выпускников, фиксируемая в ходе мониторинга Минобрнауки России – более 90%, причем более 60% из них работают именно на предприятиях оборонно-промышленного комплекса.

Этот факт однозначно говорит о значимости академии для города, в котором находятся и успешно работают (на их долю приходится 50% финансового результата области) такие крупные предприятия, как ОАО «Завод им. В.А. Дегтярева», ОАО «Ковровский электромеханический завод», АО «Всероссийский научно-исследовательский институт «Сигнал», Конструкторское бюро «Арматура» в составе Государственного космического научно-производственного центра им. М.В. Хруничева.

Конкретные шаги, сделанные командой вуза для минимизации рассмотренных рисков в 2015–2016 гг., а следовательно, нивелирования возможных последствий, обозначенных ранее, представлены в *табл. 4*.

Результаты многих проектов достаточно существенные. Особенно хотелось бы

отметить шаги в области достижения финансовой устойчивости вуза и повышения качества финансового менеджмента в целом.

Главное здесь – это оптимизация структуры расходов [20]. И эта оптимизация в первую очередь связана с оптимизацией структуры персонала (передача ряда функций на аутсорсинг) и его фонда заработной платы.

Вопрос серьезный, необходимый, но достаточно болезненный при реализации. Результаты же ощутимы – академия избавляется от неосновных, несвойственных, излишних функций – начиная от управления немаленьким штатом неосновного персонала (одних уборщиц и сторожей было около 80 чел., что составляло более 20% от общей численности персонала), заканчивая приобретением материальных ценностей (порошков, мыла, чистящих средств и т.п.).

Улучшается структура расходов. На 2016 г. фонд оплаты труда составил 57% против почти 80% в 2014–2015 гг.

Невыполнение же показателя по финансово-экономической деятельности (одного из индикаторов мониторинга эффективности вузов) влекло бы за собой не только невозможность достижения ряда стратегических показателей в рамках майских Указов Президента Российской Федерации, но и нехватку финансовых ресурсов для обеспечения требований Госпожнадзора на соответствие зданий и сооружений правилам пожарной безопасности (для усовершенствования технических средств системы оповещения и эвакуации персонала к новому учебному 2016/17 г. нам было необходимо более 1 млн руб.), что могло бы повлечь приостановку действия лицензии на ведение образовательной деятельности университетом.

Одной из трудных задач остается, несмотря на все наши усилия и внедренные проекты в области профориентации, обеспечение количества и качества набора.

Неблагоприятная пока еще демографическая ситуация и желание выпускников уехать в большой город – две основные причины, которые один вуз не в состоянии решить.

Мы объединяем наши усилия с работодателями (совместные дни открытых дверей, экскурсии школьников на предприятия и т.д.) с управлением образования, с руководителями школ (совещания по вопросам профориентации, работа специальной группы при администрации города), но пока это наш основной риск, который трудно снижается.

Закрытие вуза – катастрофа для города (его значение для экономики региона было отмечено ранее), выпускники школ, уехавшие из города, обратно практически не возвращаются.

Мы будем и дальше работать и находить новые пути, чтобы формировать информационное поле тех возможностей, которые есть в родном городе.

Сегодня в городе много сделано для благоустройства, повышения его привлекательности и удобства для жизни.

Тот факт, что международный спортивный форум «Россия – спортивная держава» проходил в октябре 2016 г. в Коврове и Президент Российской Федерации В.В. Путин посещал его, свидетельствует о потенциале, развитии города. Город преобразился, стал красивее, открыто два больших спортивных дворца, работают предприятия, решена проблема дорог, появилось много пешеходных и велосипедных дорожек.

Следует подчеркнуть важность проблемы управления рисками, необходимость их прогнозирования, разработки программы развития, «дорожных карт» с учетом выявленных рисков, которые обозначаются точками роста любой организации.

Чтобы это все работало и воплотилось в жизнь, должна реализовываться система стимулирования персонала, мотивирующая всех на достижение поставленных целей.

Таблица 1**Классификация основных рисков образовательной организации****Table 1****Classification of the main risks of educational institutions**

Вид рисков	Источник риска	Результат (последствия)
Риски в образовательной деятельности	Необеспечение качества приема. Невыполнение государственного задания. Необеспечение качества образования, требований федеральных государственных образовательных стандартов	Невыполнение целевых индикаторов. Приостановка или лишение государственной аккредитации, лицензии, запрет на прием
Риски в научно-исследовательской деятельности	Невыполнение объемов научно-исследовательских работ. Недостаточная публикационная активность профессорско-преподавательского состава. Недостаточная коммерциализация результатов научно-исследовательских работ	Невыполнение целевых индикаторов
Риски в финансовой деятельности	Неэффективное финансовое планирование. Недостижение пороговых значений стратегических показателей. Недостижение финансовой устойчивости	Невыполнение целевых индикаторов. Приостановка лицензии, запрет на прием
Риски в области управления персоналом	Недостаток кадров. Недостаточная квалификация персонала. Необеспечение качества образования, требований федеральных государственных образовательных стандартов	Невыполнение целевых индикаторов. Приостановка или лишение государственной аккредитации, лицензии, запрет на прием
Риски в области управления имущественным комплексом	Неэффективное использование имущества. Недостаток средств на обновление, модернизацию, капитальный ремонт основных средств, развитие материально-технической базы	Невыполнение целевых индикаторов. Нарушение безопасности студентов, персонала, имущества. Приостановка или лишение государственной аккредитации, лицензии, запрет на прием
Риски в обеспечении безопасности	Необеспечение экономической безопасности. Необеспечение антитеррористической безопасности. Необеспечение информационной безопасности. Необеспечение требований ГО и ЧС, противопожарной безопасности	Нарушение безопасности студентов, персонала, имущества. Приостановка или лишение государственной аккредитации, лицензии, запрет на прием

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 2
Методы и мероприятия для снижения риска в образовательной организации
Table 2
Methods and activities to reduce risk in educational institutions

Вид рисков	Методы снижения рисков	Основные мероприятия
Риски в образовательной деятельности	Диверсификация	Расширение географии и активизация профориентационной деятельности. Расширение перечня образовательных программ высшего профессионального образования, среднего профессионального образования, дополнительного профессионального образования (взаимодействие с работодателями, другими вузами по договорам о сетевом взаимодействии)
	Резервирование средств	Увеличение средств от приносящей доход деятельности в общем бюджете организации
	Трансфер	Привлечение ведущих отечественных и зарубежных ученых. Возможно обращение к центрам подготовки к аккредитации, проведение независимой оценки качества образования
Риски в научно-исследовательской деятельности	Лимитирование	Планирование и контроль пороговых значений показателей
	Диверсификация	Расширение географии и тематики научно-исследовательских работ
	Распределение ответственности	Стимулирование и ответственность руководителей за выполнение (невыполнение) целевых показателей
Риски в финансовой деятельности	Распределение ответственности	Создание бюджетного комитета для контроля плана финансово-хозяйственной деятельности. Обсуждение и принятие бюджета ученым советом
	Избегание	Избегание необоснованных трат
	Лимитирование	Контроль за расходованием средств согласно плану финансово-хозяйственной деятельности, норм, установленных нормативными документами Министерства образования и науки Российской Федерации, вуза. Планирование нормативных значений стратегических показателей
	Трансфер	Передача ряда неосновных функций на аутсорсинг
Риски в области управления персоналом	Трансфер	Передача ряда не обеспеченных кадрами функций на аутсорсинг. Привлечение внешних совместителей.
	Лимитирование	Задание пороговых значений целевых индикаторов
	Распределение ответственности	Ответственность руководителей структурных подразделений за кадровую обеспеченность, за выполнение должностных обязанностей персонала
	Трансфер	Контроль использования имущества, передача имущества третьим лицам только на основе договоров аренды, согласованных с Министерством образования и науки Российской Федерации. Мониторинг использования имущества
Риски в области управления имуществом комплексом	Резервирование средств	Увеличение средств от приносящей доход деятельности в общем бюджете организации
	Избегание	Создание системы контроля и барьеров для ведения коррупционной, террористической деятельности, утечек информации и возникновения чрезвычайных ситуаций
Риски в обеспечении безопасности	Распределение ответственности	Система ответственности персонала за нарушения
	Трансфер	Передача ряда функций на аутсорсинг

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Распределение ответственности в зависимости от источников риска****Table 3****Allocation of responsibility depending on risk sources**

Источник риска	Ответственный руководитель (структурное подразделение)
Невыполнение государственного задания	Проректор по учебной работе. Заведующие кафедрами
Необеспечение качества образования, необеспечение требований федеральных государственных образовательных стандартов	Учебно-методическое управление. Приемная комиссия
Невыполнение объемов научно-исследовательских работ	Проректор по научной работе. Заведующие кафедрами
Недостаточная публикационная активность профессорско-преподавательского состава	
Недостаточная коммерциализация результатов научно-исследовательских работ	
Недостижение финансовой устойчивости	Начальник планово-финансового управления. Главный бухгалтер
Недостижение пороговых значений стратегических показателей	
Недостаток кадров	Управление кадрами
Недостаточная квалификация персонала	Заведующие кафедрами
Неэффективное использование имущества	Проректор по административно-хозяйственной работе. Отдел управления имуществом комплексом
Необеспечение экономической безопасности	Помощник ректора по безопасности. Отдел ГО и ЧС
Необеспечение антитеррористической безопасности	
Необеспечение информационной безопасности	
Необеспечение требований ГО и ЧС	

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 4

Реализованные проекты для снижения рисков

Table 4

Implemented projects to mitigate risks

Источник рисков	Реализованные проекты
Невыполнение государственного задания на подготовку кадров. Необеспечение качества образования	Создание центра инновационного развития школьников: более 10 курсов на бесплатной основе на базе академии для школьников города и района, охват аудитории – более 300 чел. Создание инженерных классов для школьников совместно с предприятиями города. Реализация основных образовательных программ магистерской подготовки по договорам сетевого взаимодействия (с МГТУ «СТАНКИН»). Участие в программе «Новые кадры для оборонно-промышленного комплекса». Открытие базовых кафедр на предприятиях города. Привлечение к учебному процессу ведущих специалистов предприятий. Система независимой оценки качества образования работодателями, студентами
Невыполнение объемов научно-исследовательских работ. Недостаточная публикационная активность профессорско-преподавательского состава. Недостаточная коммерциализация результатов научно-исследовательских работ	Работа с предприятиями города и области по определению направлений научно-исследовательских работ (90 тыс. руб. на одного представителя профессорско-преподавательского состава). Участие в конкурсе на получение государственного задания на выполнение научно-исследовательских работ. Подготовка заявки на создание инжинирингового центра на базе академии. Семинары для профессорско-преподавательского состава по повышению публикационной активности
Недостижение финансовой устойчивости. Недостижение пороговых значений стратегических показателей	Разработка плана финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с установленными целевыми индикаторами Минобрнауки России. Передача функций уборки помещений, охраны на аутсорсинг (достижение соотношения фонда оплаты труда основного персонала 60% в общем объеме фонда оплаты труда). Внедрение положений о стимулировании, премировании (достижение соотношения постоянной и стимулирующей частей фонда оплаты труда 70% к 30%). Осуществление закупок через систему торгов (получение годового экономического эффекта более 1 млн руб.)
Недостаток кадров. Недостаточная квалификация персонала	Использование кадрового ресурса базовых кафедр, привлечение к учебному процессу ведущих специалистов предприятий, приглашение ведущих ученых других вузов. Стажировки профессорско-преподавательского состава на предприятиях города
Неэффективное использование имущества. Недостаток финансовых ресурсов для обновления, модернизации и капитального ремонта	Постоянный мониторинг состояния и состава имущества. Подготовка заявок на приобретение основных средств, на капитальный ремонт имущества. Использование внебюджетных средств для обновления основных средств и ремонта имущества (около 4 млн руб.)
Необеспечение экономической безопасности. Необеспечение антитеррористической безопасности. Необеспечение информационной безопасности. Необеспечение требований ГО и ЧС	Разработка нормативных документов, регулирующих обеспечение и контроль безопасности. Разработка плана работ и назначение ответственных в области экономической, антитеррористической, информационной, противопожарной безопасности. Ежеквартальный отчет о выполнении плана работ на заседании ректората. Действие горячей линии для обращений персонала, студентов и других заинтересованных лиц о выявленных фактах нарушения безопасности

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Качалов Р.М. Управление экономическим риском в российском бизнесе: мониторинг 2005–2010 гг. // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 1. С. 127–154.
2. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // Информационно-управляющие системы. 2011. № 2. С. 73–74.
3. Тангалычева Н.В. Риски образовательного учреждения при внедрении стандартов нового поколения и пути их минимизации // Эксперимент и инновации в школе. 2012. № 2. С. 7–16.
4. Казак А.Ю., Слепухина Ю.Э. Риски, связанные с реформированием национальной системы образования: проблемы оценки и управления // Фундаментальные исследования. 2013. № 6. Ч. 1. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31435>
5. Митин А.И., Филичева Т.А. Оценка рисков снижения качества профессиональной подготовки с использованием метода когнитивного моделирования // Открытое образование. 2014. № 2. URL: <http://openedu.rea.ru/jour/article/view/91>
6. Абрамовских Т.А. Управление рисками внедрения профессионального стандарта «Педагог» в деятельности образовательной организации // Управление образованием: теория и практика. 2015. № 4. С. 84–91.
URL: http://iuorao.ru/images/jurnal/15_4/abramovskiyh_t_a.pdf
7. Арендачук И.В. Психологические риски образовательной среды вуза // Известия Саратовского университета. Сер.: Акмеология образования. Психология развития. 2014. Т. 3. Вып. 1. С. 48–52.
8. Ильковская И.М. Профессиональная компетентность руководителя образовательной организации: определение и особенности // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2014. № 1. С. 127–131.
9. Ковалева А.А., Мещерякова М.А., Назаров А.Г. Методология оценки и управления пожарными рисками образовательных учреждений // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 2. С. 394–397.
10. Злоказова Ю.В. Элементы модели экономической безопасности современного вуза // Педагогическое образование в России. 2015. № 5. С. 13–17.
11. Агафонова И.П. Обзор методов управления рисками инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5. С. 47–57.
12. Плотникова М.С. Управление рисками. М.: Лаборатория книги, 2010. 108 с.
13. Макарова С.Н., Ферова И.С., Янкина И.А. Управление финансовыми рисками: монография. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2014. 228 с.
14. Екатеринбургский Ю.Ю., Медведева А.М., Щенкова С.А. Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление. М.: АНК ИЛ, 2010. 280 с.
15. Мусарский М.М., Платонова Е.Д. Аутсорсинг неосновных видов деятельности образовательной организации как инструмент повышения эффективности управления ресурсами // Экономика образования. 2013. № 1. С. 117–121.

16. Горн А.П. Интеллектуально-креативная деятельность в управлении хозяйствующими субъектами: монография. М.: Креативная экономика, 2007. 304 с.
17. Ильин В.В. По ту сторону проектов. Записки консультанта. М.: Бином; Лаборатория знаний, 2015. 376 с.
18. Половинко В.С., Тимошенко О.Ю. Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2008. 208 с.
19. Соломатин А.М. Управление функционированием и развитием образовательной организации в условиях системных изменений // Непрерывное образование: XXI век. 2014. № 4. URL: <http://lll21.petrso.ru/journal/article.php?id=2645>
20. Гамукин В.В. Доходы вуза: диверсификация бюджетных рисков // Экономика образования. 2013. № 4. С. 94–98.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

RISK MANAGEMENT AT EDUCATIONAL INSTITUTIONS**Elena E. LAVRISHCHEVA**Kovrov State Technological Academy named after V.A.Degtyarev, Kovrov, Vladimir Oblast, Russian Federation
ogunba@mail.ru**Article history:**Received 1 June 2017
Received in revised form
7 July 2017
Accepted 25 July 2017
Available online
29 August 2017**JEL classification:** I21**Keywords:** educational institution, risk source, risk management, integrated approach**Abstract****Subject** The article provides classification of major risks of an educational institution, considers possible ways to mitigate them, and illustrates an integrated approach to risk management on the case of a specific higher school.**Objectives** The purpose of the study is to systematize methods of educational institutions' risk reduction and provide a rationale for their practical application.**Methods** The research employs logical and grouping methods, sampling observation, calculation of performance indicators, tabular procedures for presentation of results.**Results** The paper lists major risk sources for an educational organization, interprets traditional methods of risk mitigation, presents recommendations for the use of risk assessment results in the staff incentives system. On a particular higher school case, I consider projects and initiatives aimed at educational institution's risk reduction, identify important problems that are typical of many regional higher schools and require urgent solutions.**Conclusions** The results of risk assessment should be a critical success factor to be applied in long-term and short-term development programs of higher schools. The degree of risk may be one of principal criteria for evaluating the activity of structural units when designing incentive schemes, ratings of departments, their heads and administrators.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

Please cite this article as: Lavrishcheva E.E. Risk Management at Educational Institutions. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2017, vol. 16, iss. 8, pp. 1473–1485.
<https://doi.org/10.24891/ea.16.8.1473>**References**

1. Kachalov R.M. [Managing the economic risk in Russian business: 2005–2010 monitoring]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2011, vol. 9, no. 1, pp. 127–154. (In Russ.)
2. Kostyukova T.P., Lysenko I.A. [Risk Management Model at Educational Institutions]. *Informatsionno-upravlyayushchie sistemy = Information and Control Systems*, 2011, no. 2, pp. 73–74. (In Russ.)
3. Tangalycheva N.V. [Risks of an educational institution in the process of introducing the new generation standards and ways of their mitigation]. *Ekspерiment i innovatsii v shkole*, 2012, no. 2, pp. 7–16. (In Russ.)
4. Kazak A.Yu., Slepukhina Yu.E. [Risks reform of the national education system: The problem of the evaluation and control]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2013, no. 6, part 1. (In Russ.) URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31435>
5. Mitin A.I., Filicheva T.A. [Evaluating the risks of a decline in professional training quality using the method of cognitive modeling]. *Otkrytoe obrazovanie = Open Education*, 2014, no. 2, pp. 34–38. (In Russ.) URL: <http://openedu.rea.ru/jour/article/view/91>
6. Abramovskikh T.A. [Risk management of the introduction of professional standard 'teacher' in activities of educational organization]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika*,

- 2015, no. 4, pp. 84–91. (In Russ.)
 URL: http://iuorao.ru/images/jurnal/15_4/abramovskiyh_t_a.pdf
7. Arendachuk I.V. [Psychological Risks of Higher Education Institution's Educational Environment]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Ser.: Akmeologiya obrazovaniya. Psikhologiya razvitiya = Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2014, vol. 3, iss. 1, pp. 48–52. (In Russ.)
 8. Il'kovskaya I.M. [Professional competence of the head of educational organization: definition and characteristics]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Vestnik of Saratov State Technical University*, 2014, no. 1, pp. 127–131. (In Russ.)
 9. Kovaleva A.A., Meshcheryakova M.A., Nazarov A.G. [Methodology for assessment and management of fire risk of educational institutions]. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta = Science Vector of Togliatti State University*, 2011, no. 2, pp. 394–397. (In Russ.)
 10. Zlokazova Yu.V. [Elements of economic security model of a modern university]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii = Pedagogical Education in Russia*, 2015, no. 5, pp. 3–17. (In Russ.)
 11. Agafonova I.P. [A review of risk management methods for innovation projects]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2004, no. 5, pp. 47–57. (In Russ.)
 12. Plotnikova M.S. *Upravlenie riskami* [Risk management]. Moscow, Laboratoriya knigi Publ., 2010, 108 p.
 13. Makarova S.N., Ferova I.S., Yankina I.A. *Upravlenie finansovymi riskami: monografiya* [Financial risk management: a monograph]. Krasnoyarsk, Siberian Federal University Publ., 2014, 228 p.
 14. Ekaterinoslavskii Yu.Yu., Medvedeva A.M., Shchenkova S.A. *Riski biznesa. Diagnostika, profilaktika, upravlenie* [Business risks. Diagnostics, prevention, management]. Moscow, ANKIL Publ., 2010, 280 p.
 15. Musarskii M.M., Platonova E.D. [Outsourcing of non-core activities of an educational organization as a tool to enhance the efficiency of resource management]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2013, no. 1, pp. 117–121. (In Russ.)
 16. Gorn A.P. *Intellektual'no-kreativnaya deyatel'nost' v upravlenii khozyaistvuyushchimi sub"ektami: monografiya* [Intellectual and creative activity in managing economic entities: a monograph]. Moscow, Kreativnaya ekonomika Publ., 2007, 304 p.
 17. Il'in V.V. *Po tu storonu proektov. Zapiski konsul'tanta* [The other side of projects. Adviser's notes]. Moscow, Binom, Laboratoriya znaniy Publ., 2015, 376 p.
 18. Polovinko V.S., Timoshenko O.Yu. *Upravlenie po tselyam: realizatsiya v sisteme upravleniya personalom* [Target management: Implementation in the human resource management system]. Omsk, Omsk State University Publ., 2008, 208 p.

19. Solomatin A.M. [Management of an educational institution in the context of system changes]. *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek*, 2014, no. 4. (In Russ.)
URL: <http://lil21.petrus.ru/journal/article.php?id=2645>
20. Gamukin V.V. [Revenues university diversification fiscal risks]. *Ekonomika obrazovaniya = Economics of Education*, 2013, no. 4, pp. 94–98. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.