

УДК 338.242 DOI: 10.14451/1.239.111

Анализ эффективности процесса и разработка корректирующих мероприятий для устойчивого развития организации

© 2024 **Лямин Борис Михайлович**

Кандидат экономических наук, Высшая школа сервиса и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ), Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: lyamin.bm@gmail.com

© 2024 **Янчевская Маргарита Юрьевна**

Магистрант, Высшая школа сервиса и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ), Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: myuyanch@gmail.com

Ключевые слова: устойчивое развитие, повышение эффективности, корректирующие мероприятия, диаграмма принятия решений, университет.

В статье рассматривается инструмент устойчивого развития организации – диаграмма принятия решений (PDPC). В современных быстроменяющихся условиях устойчивое развитие предприятий невозможно без работы с рисками. Для совершенствования деятельности необходимо постоянно проводить оценку рисков и применять превентивные меры по их недопущению. Целью данного исследования является выявление и предупреждение рисков в деятельности структурного подразделения с целью оптимизации функционирования, выстраивания и обеспечения устойчивого развития вуза. В результате исследования предложены практические рекомендации, направленные на внедрение эффективных стратегий управления рисками, что позволит повысить эффективность образовательного процесса и качество предоставляемых услуг.

Устойчивое развитие организаций сферы услуг требует от руководства комплексного подхода к управлению на основе всестороннего анализа как внешней, так и внутренней среды. В условиях динамично изменяющейся рыночной конъюнктуры и усиливающейся конкуренции необходимо не только оптимизировать существующие процессы, но и осуществлять систематическую оценку рисков, особенно в сквозных процессах, то есть в работе которых задействованы раз-

ные подразделения предприятия, следовательно, ошибка одного может привести к нарушению процесса в рамках деятельности другого, что в результате деструктивно влияет на всю систему процессов [1; 10–12; 17].

Выявление и последующая работа с рисками является стратегически важным аспектом деятельности предприятия любой сферы, так как позволяет систематизировать данные по потенциальным угрозам, а также разрабатывать

и внедрять превентивные меры, направленные на недопущение появления новых проблем, решение которых уже по возникновении может оказаться достаточно сложным и длительным процессом. Эффективное управление рисками помогает не только снизить вероятность их возникновения, но и укрепляет способность предприятия противостоять внешним и внутренним проблемам [2; 3; 6].

В сфере образования также существуют разные виды рисков, которые оказывают значительное влияние на функционирование и развитие организаций данной отрасли. В настоящее время отсутствует единый и признанный подход к управлению рисками в этой области. В связи с этим создаются трудности в определении, оценке и снижении возможных угроз, которые могут негативно повлиять на качество образовательного процесса [14].

Высшие учебные заведения, стремящиеся выстроить систему устойчивого развития, обязательно учитывают работу с рисками как обязательный элемент для обеспечения эффективной работы. В связи с этим, важно своевременно выявлять и определять возможные риски для уменьшения неопределенности и определения приоритетных направлений, на которые нужно направить управленческие, финансовые, трудовые и другие ресурсы. Необходимо отметить, что риски могут возникать как из-за факторов внешней (изменения в законодательстве, научно-технический прогресс, экономические и социальные изменения и др.), так и внутренней среды (работа сотрудников, организация учебного процесса, финансовые возможности вуза и др.). Современные исследователи при рассмотрении рисков отмечают необходимость комплексного подхода, учитывающего управленческие процессы, учебный процесс, кадровые ресурсы, взаимодействие с работодателями, работу с абитуриентами, научную деятельность, информационное обеспечение, а также инфраструктуру [4; 15; 16].

Кетоева Н. Л., Киселева М. А., Драницына В. К. в своей работе подходят к проблеме рисков

как совокупности влияния внутренней и внешней среды. Авторы уделяют особое внимание рискам в области качества образования, поскольку считают их стратегически важными и наиболее приоритетными в деятельности вуза, оказывающими существенное влияние на экономический потенциал страны [9].

Пашков М. В. и Пашкова В. М. отмечают особую значимость цифровых технологий в вузах, которая может быть не только полезной, но и создавать большое количество угроз для успешного функционирования университета. Это связано с особенностями внедрения, но и с особенностями применения: обучение сотрудников, вероятность технических сбоев и ряд других. Авторы отмечают необходимость введения системы оценки рисков для процессов, в которых непосредственно задействованы цифровые технологии [13].

В исследовании Хомутовой Е. Г., Спиридоновой А. А., Прокопова Н. И. авторы предлагают модель управления рисками для обеспечения качества образования с учетом влияния различных факторов, в числе которых пандемия. При этом авторы отмечают, что на текущий момент большинство исследований рисков в сфере образования направлены на отдельные области, в то время как необходим расширенный анализ различных структур и областей деятельности организации, не ограничивающийся только учебным процессом [18].

Особое место в функционировании университета занимает приемная комиссия как одна из стратегически важных структур вуза, обеспечивающая набор студентов и формирующая их контингент. В связи с этим анализ рисков в работе данного подразделения представляет собой одну из первостепенных задач в рамках управления рисками [5; 7; 8].

Деятельность специалистов приемной комиссии в значительной степени обусловлена необходимостью взаимодействия с различными категориями граждан, что требует от них не только высококвалифицированных профессиональ-

ных навыков, но и развитых коммуникативных компетенций. Эффективное общение с абитуриентами и их родителями является ключевым аспектом, влияющим на успешность процесса приема. В связи с этим важным является не только решение текущих проблем, возникающих в ходе осуществления приемной кампании, но и предотвращение возникновения новых трудностей. Для достижения данной цели необходимо построить диаграмму принятия решения для выявления возможных рисков в процессе работы и предложить соответствующие корректирующие мероприятия по их минимизации. В таблице 1 представлены риски и корректирующие мероприятия.

Разработанная диаграмма принятия решений для процессов, связанных с приемом заявлений в приемной комиссии, включает в себя анализ возможных рисков и предлагает соответствующие корректирующие мероприятия для их предотвращения.

В данной диаграмме учитываются потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в процессе приема поступающих, и предложен перечень мероприятий, направленных на их решение. Подход позволяет не только минимизировать риски, но и повысить эффективность работы приемной комиссии, обеспечивая более качественный и организованный процесс приема абитуриентов на всех этапах. Для более подробного понимания следует рассмотреть каждый из представленных процессов с рисками и корректирующими предложениями.

1. Этап «Прием документов»

Первоначальный этап взаимодействия с поступающими заключается в процедуре приёма документов и их проверки на соответствие установленным критериям. На данном этапе критически важно убедиться в полноте и достоверности предоставленных документов, чтобы предотвратить возможные затруднения в дальнейшем процессе. В целях совершенствования этого этапа могут быть предложены следующие меры:

- Информационная рассылка. После утвержде-

ния электронной заявки абитуриенту направляется перечень требуемых документов, что способствует снижению вероятности подачи неполной документации.

- Система предварительной проверки. Разработка и внедрение чёткого перечня документов для предварительной проверки позволит абитуриентам заранее подготовить полный пакет.
- Обучение сотрудников. Развитие навыков управления конфликтами у сотрудников повышает их способность эффективно решать конфликтные и сложные ситуации.
- Охрана. Обеспечение безопасной среды как для сотрудников, так и для абитуриентов с помощью охранной службы.
- Проверка полномочий третьих лиц. При подаче документов через третьих лиц необходимо тщательно проверять их удостоверения и наличие нотариально заверенной доверенности.

2. Процесс «Консультирование»

Предоставление информации абитуриентам о правилах приема, необходимых документах и условиях обучения. Для устранения риска недостаточной подготовки консультантов необходимо организовать обучение по актуальным вопросам приёма, что будет способствовать улучшению качества консультаций и уверенности персонала. Включение программ повышения квалификации перед началом приемной кампании и регулярные тренинги по изменениям в правилах приема и образовательных программах позволят поддерживать высокий уровень компетентности.

Для снижения риска предоставления абитуриентам недостоверной информации, следует создать и регулярно обновлять базу часто задаваемых вопросов (FAQ). Рекомендовано создать специальный раздел на сайте, содержащий структурированную информацию о ключевых датах и других аспектах приёма, чтобы облегчить доступ абитуриентов к актуальной информации и снизить нагрузку на сотрудников приемной комиссии.

Таблица 1. Определение рисков и предложение корректирующих мероприятий для работы специалиста приемной комиссии.

Процесс	Риски	Корректирующие действия
Прием документов	1. Некорректный или неполный пакет документов	1.1. Информационная рассылка абитуриентам перечня необходимых документов после одобрения электронной заявки 1.2. Внедрение системы предварительной проверки документов с четким списком необходимых бумаг
	2. Агрессивное поведение абитуриента и/или родителя	2. Обучение персонала техникам деэскалации конфликтов и обеспечение наличия службы безопасности для решения конфликтных ситуаций
	3. Подача документов третьим лицом	3. Проверка документа удостоверяющего личность и нотариальной доверенности (при наличии)
Консультирование	1. Недостаточная квалификация консультантов. 2. Неверная информация, предоставленная абитуриентам	1. Обучение для консультантов по актуальным вопросам приема. 2. Создание базы часто задаваемых вопросов (FAQ) и ее регулярное обновление
Оформление и подписание договора	1. Ошибки в заполнении договора 2. Задержки в оформлении	1. Внедрение электронной формы с автоматической проверкой на ошибки 2. Установка четких сроков на оформление договоров и контроль их выполнения
Поиск абитуриента в системе ЭПК	1. Технические сбои в системе 2. Ошибки в вводе данных, приводящие к невозможности найти абитуриента	1. Обеспечить регулярное техническое обслуживание и резервное копирование данных. 2. Внедрить систему проверки данных на этапе ввода (например, автозаполнение или подсказки)
Печать документов	1. Технические проблемы с принтером или программным обеспечением	1. Регулярная проверка и обслуживание оборудования
Выдача договора	Неправильная выдача (выдача не тем абитуриентам) Утрата выданных документов	Ведение учета выдачи договоров с указанием даты, времени и имени получателя Разработка системы, которая подтверждает факт получения документа

3. Процесс «Оформление и подписание договора»

Этап подразумевает подготовку договоров между учебным заведением и абитуриентом. Для снижения вероятности ошибок при заполнении договоров целесообразно внедрить электронные формы с функцией автоматической проверки данных, что будет способствовать оптимизации времени и уменьшению числа ошибок.

Определение чётких временных рамок для оформления договоров и их мониторинг позволяют улучшить оперативность и прозрачность данного процесса.

4. Процесс «Поиск абитуриента в системе Элек-

тронной приемной комиссии (ЭПК)»

Проверка данных поступающего в электронной системе позволяет оперативно получать информацию о статусе его заявки. Для избежание технических сбоев в системе целесообразно внедрить элементы бережливого производства, как например, «Всеобщий уход за оборудованием», что способствует своевременному обнаружению и устранению неисправностей, а также защите данных от возможных угроз.

Для минимизации ошибок ввода данных следует использовать инструмент рока-чоке, который предотвращает возможность возникновения ошибок, повышая точность вводимой информации и упрощая процессы верификации

и поиска данных в системе, что способствует оптимизации управления информационными потоками.

5. Процесс «Печать документов»

Процедура включает подготовку и печать всех необходимых документов, таких как договоры, согласия на обработку персональных данных, уведомления об ознакомлении с правилами университета. Устранение возможных рисков, связанных с техническими сбоями принтера или программного обеспечения, достижимо посредством внедрения системы «Всеобщий уход за оборудованием». Для минимизации вероятности подобных проблем необходимо регулярно проводить диагностику и техническое обслуживание печатного оборудования и сопутствующего программного обеспечения. Это позволит своевременно выявлять неисправности и, при необходимости, осуществлять замену элементов (например, картриджи) или всего устройства в случае невозможности быстрого устранения неисправности.

6. Процесс «Выдача договора»

Этот процесс представляет собой завершающий этап взаимодействия приемной комиссии с абитуриентами, в ходе которого подписанные экземпляры договоров со стороны университета, заказчика (плательщика), и будущего студента передаются абитуриенту.

Для обеспечения корректности и точности в выдаче документов необходимо разработать и внедрить систему, фиксирующую и сохраняющую информацию о каждом выданном договоре. В ней должна отображаться информация о лицах, уполномоченных на получение документа, о датах выдачи и о тех, кому документы были переданы. Этот подход обеспечит прозрачность процесса выдачи и позволит оперативно отслеживать информацию о выданных договорах, предотвращая случаи передачи сторонним лицам.

С целью снижения вероятности возникновения

ситуаций, в которых абитуриенты могут предъявлять необоснованные претензии к учебному заведению по поводу утраты документов, следует внедрить систему подтверждения получения договоров. Это может включать как электронные, так и физические подписи на бумажных версиях, что будет служить юридически значимым подтверждением передачи документа. Таким образом, повышается защита интересов как абитуриентов, так и университета, а также обеспечивается оперативное отслеживание статуса каждого выдаваемого документа, что способствует повышению прозрачности и эффективности документооборота.

Комплексный анализ рисков и внедрение соответствующих корректирующих мер не только способствует снижению существующих угроз, но и помогает предотвратить возникновение новых, что делает данные меры превентивными, направленными на предотвращение потенциальных проблем на ранних стадиях. Это способствует созданию более надежной и безопасной рабочей среды, в которой риски управляются эффективно, обеспечивая надёжность и продуктивность процессов. Таким образом, применение диаграммы принятия решений в практику работы приемной комиссии может существенно повысить уровень обслуживания, улучшить качество взаимодействия с поступающими, в том числе реагирование на запросы и потребности, а также предотвратить и не допустить создания проблемных ситуаций и, следовательно, повысить общую эффективность процесса приема студентов в рамках функционирования приемной комиссии, что влияет на общую деятельность образовательной организации.

В рамках представленной PDPC диаграммы были выявлены риски и предложены соответствующие меры для их предотвращения. Важно отметить, что для обеспечения устойчивого развития необходимо не только решать текущие проблемы, но и регулярно анализировать потенциальные угрозы, которые могут возникнуть в будущем. Таким образом, при работе с рисками необходимо руководствоваться методологией

PDCA: после выявления всех возможных рисков и разработки корректирующих мероприятий необходимо вновь вернуться к первому этапу – анализу возможных рисков, поскольку процесс согласования, утверждения и внедрения превентивных мер занимает определенное время, в течение которого могут произойти изменения и возникнуть новые угрозы. Цикл PDCA пред-

полагает постоянное обновление и пересмотр ранее выявленных рисков, что является важным элементом эффективного управления рисками. Данный подход позволяет не только оперативно реагировать на изменения, но и обеспечивать устойчивость организации в условиях постоянно меняющейся ситуации.

Библиографический список

1. Басюк А. С., Ильинова С. А. Оценка управления качеством и конкурентоспособностью услуг компании // *Известия высших учебных заведений. Пищевая технология.* – 2021. – № 1. – С. 113–116.
2. Гладкова Е. В. Роль риск-менеджмента в развитии деятельности современных организаций // *Инновационные технологии в управлении.* – 2018. – С. 104–109.
3. Головина Т. А., Авдеева И. Л., Суханов Д. А. Управление рисками организаций в условиях цифровой экономики // *Вестник Академии знаний.* – 2022. – 1 (48). – С. 55–61.
4. Гордиенко А. В., Руденко О. Н. Риски сферы услуг и их классификация // *Актуальные вопросы современной экономики.* – 2019. – № 4. – С. 40–46.
5. Горюнова Н. Д., Николаенко А. В. Роль информационных систем в обеспечении работы приемных кампаний российских вузов // *Гуманитарные науки в современном вузе: вчера, сегодня, завтра.* – 2019. – С. 130–137.
6. Грабивчук В. Я., Пивень И. Г. Роль внутреннего аудита и его взаимосвязь с системой управления рисками организации // *Экономика и бизнес: теория и практика.* – 2020. – № 4–2. – С. 53–56.
7. Дадалко В. А., Соловкина Е. Д. Управление рисками образовательной деятельности высших учебных заведений // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность.* – 2018. – Т. 14, 3 (360). – С. 480–491.
8. Ильясов Р. Я. Работа приемной комиссии глазами поступивших абитуриентов // *Роль социогуманитарного знания в подготовке педагога будущего.* – 2022. – С. 227–236.
9. Кетоева Н. Л., Киселева М. А., Драницына В. К. Классификация рисков в образовательной деятельности высших учебных заведений, участвующих в проекте «Приоритет-2030» // *Вестник Сургутского государственного университета.* – 2022. – 3 (37). – С. 6–15.
10. Крутова И. А., Крутова О. В. Цифровая трансформация университета: риски и перспективы // *Современные наукоемкие технологии.* – 2021. – № 2. – С. 170–174.
11. Кулешов Д. К. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг // *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* – 2023. – Т. 13, 2А. – С. 73–79.
12. Лямин Б. М., Янчевская М. Ю. Ч. Формирование Е. И. Системы менеджмента качества – катализатор повышения качества услуг на предприятиях индустрии туризма и гостеприимства в условиях международных ограничений // *Естественно-гуманитарные исследования.* – 2024. – Т. 2(52). – С. 168–174.
13. Пашков М. В., Пашкова В. М. Проблемы и риски цифровизации высшего образования // *Высшее образование в России.* – 2022. – Т. 31, № 3. – С. 40–57.
14. Певзнер М. Н., Петряков П. А., Донина И. А. Цифровая трансформация образовательного процесса в вузе: риски и угрозы // *Проблемы современного педагогического образования.* – 2020. – № 69–1. – С. 292–294.
15. Резник С. Д., Юдина Т. А. Репутационные риски университета в новых условиях развития российского высшего образования // *Университетское управление: практика и анализ.* – 2023. – Т. 27, № 2. – С. 127–142.
16. Сподах Г. Г. Менеджмент и контроллинг рисков в университете // *Контроллинг.* – 2020. – № 4. – С. 24–31.
17. Стрекалова Н. Б. Риски внедрения цифровых технологий в образование // *Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология.* – 2019. – Т. 25, № 2. – С. 84–88.
18. Хомутова Е. Г., Спиридонова А. А., Прокопов Н. И. Модель управления рисками для обеспечения качества образования в университете // *Перспективы науки и образования.* – 2022. – 2 (56). – С. 670–685.