

Ходырева Елена Анатольевна,

доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», г. Киров
khodyreva.e@inbox.ru



Проблемы управления рисками инновационных образовательных проектов

Аннотация. В статье управление рисками инновационных образовательных проектов рассматривается как раздел управления проектами, включающий в себя процессы, связанные с определением, анализом и разработкой соответствующих мер реагирования на риски в проекте. На основе анализа программ управления рисками конкретных инновационных образовательных проектов выявлены проблемы управления рисками в инновационных образовательных проектах, которые связаны с вариативностью, сложностью, масштабностью самих инновационных образовательных проектов, реализация которых происходит в условиях непрерывной модернизации образования, а также с недостаточным вниманием к процедурам идентификации, качественной оценки и количественного анализа рисков на протяжении жизненного цикла инновационных образовательных проектов. Решить данные проблемы позволит использование потенциала системного подхода к управлению рисками инновационных образовательных проектов, обеспечивающего комплексную реализацию функций управления рисками на всех стадиях процесса управления.

Ключевые слова: управление рисками, инновационный образовательный проект, идентификация рисков, качественная оценка, количественный анализ рисков, системный подход к управлению рисками.

Раздел: (01) педагогика; история педагогики и образования; теория и методика обучения и воспитания (по предметным областям).

Разнообразие инновационных образовательных проектов, реализуемых в образовательных организациях в современных условиях, их сложность, масштабность, а также высокий уровень влияния на результаты образовательной деятельности существенно актуализируют проблему управления рисками образовательных проектов [1, 2].

При этом под риском понимается возможность/вероятность воздействия на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта. Именно поэтому в теории управления проектами риск – это степень опасности подвергнуться воздействию негативных событий и их возможных последствий [3].

Анализ литературы по управлению проектами показывает, что исследователи предлагают разнообразные подходы к классификации рисков проекта. Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей. Среди наиболее распространенных можно выделить классификации рисков по следующим основаниям:

1. *По особенностям управления:* управляемые и неуправляемые риски. Управляемые риски можно идентифицировать и подвергнуть анализу и спланировать в отношении их ответные действия. Неуправляемые риски – это непредвиденные обстоятельства, в отношении которых сложно спланировать те или иные управленческие действия, возможно лишь создать управленческий резерв бюджета проекта на случай незапланированных, но потенциально возможных изменений.

2. *По влиянию на проект:* негативные и позитивные риски. Негативные риски – это события, ведущие к ухудшению качества исполнения проекта, которые требуют дополнительных затрат ресурсов и снижают качественные характеристики конечного результата проекта. Позитивные риски – это события, дающие возможность улучшить качество реализации проекта и достигнуть целей с меньшими затратами ресурсов и времени или с более высоким качеством.

3. *По сфере проявления* выделяют природно-естественные; технико-технологические, поведенческие, финансовые, экономические, социальные, экологические, нормативно-законодательные, политические и иные риски.

4. *По особенностям поведения лица, принимающего решение:* мотивированные и немотивированные риски.

5. *По уникальности их факторов* – источников риска – выделяют специфические угрозы с позиции локального проекта (риски, связанные с реализацией конкретной технологии); специфические угрозы с позиции типа проектной реализации, характерной для конкретных типов проектов (образовательных, научных, организационных); общие риски для любых проектов.

Классификация рисков создает условия для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления рисками инновационных образовательных проектов.

Общепризнано, что риск всегда связан с неопределенностью, со случайным изменением условий деятельности, а также с неблагоприятными обстоятельствами, которые способны оказать негативное влияние на ход и результаты проекта.

Традиционно выделяют три базовых параметра, характеризующих риски проекта:

- рисковое событие, которое способно оказать негативное влияние на проект и его основные характеристики (сроки, содержание работ, стоимость);
- вероятность свершения данного события;
- величина ущерба, которая может быть нанесена проекту указанным событием.

Изучение, анализ и оценка данных параметров являются, как показывают исследования, основой для эффективного управления рисками инновационных образовательных проектов.

Характеризуя риск как категорию, ученые обращают внимание на его структуру, включающую в себя три взаимосвязанных компонента:

- причины риска – внезапно наступившие непредвиденные изменения во внешней среде, которые могут отразиться на деятельности образовательной организации; изменения отношений образовательной организации с субъектами социокультурной среды; изменения, проходящие внутри самой образовательной организации; неполнота и неточность информации обо всех параметрах проекта, о ситуациях, требующих оптимального решения;
- риск как некоторое вероятностное событие, возникновение которого обусловлено теми или иными причинами;
- последствия риска как незапланированные отклонения от целей проекта, которые могут привести к изменениям его базовых характеристик (сроки, содержание работ, стоимость).

Анализ структуры риска, наряду с исследованием базовых параметров риска инновационных образовательных проектов, позволит эффективно управлять рисками.

Следует констатировать, что управление рисками проектов является предметом междисциплинарных исследований и рассматривается в образовательном менеджменте и теории управления проектами как раздел управления проектами, включающий в себя процессы, связанные с определением, анализом и разработкой соответствующих мер реагирования на риски в проекте [4].

Являясь одной из функциональных областей управления проектом, управление рисками включает в себя задачи и процедуры, позволяющие определить возможные риски в проекте, а также разработать эффективные меры реагирования на них при осуществлении проекта.

Интегральный характер управления рисками инновационных образовательных проектов, как показывает анализ исследований, обусловлен комплексом функций, решаемых данной деятельностью:

- защитная функция связана с обеспечением целостности проекта, его базовых характеристик;
- стимулирующая обусловлена необходимостью разработки в условиях риска новых механизмов и инструментов по его управлению;
- компенсирующая, связана с возникновением в условиях риска новых возможностей, в том числе конкурентных преимуществ образовательной организации;
- предупредительная, ориентирована на разработку превентивных мер, которые способны снизить возможные потери;
- инновационная, связанная с разработкой новых методов проектирования инновационной образовательной деятельности с учетом воздействия риска;
- социально-психологическая, обеспечивающая формирование команд и выявление менеджеров проектов, способных работать в условиях риска.

Анализ проектов, реализованных магистрантами, обучающимися в ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет» по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование. Направленность (профиль) программы “Управление проектами”», в образовательных организациях общего и дополнительного образования в 2015–2017 гг., показал, что управление рисками является достаточно сложной и проблемной областью управления инновационными образовательными проектами. Исследование особенностей управления рисками в инновационных образовательных проектах позволило нам выявить ряд проблем, имеющих в данной деятельности:

1. В процессе идентификации рисков не в полной мере учитывается структура рисков инновационного образовательного проекта, происходит «смешение» причин риска, самого рискового события и его последствий, что зачастую приводит к недостаточной эффективности выбранных методов реагирования на риск. Ранжирование рисков осуществляется без должного учета мнений всех заинтересованных участников инновационного образовательного проекта, вероятности свершения того или иного рискового события, величины ущерба, которая может быть нанесена проекту указанным событием. Значительно усложняют процедуру идентификации латентность образовательных рисков, что создает у команды проекта иллюзию отсутствия опасности. Необходимо учитывать отсроченный характер проявления последствий рисков инновационных образовательных проектов, связанных с изменением в личности обучающегося, с формированием его компетенций и т. д.

2. В ходе оценки рисков используются преимущественно качественные методы, недостаточное внимание отводится количественным методам, позволяющим определить финансово-экономические последствия воздействия того или иного риска инновационного образовательного проекта на деятельность образовательной организации. К сожалению, в сфере инновационных образовательных проектов отсутствуют четкие и единообразные критерии для определения допустимой степени риска при их реализации.

3. При разработке плана реагирования на риски и возможности о его содержании уведомляются не все заинтересованные стороны (прежде всего исполнители проекта), что зачастую приводит к снижению мотивации команды проекта, недостаточному развитию субъектных характеристик его участников – учителей-предметников,

тьюторов, воспитателей. Кроме того, это снижает ответственность участников инновационного образовательного проекта за его результаты.

4. При разработке плана реагирования на риски и возможности не всегда обновляются сопряженные планы проекта, что может привести к росту конфликтности в ходе реализации инновационных образовательных проектов из-за несогласованности действий команды.

5. Идентификация и оценка рисков при реализации долгосрочных инновационных образовательных проектов осуществляется несистематически, что приводит к невозможности оперативной разработки мер реагирования на риски и своевременного внесения поправок в план проекта.

6. Контроль реагирования на риски и возможности осуществляется руководителем проекта преимущественно единолично, спонтанно, без учета мнения участников проекта, специфики внешней и внутренней среды проекта, что приводит к доминированию реактивного управления рисками, несмотря на разработку плана управления рисками на начальных этапах инновационного образовательного проекта.

Решению данных проблем в управлении изменениями инновационных образовательных проектов способствует, на наш взгляд, реализация системного подхода к управлению рисками, при котором предполагается необходимость опоры на совокупность научных категорий, единых моделей, стандартов, средств, процессов и инструментов, применяемых при управлении проектами в сфере образования [5]. Согласно системному подходу выстроена методология управления рисками проектами СОВНЕТ [6]. При этом выделяют пять стадий процесса управления рисками в проекте [7].

1. Концепция (инициация) управления рисками в проекте.
2. Планирование мер по реагированию на рискованные события.
3. Организация и контроль мер реагирования на рискованные события инновационного образовательного проекта.
4. Анализ состояния и регулирование мер по снижению рисков инновационного образовательного проекта.
5. Закрытие управления рисками инновационного образовательного проекта.

В таблице представлена характеристика стадий управления рисками инновационного образовательного проекта, определены задачи, обосновано содержание деятельности и результаты управления рисками в нем.

Задачей стадии концепции (инициации) управления рисками в инновационном образовательном проекте является обеспечение разработки и утверждение концепции управления рисками проекта.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- определение целей управления рисками в проекте;
- выявление возможных рискованных событий (внутренние и внешние риски);
- определение возможных причин/источников рисков;
- обоснование допустимой степени риска участников;
- анализ альтернатив осуществления проекта;
- выбор стратегии управления рисками в проекте;
- определение требований к системе управления рисками.

Результатом является наличие концепции управления рисками проекта.

Задачей стадии планирования мер по реагированию на рискованные события является обеспечение разработки и утверждения плана управления рисками в проекте.

Стадии управления рисками инновационного образовательного проекта и их характеристика

Стадии управления рисками инновационного образовательного проекта	Концепция (инициация) управления рисками в инновационном образовательном проекте	Планирование мер по реагированию на рискованные события	Организация и контроль мер реагирования на рискованные события инновационного образовательного проекта	Анализ состояния и регулирование мер по снижению рисков инновационного образовательного проекта	Закрытие управления рисками инновационного образовательного проекта
Задачи управления рисками	Обеспечить разработку и утверждение концепции управления рисками проекта	Обеспечить разработку и утверждение плана управления рисками в проекте	Обеспечить реализацию системы управления рисками проекта	Обеспечить утверждение модифицированного плана управления рисками в проекте и доведение информации до заинтересованных участников проекта	Обеспечить формирование базы данных рисков проекта и соответствующего архива
Содержание управления рисками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение целей управления рисками в проекте. 2. Определение возможных рисков (внутренние и внешние риски). 3. Определение возможных причин/источников рисков. 4. Определение допустимой степени риска участников. 5. Анализ альтернатив осуществления проекта. 6. Выбор стратегии управления рисками в проекте. 7. Определение требований к системе управления рисками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уточнение источников рискованных событий. 2. Уточнение потенциальных рискованных событий. 3. Идентификация рисков. 4. Качественный анализ, количественная оценка рисков. 5. Обеспечение предотвращения или снижения ущерба от рискованных событий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация управления рисками через применение системы управления рисками в проекте и распределение ответственности при управлении рисками. 2. Разработка системы контроля мер реагирования на рискованные события через сбор информации о состоянии рисков в проекте, регистрацию данных о состоянии рисков, хранение системы отчетности 3. Проведение аудита, сбор информации по рискованным событиям, контроль мер реагирования на рискованные события и составление отчетов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ состояния управления рисками в проекте через анализ свершившихся рискованных событий, причин наступления рискованных событий, корректирующих воздействий. 2. Дополнительная идентификация и анализ возможных рискованных событий. 3. Составление обновленного списка рисков. 4. Предложения по дополнительным мерам для снижения рисков. 5. Доведение информации, связанной с управлением рисками, до участников проекта, в соответствии с их ответственностью и компетентностью 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ и обобщение данных по проявлению рисков и неопределенности в проекте. 2. Анализ выполнения плана по управлению рисками. 3. Формирование исполнительной документации по рискам. 4. Подготовка сводного отчета по управлению рисками. 5. Выводы (извлеченные уроки на основе проведенного анализа)

Стадии управления рисками инновационного образовательного проекта	Концепция (инициация) управления рисками в инновационном образовательном проекте	Планирование мер по реагированию на рискованные события	Организация и контроль мер реагирования на рискованные события инновационного образовательного проекта	Анализ состояния и регулирование мер по снижению рисков инновационного образовательного проекта	Закрытие управления рисками инновационного образовательного проекта
Результат управления рисками проекта	Разработана и утверждена концепция управления рисками проекта	Разработан и утвержден план управления рисками в проекте	Реализуется система управления рисками проекта	Утвержден модифицированный план управления рисками в проекте, информация доведена до заинтересованных участников проекта	Сформирована база данных рисков проекта и соответствующий архив проекта

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- уточнение источников рисковых событий;
- уточнение потенциальных рисковых событий;
- идентификация рисков;
- качественный анализ, количественная оценка рисков;
- обеспечение предотвращения или снижения ущерба от рисковых событий.

Результатом является наличие плана управления рисками проекта.

Задачей стадии организации и контроля мер реагирования на рискованные события инновационного образовательного проекта является обеспечение реализации системы управления рисками проекта.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- организация управления рисками через применение системы управления рисками в проекте и распределение ответственности при управлении рисками;
- разработка системы контроля мер реагирования на рискованные события через сбор информации о состоянии рисков в проекте, регистрацию данных о состоянии рисков, хранение системы отчетности;
- проведение аудита, сбор информации по рисковым событиям, контроль мер реагирования на рискованные события и составление отчетов.

Результатом является реализация системы управления рисками в проекте.

Задачей стадии анализа состояния и регулирования мер по снижению рисков инновационного образовательного проекта является обеспечение утверждения модифицированного плана управления рисками в проекте и доведение информации до заинтересованных участников проекта.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- анализ состояния управления рисками в проекте через анализ свершившихся рисковых событий, причин наступления рисковых событий, корректирующих воздействий;
- дополнительная идентификация и анализ возможных рисковых событий;
- составление обновленного списка рисков;
- формулировка предложений по дополнительным мерам для снижения рисков;
- доведение информации, связанной с управлением рисками, до участников проекта в соответствии с их ответственностью и компетентностью.

Результатом является наличие модифицированного плана управления рисками в проекте, доведение информации до заинтересованных участников проекта.

Задачей стадии закрытия управления рисками в инновационном образовательном проекте является формирование базы данных рисков проекта и соответствующего архива.

Содержание деятельности на данной стадии предполагает следующие шаги:

- анализ и обобщение данных по проявлению рисков и неопределенности в проекте;
- анализ выполнения плана по управлению рисками;
- формирование исполнительной документации по рискам;
- подготовка сводного отчета по управлению рисками;
- формулировка выводов (извлеченные уроки на основе проведенного анализа).

Результатом является наличие базы данных рисков проекта и соответствующий архив проекта.

Таким образом, проблемы управления рисками в инновационных образовательных проектах обусловлены сложностью и многоаспектностью данной функциональной области управления проектами, вариативностью, сложностью, масштабностью самих инновационных образовательных проектов, реализация которых происходит в условиях непрерывной модернизации образования, а также недостаточным вниманием к процедурам идентификации, качественной оценки и количественного анализа рисков на протяжении всего жизненного цикла инновационных образовательных проектов. Решить данные проблемы позволит использование потенциала системного подхода к управлению рисками инновационных образовательных проектов, связанного с комплексной реализацией функций управления рисками на всех стадиях процесса управления рисками в проекте.

Ссылки на источники

1. Причинин А. Е. Организационно-методические условия эффективного управления рисками образовательного проекта // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. – 2014. – Вып. 1. – С. 78–84.
2. Ходырева Е. А. Развитие системы управления инновационными проектами в образовательной организации: монография. – Киров: ООО «Радуга – ПРЕСС», 2016. – 159 с.
3. Управление проектами в соответствии с требованиями IPMA/COBNET. Подготовка к сертификации. – М.: Проектная ПРАКТИКА, 2012. – С. 92.
4. ГОСТ Р 54869–2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – URL: <http://gostrf.com/normadata/1/4293797/4293797785.pdf>.
5. Ходырева Е. А. Указ. соч. – С. 19–34.
7. Управление проектами в соответствии с требованиями IPMA/COBNET. Подготовка к сертификации. – С. 92–98.
8. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов. Версии 3.0, июнь 2010. – М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010. – С. 194–196.

Elena Khodyreva,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of Pedagogy, Vyatka State University, Kirov
khodyreva.e@inbox.ru

Risk Management Issues of innovative educational projects

Abstract. This article risk management of innovative educational projects is seen as the project management section, which includes the processes related to the definition, analysis and the development of appropriate responses to the risks of the project. Based on the analysis of risk management programs for specific innovative educational projects identified risk management issues in innovative educational projects that are associated with variability, complexity, scale themselves innovative educational projects, which occurs in a continuous modernization of education, as well as insufficient attention to the identification procedures, qualitative assessment and quantitative risk analysis throughout the life cycle of innovative educational projects. To solve these problems will allow the use of the capacity of a systematic approach to risk management of innovative

educational projects, providing comprehensive implementation of the risk management function at all stages of the management process.

Key words: risk management, innovative educational project, risk identification, qualitative assessment, quantitative risk analysis, a systematic approach to risk management.

References

1. Prichinin, A. E. (2014). "Organizacionno-metodicheskie uslovija jeffektivnogo upravlenija riskami obrazovatel'nogo proekta", *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Serija Filosofija. Psihologija. Pedagogika*, vyp. 1, pp. 78–84 (in Russian).
2. Hodyreva, E. A. (2016). *Razvitie sistemy upravlenija innovacionnymi proektami v obrazovatel'noj organizacii: monografija*, ООО "Raduga-PRESS", Kirov, 159 p. (in Russian).
3. (2012). *Upravlenie proektami v sootvetstvii s trebovanijami IPMA/SOVNET. Podgotovka k sertifikacii*, Proektnaja PRAKTIKA, Moscow, p. 92 (in Russian).
4. GOST R 54869–2011. *Nacional'nyj standart Rossijskoj Federacii. Proektnyj menedzhment. Trebovanija k upravleniju proektom*. Available at: <http://gostrf.com/normadata/1/4293797/4293797785.pdf> (in Russian).
5. Hodyreva, E. A. (2016). Op. cit., pp. 19–34.
6. *Upravlenie proektami v sootvetstvii s trebovanijami IPMA/SOVNET. Podgotovka k sertifikacii*, pp. 92–98.
7. (2010). *Upravlenie proektami: osnovy professional'nyh znanij, nacional'nye trebovanija k kompetentnosti specialistov. Versii 3.0, ijun' 2010*, Proektnaja PRAKTIKA, Moscow, pp. 194–196 (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук,
 членом редакционной коллегии журнала «Концепт»



www.e-koncept.ru

Поступила в редакцию <i>Received</i>	17	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	17
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	17	Опубликована <i>Published</i>	28.02.17

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Ходырева Е. А., 2017