

ՀՏԴ 378.146

**ԱԿԱԴԵՄԻԱԿԱՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ
ՀՀ ԲՈՒՀԵՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ**

**ՌՐԵՐՏ ԽԱԶԱՏՐՅԱՆ, ՍԱՄՎԵԼ ՀՈՎՀԱՆՆԻՍՅԱՆ,
ՍՎԵՏԼԱՆԱ ԿԱՐԱՊԵՏՅԱՆ**

Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան

ՀՀ բուհերի համար առանցքային նշանակություն ունեն ակադեմիական ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգի գործառույթն ու շարունակական բարելավումը՝ բուհերի գործունեության ընթացքում բացահայտված բազմաթիվ ռիսկերը պատշաճ կերպով կառավարելու նպատակով:

Բանալի բառեր. ռիսկերի կառավարում, ռիսկերի տեսակներ, ակադեմիական ռիսկեր, ռազմավարական կառավարում:

ՀՀ բուհերին՝ որպես տնտեսության ճյուղերն սպասարկող առանցքային դերակատարների, առաջադրվել են նոր մարտահրավերներ, որոնք պայմանավորված են ազգային, տարածաշրջանային և միջազգային հարափոփոխ շուկաների պահանջներով, ներառյալ եվրոպական և եվրասիական աշխատաշուկաների կարիքներով ու զարգացման միտումներով, եվրոպական բարձրագույն կրթական ու հետազոտական տարածքներին ինտեգրման հնարավորություններով: Բարձրագույն կրթության համակարգը՝ որպես երկրի տնտեսության կարևոր ոլորտ, նույնպես ենթարկվում է ռիսկերի ազդեցության: Նշված պայմաններում բուհերի համար ստեղծվել են առավել լայն համագործակցային կապեր տնտեսության և հասարակության սուբյեկտների հետ, որոնք նպաստել են ՀՀ բուհերի գործունեության բազմազանեցմանը ու շահակիցների ընդլայնմանը: Թե՛ ազգային, թե՛ միջազգային շուկաներում մրցակցային առավելության ապահովման և մրցունակության պահպանման նկատառումներով բուհերի համար գերխնդիր է դարձել իրենց արտաքին ու ներքին միջավայրային գործոնների շարունակական վերլուծությունների իրականացումը՝ միտված բուհերի գործունեության ու կատարողականի արդյունավետության վրա հնարավոր ազդեցություն ունեցող ռիսկերի բացահայտմանը ու կառավարմանը: Արտաքին միջավայրը գործոնների համախումբ է, որոնք ակտիվորեն ներազդում են կրթական շուկայի պայմանների և բուհերի գործունեության վրա: Ռիսկերի կառավարման կիրառումը բուհերում ենթադրում է արտաքին և ներքին մարտահրավերների ու սպառնալիքների

պայմաններում մի շարք գործընթացների և գործողությունների իրականացում՝ ուղղված բուհի գործունեության կայունության պահպանմանը գլոբալացման պայմաններում:

Սույն հոդվածի նպատակն է բացահայտել և ներկայացնել ՀՀ բուհերում ակադեմիական ռիսկերի տեսակները, որոնք ենթադրում են ռիսկերի կառավարման գործընթացների, կառուցակարգերի ու ընթացակարգերի բազմազանեցում: ՀՀ բուհերի ակադեմիական ռիսկերի գործառնականության վերաբերյալ դրույթները դուրս են բերվել ռիսկերի կառավարման ոլորտին առնչվող մասնագիտական գրականության և 2011-2021 թթ. ժամանակահատվածում ինստիտուցիոնալ հավատարմագրում ստացած ՀՀ տասնվեց պետական բուհերի կառավարման համակարգերի, ինքնավերլուծությունների, փորձագիտական զեկույցների, ներքին իրավական փաստաթղթերի ու բուհերի գործունեության վերլուծության արդյունքում: Ակադեմիական ռիսկերի դասակարգման ուսումնասիրությունը կարող է օգտակար լինել ՀՀ բուհերի համար՝ ռիսկերի կառավարման գործընթացների արդյունավետության բարձրացման նկատառումներով:

Կրթական ծառայությունների շուկան տնտեսության այլ ոլորտներից տարբերվում է հստակ տարբերվող մի շարք հատկանիշներով, որոնք դրսևորվում են կրթական ծառայությունների բովանդակությամբ, կրթական միջավայրի բաղադրիչների ու պայմանների առանձնահատկություններով, կրթական տեխնոլոգիաների կիրառման մեթոդների ու ձևերի բազմազանությամբ, բուհերի աշխատակիցների՝ պրոֆեսորադասախոսական (այսուհետև՝ ՊԴ), ուսումնասօժանդակ ու վարչական կազմերի մասնագիտական կարողություններով և շահակիցների կազմով: Հաշվի առնելով այն, որ բուհերի՝ որպես կրթական ծառայություններ մատուցող դերակատարների գործունեությունը տարբերվում է տնտեսության այլ ոլորտներում գործունեություն ծավալող կազմակերպությունների գործունեությունից՝ ռիսկերը, որոնց առերեսվում են բուհերը, ևս տարբերվում են մնացյալ կազմակերպությունների գործունեության շրջանակում առկա կամ հնարավոր ռիսկերից՝ բնորոշելով *բուհերի ակադեմիական ռիսկերի* համախումբը:

Ակադեմիական ռիսկերի սահմանումն ու դասակարգումը բուհերի համար ունեն առանցքային նշանակություն, քանի որ բուհերին հնարավորություն է ընձեռվում ցուցաբերելու համակարգային մոտեցում ռիսկերի կառավարմանը: Ակադեմիական ռիսկը կրթական միջավայրում անորոշ ապագա իրադարձության տեղի ունենալու հավանականությունն է, որը կարող է հանգեցնել բուհի կանոնադրական նպատակների ձախողման, գործառույթների ապահովման խաթարման կամ հնարավոր կորուստների վտանգին, ինչպես նաև կարող է խաթարել ներքին միջավայրի տարրերի նպատակային, գործառութային և կազմակերպչական կապերը:

Ակադեմիական ռիսկերի հնարավոր բացասական հետևանքները կարող են ուժգնանալ բուհի կրթական միջավայրում առկա խոցելի խնդիրների՝ տեղեկության պակասի կամ ապատեղեկատվության, ոչ համապատասխան կամ բացակայող ներքին գործընթացների, բուհի անձնակազմի ոչ պատշաճ գործունեության և այլ պատճառներով: Ռիսկերի դասակարգումը ենթադրում է բազմաբնույթ ռիսկերի համակարգում՝ համաձայն որոշ հատկանիշների և չափանիշների, որոնք թույլ են տալիս միավորել ռիսկերի ենթահամակարգերն առավել ընդհանրական շրջանակներում: «Ռիսկ» հասկացության բազմաչափությունը թույլ է տալիս այն դիտարկել տարբեր տեսանկյուններից, որը հանգեցնում է ռիսկերի դասակարգումների բազմազանության և դրանց գնահատման տարբեր մոտեցումների:

Բուհերի համատեքստում կարելի է տարբերակել ռիսկերի երկու հիմնական տեսակ՝

- **ռազմավարական**, որոնք ենթադրում են ռիսկեր բուհի ինստիտուցիոնալ մակարդակում և վերաբերում են դրա առավել լայն համատեքստին՝ բուհի գործողությունների արդյունքների, դրա արտաքին միջավայրում առաջացող ռիսկերի ու ներքին միջավայրի գործոնների կառավարման տեսանկյունից: Ռազմավարական ռիսկերն առավելապես հանգեցնում են երկարաժամկետ հետևանքներին, որոնք կարող են պահանջել ռիսկերի կառավարման գործընթացներ՝ ներառյալ քաղաքականության փոփոխություններ,

- **գործառական**, որոնք փոխկապակցված են բուհի տարբեր կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործողությունների հետ և կարող են ուղղակի ազդեցություն ունենալ բուհի ռազմավարության, կանոնադրական գործունեության և գործառությունների ու պաշարների կառավարման արդյունավետության վրա: Ռիսկերի դասակարգման շրջանակներում առանձնահատուկ հետաքրքրություն են ներկայացնում *խառը տիպի ռիսկերը*: Ռիսկերը հիմնականում դասակարգվում են համաձայն գործունեության ոլորտի, որտեղ դրանք դրսևորվում են: Ըստ տարաբնույթ չափանիշների՝ կարելի է ներկայացնել ռիսկերի հետևյալ դասակարգումը [1], [2], [3], [5], [6], [9], [10], [11], [14]՝

- *ըստ ծագման ոլորտի կամ ազդեցության միջավայրի*՝ արտաքին, ներքին ռիսկեր.

- *ըստ բնույթի*՝ բուհի կանոնադրական գործունեության համապատասխանության, հիմնադրի կողմից վերահսկողության կամ գործունեության անորոշության, սպեկուլյատիվ ռիսկեր.

- *ըստ արդյունքների*՝ գործունեության արդյունքների, արտադրանքի և ծառայությունների որակի ռիսկեր.

- *ըստ ռիսկի մակարդակի*՝ ռազմավարական, փոփոխությունների, նախագծային, գործառնական, ֆինանսական ռիսկեր.

- ըստ մասշտաբի՝ միջազգային, տարածաշրջանային, ազգային (պետական) ռիսկեր.
- ըստ առաջացման պատճառի՝ օբյեկտիվ, սուբյեկտիվ, օբյեկտիվ-սուբյեկտիվ ռիսկեր.
- ըստ ազդեցության տևողության՝ կարճատև, երկարատև ռիսկեր.
- ըստ հետևանքների ծանրության աստիճանի՝ թույլատրելի, կրիտիկական, աղետալի ռիսկեր.
- ըստ հնարավոր կորուստների բնույթի՝ կազմակերպչական, ֆինանսական, հեղինակության, մարդկային ներուժին առնչվող, ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կորստի ռիսկեր.
- ըստ կանխատեսելիության՝ կանխատեսելի, անկանխատեսելի ռիսկեր:

Ներկայում ՀՀ մասնագիտական ոլորտում և գրականությունում բացակայում են «բուհերի ռիսկեր» կամ «ակադեմիական ռիսկեր» հասկացությունների սահմանումները և դասակարգման միասնական մոտեցումները, ուստի ըստ ռիսկերի դասակարգման՝ սույն հոդվածում առաջարկված սահմանման հայալեզու մասնագիտական գրականության համար կարող է ներկայացնել տեսագործական արժեք ու խթանել հասկացության հետագա ուսումնասիրությունը և պարզաբանումները:

Կրթական գործունեության թափանցիկության ապահովման, մրցունակության պահպանման և մրցակցային առավելության ձեռքբերման նպատակներով՝ բուհերի ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը թե՛ ինստիտուցիոնալ, թե՛ համակարգային մակարդակներում կարևորագույն նշանակություն ունի: Տնտեսության տարբեր ճյուղերը սպասարկող բուհերն իրենց գործունեության ընթացքում բախվում են տարատեսակ ռիսկերի, որոնք պայմանավորված են բուհերի կազմակերպահրավական ձևով, գործունեության ոլորտով ու տեսակով: Կրթական ծառայություններ մատուցող բուհերի համատեքստում ռիսկ եզրույթը սահմանվում է որպես արտաքին և ներքին գործոնների ներազդեցությամբ բուհի կրթական միջավայրում կատարվող փոփոխություններ, որոնց պայմաններում կարող է անհնար դառնալ ապահովել բուհի գործունեության հիմնական նպատակների և գործառույթների ապահովումը:

Հարկ է նկատել, որ ռիսկերը, որոնց բախվում են բուհերը, մեծապես պայմանավորված են կրթական միջավայրի առանձնահատկություններով, ուստի ռիսկերը, որոնք առկա են կրթական միջավայրում, կարող են ուղղակի կամ անուղղակի ազդեցություն գործել բուհերի գործունեության և կատարողականի արդյունավետության վրա: Կրթական միջավայրի ռիսկերը գործունեության և կատարողականի արդյունավետության գնահատման գործոններ են ենթադրում դրանում գործող տարատեսակ ուսումնական հաստատությունների՝ այդ թվում բուհերի համար:

Մասնագիտական գրականությունում առկա են բուհերի կամ ակադեմիական ռիսկերի բազմաբնույթ դասակարգումներ: Ներքին կամ գործառույթային ակադեմիական ռիսկերը հետևյալն են՝ ժամանակացուցային, մարդկային ներուժին վերաբերող, ֆինանսական ռիսկեր [1]: Ակադեմիական ռիսկերը կարելի է տարբերակել հետևյալ խմբերում [12]՝ ինստիտուցիոնալ, կառավարման, հետազոտական գործունեության, կրթական գործընթացի, բուհերի աշխատակիցների մասնագիտական աճի և պաշտոնուղու զարգացման, էթիկական, քաղաքական, ուսանողներին առնչվող, մրցակցության, բուհի հեղինակությանը վերաբերող ռիսկեր: Բարձրագույն կրթության համատեքստում հնարավոր է առանձնացնել բուհերի ռիսկերի հետևյալ դասակարգումը [4], [7], [8], [15], [16]՝

- *ռազմավարական*, որոնք ազդեցություն են ունենում բուհի ռազմավարական նպատակների ու խնդիրների իրականացման արդյունավետության նվազման վրա,

- *կանոնադրական գործունեությանն անհամապատասխանության*՝ կապված պետական օրենսդրության, բուհի կանոնադրության, կանոնակարգերի կամ քաղաքականության խախտումների դեպքերի հետ, որոնք կարող են հանգեցնել տուգանքների, տույժերի, դատավարությունների, պետական ֆինանսավորման կրճատման, ինչպես նաև բուհի սահմանած կանոնադրական նպատակների ու գործառույթների ապահովման նպատակների ու գործառույթների արդյունավետության նվազմանը,

- *ֆինանսական*՝ կապված ֆինանսական ակտիվների կամ ֆինանսական պաշարների ոչ իրաչափ բաշխման հետ, ինչպես, օրինակ՝ ուսման վճարների բարձրացում, պետական ֆինանսավորման և/կամ պետական աջակցության ծրագրերի նվազում, հետազոտության ֆինանսավորման նվազում, անձեռնմխելի ֆոնդերի գործառման թույլ մշակույթ, բյուջեի կրճատում, ներդրումների և նմանօրինակ այլ միջոցների ներգրավման սակավություն,

- *բուհի անվտանգության կամ իրավական պարտավորությունների*, որոնք կապված են իրավական պատասխանատվության, վնասների, կորուստների կամ նմանօրինակ այլ հետևանքների հետ,

- *մարդկային ներուժի կառավարման*՝ կապված մարդկային կապիտալի զարգացմանն առնչվող ռիսկեր, որակյալ մարդկային ներուժի զարգացման գործընթացներում ներդրումների կատարման, մարդկային ներուժի հավաքագրման, պահպանման և մասնագիտական զարգացման, վարձատրությանն ու պարգևատրմանը, մասնագիտական գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների զարգացմանն առնչվող ռիսկեր,

- *գործառական*, որոնք կապված են բուհի ամենօրյա գործընթացների, ծրագրերի, գործողությունների և գործառույթների, ինչպես նաև դրա պաշարների արդյունավետ և իրաչափ բաշխման ու օգտագործման հետ,

• *հեղինակության*, որոնք կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ բուհի համբավի և հեղինակության վրա:

Ակադեմիական ռիսկերը կարելի է դասակարգել նաև համաձայն դրանց առաջացման պատճառի: Այս չափանիշի համաձայն՝ կարելի է առանձնացնել այն ռիսկերը, որոնք առաջացել են.

• օբյեկտիվ պատճառներով, այսինքն՝ այնպիսի գործոնների ազդեցությամբ, որոնք դուրս են բուհի կոլեգիալ մարմինների և ղեկավարության վերահսկողության շրջանակից: Նմանօրինակ ռիսկերը ներառում են, օրինակ, ֆինանսական ճգնաժամի, օրենսդրական փոփոխությունների, տնտեսության կառուցվածքային փոփոխությունների, մի շարք մասնագիտությունների գծով պահանջարկի կառուցվածքի փոփոխությունների և այլ նմանօրինակ գործոնների անկանխատեսելի ազդեցությունները,

• սուբյեկտիվ պատճառներով, որոնք անմիջականորեն առնչվում են բուհի գործունեությանը և առաջացել են, որպես կանոն, պլանավորման (այդ թվում՝ ռազմավարական), կառավարման կամ աշխատակազմի գործողությունների անարդյունավետության, կրթական գործընթացի թերի կազմակերպման ու ոչ արդյունավետ ծախսերի արդյունքում,

• օբյեկտիվ-սուբյեկտիվ պատճառներով, որոնք բխում են բուհի հետ անմիջականորեն փոխկապակցված միջավայրերից և անուղղակիորեն ազդում են բուհի գործունեության վրա, ինչպես, օրինակ՝ բուհի ֆինանսական գործընկերների անվճարունակությունը և պարտավորությունները կատարելու անկարողությունը: Հաշվի առնելով այն, որ բուհն ի զորու չէ ազդել և վերահսկել նմանատիպ ռիսկերը՝ դրանք համարվում են օբյեկտիվ: Մյուս կողմից, նման ռիսկերի առաջացումը հաճախ բխում է բուհի ոչ թիրախային քաղաքականության իրականացման արդյունքում:

Դիտարկելով բուհերի կամ ակադեմիական ռիսկերի տարատեսակ դասակարգումները և սույն հոդվածի շրջանակում իրականացված ուսումնասիրությունը՝ ներկայացվում է ՀՀ պետական բուհերի ակադեմիական ռիսկերի մեկ միասնական դասակարգում՝ հիմնված ակադեմիական ռիսկերի բնորոշ առանձնահատկությունների ու բնութագրերի վրա: **Ըստ ծագման ոլորտի՝** ռիսկերը բաժանվում են.

• **արտաքին**. որոնք ուղղակիորեն կապված են բուհի արտաքին միջավայրի հետ. ծագում են քաղաքական, տնտեսական, օրենսդրական, ժողովրդագրական և աշխարհագրական գործոնների ազդեցության ներքո, որոնք կարող են ազդեցություն ունենալ բուհերի կանոնադրական գործառույթների և գործունեության շարունակականության ու կատարողականի արդյունավետության վրա (օրինակ՝ նոր հարկատեսակների սահմանում և կիրառում, հարկային արտոնությունների վերացում, պետական բյուջեից հատկացումների կրճատում),

- **ներքին.** որոնք փոխկապակցված են բուհի և գործընկեր սուբյեկտների գործունեությանը: Ներքին ռիսկերի աղբյուրը բուհի ներքին միջավայրն է, այսինքն՝ բուհերի ներքին միջավայրային գործոնները, որոնք կարող են բուհի համար դառնալ ռիսկեր: Ներքին ակադեմիական ռիսկերից են կառավարչական որոշումներին առնչվող ռիսկերը, բուհի կազմակերպչական գործունեության հետ փոխկապակցված ռիսկերը, բուհի ՊԴ կազմի ոչ պատշաճ որակավորումների, մասնագիտական գիտելիքների ու հմտությունների ոչ բավարար մակարդակը, կրթական գործընթացի՝ աշխատուշակայի արդի պահանջներին և պետական չափորոշիչներին անհամապատասխանությանն առնչվող ռիսկերը, կրթական միջավայրի թույլ զարգացած ենթակառուցվածքները:

Այսպիսով, հետազոտության արդյունքներով ՀՀ պետական բուհերի կրթական միջավայրի ռիսկերը լինում են.

բուհերի կրթական միջավայրի ներքին ռիսկեր՝

- **ռազմավարական,** որոնք ազդեցություն են ունենում բուհի ռազմավարության մշակման ու հաստատման, առաքելության, կանոնադրական գործառույթների և ռազմավարական նպատակների իրականացման, խնդիրների լուծման և այլ ներքին գործընթացների վրա,

- **ֆիզիկական միջավայրի,** որոնք ազդեցություն են ունենում բուհի կրթական միջավայրի՝ ֆիզիկական ակտիվների, պաշարների ու ենթակառուցվածքների վրա, օրինակ՝ բուհի համապատասխան շենքային պայմանների և անհրաժեշտ գույքային բազայի թարմացման ոչ լայն հնարավորությունները,

- **բուհի կազմակերպչական մշակույթին առնչվող մշակութային,** միջանձնային բախումների, որոնք կապված են բուհի աշխատակիցների միջև միջանձնային կամ միջխմբային բախումների, ինստիտուցիոնալ արժեքներին և էթիկական վարվելակերպի կանոններին անհամապատասխանությանն առնչվող ու նմանօրինակ այլ ռիսկերի հետ,

- **ֆինանսական,** որոնք վերաբերում են բուհի ֆինանսական հոսքերին, հաշվեկշռին, բյուջեին և նմանօրինակ այլ բաղադրիչներին: Այդպիսի ռիսկերի շարքում են նաև ֆինանսական տվյալների ու տեղեկության հասանելիության և անհստակության, ֆինանսական կառավարման գործընթացների գերկենտրոնացման և ֆինանսավորման անորոշության հետ կապված ռիսկերը:

- **բուհի ղեկավարության անգործության,** որոնք առնչվում են բուհի ղեկավարության կամ անձնակազմի անգործությանը և պարտականությունների ոչ պատշաճ կատարմանը,

- **տեխնոլոգիական,** որոնք կապված են բուհում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և նորագույն սարքավորումների ներդրման ու կիրա-

ռության, տվյալների շտեմարանների, ենթակառուցվածքների, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և տվյալների կառավարման մասին տեղեկատվությանն առնչվող ռիսկերի հետ,

- *տեղեկատվության կորստին առնչվող*, որոնք սովորաբար կարող են իրականանալ տեղեկատվության ու տվյալների հավաքման, փոխանցման, մշակման կամ ոչ պատշաճ կերպով օգտագործման արդյունքում, ինչպես նաև ինստիտուցիոնալ գիտելիքներ ունեցող աշխատակազմի արտահոսքի պատճառով,

- *կոռուպցիոն*՝ կոռուպցիոն ռիսկերի վերլուծությունների ոչ թիրախավորված իրականացումը և կոռուպցիայի դեմ պայքարին ուղղված դասընթացների, քարոզչությունների իրականացման ու հանդիպում-քննարկումների սակավությունը և այդ գործընթացների անարդյունավետությունը կարող է հիմք հանդիսանալ կոռուպցիոն ռիսկերի ընդլայնման համար,

- *կրթության որակի ապահովման և բարելավման*, օրինակ՝ արտաքին շահակիցների (գործատուներ, շրջանավարտներ) անհամաչափ ներգրավվածությունը բուհի որակի ապահովման գործընթացներում, գործատուների և շրջանավարտների շրջանում իրականացվող հարցումներից ստացվող հետադարձ կապի ոչ շարունակական ապահովումը, բուհի և գործատուների միջև սոցիալական գործընկերության ցուցանիշների տատանումները, բուհում ակադեմիական ազատությունների և ակադեմիական բարեվարքության պահպանման մշակույթի ամրագրող կանոնակարգային մոտեցումների բացակայությունը կամ դրանց անարդյունավետ և ոչ հետևողական կիրառումը,

- *գիտակրթական գործընթացի արդյունավետության բարձրացման*, օրինակ՝ պետական ավարտական քննությունների և որակավորումների շնորհման գործընթացներում գործատուների մասնակցության ցածր ցուցանիշները, մեթոդաբանական ռիսկեր, որոնք առնչվում են բուհի կրթական և գիտահետազոտական գործընթացներում կիրառվող մեթոդներին և եղանակներին,

- *փոփոխությունների*, որոնք վերաբերում են բուհերի աշխատակազմի կողմից նորագույն կրթական տեխնոլոգիաների, սարքավորումների, մեթոդների ու փոփոխությունների հետ կապված՝ բուհի ղեկավարության և անձնակազմի կողմից ցուցաբերվող դիմադրությանը և խոչընդոտներին,

- *ուսանողական համակազմի*՝ ուսանողների մասնագիտական որակներ ունենալու և ակտիվ հասարակական գործունեություն ծավալելու, ուսանողների միջև մրցակցության, ուսանողների միջանձնային հարաբերությունների խաթարման, հաղորդակցման ցածր հմտությունների հետ կապված ռիսկեր,

- *ՊԴ կազմի՝ ՊԴ կազմի արհեստավարժության ցածր մակարդակը, անհատականության առանձնահատկությունները, վստահության բացակայությունը, հոգեբանական և մանկավարժական աջակցության բացակայությունը, աշխատակիցների առողջության և անվտանգության հետ կապված ռիսկերը, ՊԴ կազմի կրճատումը՝ պայմանավորված ուսանողների թվի նվազման միտումով և ՊԴ կազմի մասնագիտական աճին վերաբերող քաղաքականության ոչ արդյունավետ կիրառմամբ,*

- *ներքին կանոնակարգերին համապատասխանության, որոնք առնչվում են բուհի կանոնակարգերի և ընթացակարգերի խախտման հետևանքով առաջացած ռիսկերին, աշխատանքային հարաբերություններին վերաբերող ռիսկեր:*

Բուհերի կրթական միջավայրի արտաքին ռիսկեր՝

- *անհաղթահարելի ուժով պայմանավորված, որոնք կարող են ի հայտ գալ անհաղթահարելի ուժի ազդեցությամբ (օրինակ՝ արտակարգ կամ ռազմական դրություն հայտարարելը, համաճարակները, բնական աղետները (երկրաշարժ, ջրհեղեղ, հրաբխի ժայթքում)),*

- *համբավի ու հեղինակության, որոնք վերաբերում են բուհի արտաքին ու ներքին շահակիցների՝ բուհի և դրա կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունների մասին պատկերացումների և ընկալումների հնարավոր խեղաթյուրումներ,*

- *կիրքեր և գաղտնիության սպառնալուծում, որոնք ենթադրում են կիրքեր-հանցագործություններ, ֆիշինգ կամ կիրքեր շորթումներ (տեղեկատվության ու տվյալների շորթում), տեղեկատվության անվտանգության ռիսկեր,*

- *ֆիզիկական անվտանգության, որոնք կապված են ֆիզիկական հարձակումների, բռնության, խուլիգանության, ոտնձգության և բռնության այլ դեպքերի հետ:*

Ըստ մասշտաբի՝

Միջազգային ակադեմիական ռիսկերը կապված են փոխկապակցված կրթական ծառայությունների համաշխարհային շուկայի փոփոխությունների, կրթական գործընթացի, միջազգային համագործակցության ու տեխնոլոգիաների արագ փոփոխությունների և զարգացումների հետ: Միջազգային ակադեմիական ռիսկերից կարելի է նշել բարձրագույն կրթության գործընթացում կատարվող փոփոխությունները, ՊԴ ու ուսանողական համակազմերի շարժունության և փորձի փոխանակման ծրագրերը, միջազգային կրթական ու աշխատուժի շուկաներում աճող մրցակցությունը և այլն:

Տարածաշրջանային ակադեմիական ռիսկերը կարող են ներառել աշխարհագրական տվյալ շրջանում աշխատաշուկայում որոշակի մասնագիտությունների գծով որակավորված շրջանավարտների պահանջարկի

բացասական շարժընթացը, տարածքային միավորի գործադիր ու օրենսդիր իշխանությունների հետ փոխգործակցության առանձնահատկությունները: Տարածաշրջանային ակադեմիական ռիսկերը փոխկապակցված են այն բուհերի հետ, որոնք գործունեություն են իրականացնում պետության վարչատարածքային բաժանման որոշակի միավորում կամ երկրի տնտեսական որոշակի շրջաններում (որոշվում են՝ պետության վարչատարածքային բաժանման միավորների ժողովրդագրական, աշխարհագրական, տնտեսական առանձնահատկություններից ելնելով):

Պետական ակադեմիական ռիսկերը ներառում են բարձրագույն կրթության բյուջետային ֆինանսավորման զգալի կրճատումները, բուհերի գործունեությունը կարգավորող օրենսդրական դաշտի անկատարությունն ու անհամապատասխանությունը, բուհերի հավատարմագրման և լիցենզավորման ընթացքում բուհերին առաջադրվող պետական պահանջների խստացումն ու նմանօրինակ այլ գործոններ: Այս ռիսկերը փոխկապակցված են պետության մակրոտնտեսական մակարդակում կրթության համակարգի փոփոխությունների հետ (պետական քաղաքականության փոփոխություն՝ ներառյալ օրենսդրական, հարկային և նմանօրինակ այլ փոփոխությունները):

Ըստ առաջացման պատճառի՝

« **բուհերի ռիսկերն ապահովագրված չեն մի շարք պատճառներով:** Նախևառաջ, ուսումնասիրված ռիսկերը չափազանց հազվադեպ են կրիտիկական կամ աղետալի: Այնուհետև, բուհերի ռիսկերի կամ ակադեմիական ռիսկերի կառավարման նպատակով ապահովագրական պայմանագրեր կնքելու նախադեպեր առկա չեն « **բուհերի ո՛չ արտաքին, ո՛չ ներքին ընթացակարգերում, հետևաբար, դրանց առաջացման հավանականությունը կարող է գնահատվել միայն փորձով:** Պետք է նշել նաև, որ բուհերը շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններ են, որոնց արդյունավետությունը հնարավոր չէ գնահատել միայն տնտեսական ցուցանիշների օգնությամբ: Եվ քանի որ ներկայում « **բարձրագույն կրթության համատեքստում գոյություն չունեն ոչ տնտեսական ցուցանիշները տնտեսական ցուցանիշների վերածելու արդյունավետ մեթոդներ, բուհերի գործունեության համար ռիսկային համարվող իրադարձությունների պատճառած վնասների գնահատումը շարունակում է մնալ դժվար կերպով իրականացվող գործընթաց:**

Բուհերի զարգացման միտումները մեծապես որոշվում են արտաքին միջավայրի մակրո և մեզո գործոններով, որոնք առաջացնում են բարձրագույն կրթության կառուցվածքային և բովանդակային փոփոխություններ: Ուստի, այդ գործոնների ուսումնասիրությունը դառնում է անհրաժեշտ նախապայման ներբուհական կառուցակարգերի ձևավորման հա-

մար՝ բուհերին հնարավորություն տալով արդյունավետորեն կանխատեսելու ռիսկերը և գնահատելու միջավայրի գործոնների փոփոխականությունն ու ազդեցությունը բուհերի ռազմավարական կառավարման վրա: Շուկայական հարաբերությունների պայմաններում նշյալ մեխանիզմներից կարող է լինել ռիսկերի կառավարման մեթոդների կիրառումը, որոնց ներդրումը բուհերին հնարավորություն կտա բարելավել վերջիններիս գործունեությունն անկայուն և հարափոխ արտաքին միջավայրում՝ սահմանափակ պաշարների պայմաններում:

Այսպիսով, հաշվի առնելով բուհերի՝ որպես շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների գործունեության ոլորտը՝ բուհերն իրենց ռազմավարական նպատակների իրականացմանն ուղղված գործընթացներում առերեսվում են առանձնահատուկ ռիսկերի: Վերջիններիս առանձնահատկությունները պայմանավորված են կրթական և աշխատանքի շուկաների պահանջներով, բուհերի ներքին և արտաքին միջավայրերի մշտափոփոխ, սակայն փոխկապակցված գործոններով, պետական ու միջազգային մակարդակներում սոցիալ-տնտեսական ցուցանիշների շարժընթացներով և մի շարք այլ գործոններով: Ակադեմիական ռիսկերը, փոփոխվելով նշված հիմնական գործոնների ազդեցության ներքո, բուհերին առաջադրում են մի շարք մարտահրավերներ, որոնց հաղթահարումը կարող է զգալիորեն բարձրացնել բուհերի ռազմավարական կառավարման արդյունավետությունը: Այս համատեքստում հարկ է հավելել, որ ՀՀ պետական բուհերի գործունեության շրջանակները ենթադրում են որոշակի թույլատրելի ռիսկեր, մինչդեռ կրիտիկական և աղետալի ռիսկերը հանդիպում են հազվադեպ: Նշվածը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ պետությունը որոշակիորեն սահմանափակում է պետական բուհերի անկախ տնտեսական գործունեության ծավալը և բովանդակությունը՝ դրանով իսկ նվազեցնելով կորուստների ռիսկը: Մյուս կողմից՝ կրթական գործունեության, ներառյալ ուսումնական գործունեության խիստ կարգավորումները, բուհերի կրթական ծրագրերի պարտադիր լիցենզավորումը և հավատարմագրումը նպաստում են բուհական համատեքստում ռիսկերի ցածր մակարդակի ապահովմանը: ՀՀ պետական բուհերի համար զգալիորեն մեծանում է ռիսկային իրավիճակների հավանականությունը, որոնք կապված են ֆինանսական պաշարների անբավարարության հետ, որն էլ հիմնականում խոչընդոտում է բուհերի ռազմավարական նպատակների լիարժեք և արդյունավետ իրականացումը: ՀՀ պետական բուհերը ստանձնում են լուրջ ֆինանսական պարտավորություններ վարձավճարների և կոմունալ վճարների, կապի միջոցների օգտագործման, մարդկային ներուժի վարձատրության համար:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐ

1. **Խաչատրյան, Ռ.**, Ռազմավարական պլանավորումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում, «Լինգվա», Երևան 2013:
2. **Новикова, И. И.** 2008. *Управление рисками в деятельности высших учебных заведений российской федерации*, Москва.
3. **Abramova, I. G.** 1996. *The Theory of Pedagogical Risk*. PhD Thesis. St. Petersburg.
4. APPA Thought Leaders Series 2018. *The Landscape, Framework, and Strategies for Managing & Mitigating Risk*.
5. **Belyaeva, M. A.** 2014. *Risk as an Object of Scientific Analysis in Pedagogy and Education*. *Pedagogical Education in Russia*, 11, 16-23.
6. **Brewer, A., Walker, I.** 2010. *Risk Management in a University Environment*. Proceedings of the Australian Quality Forum.
7. **Boranbayev, A., Mazhitov, M., Kakhanov, Z.** 2015. *Implementation of Security Systems for Prevention of Loss of Information at Organizations of Higher Education*. 12th International Conference on Information Technology - New Generations, Las Vegas, NV, 802-804.
8. Harvard University. <https://rmas.fad.harvard.edu/faq/what-types-risk-university-concerned-about>
9. **Hopkin, P.** 2017. *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Risk Management*.
10. **Kurbanov, R. A., Olkhovaya, T. A., Tavstukha, O. G., Artamonova, E. I., Murzakova, O. G., Repyakh, L. P.** 2018. Social Security System Components in Educational Environment. *Ravista Espacios*. Vol. 39 (#20). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n20/a18v39n20p11.pdf>
11. **Mikhailova, E. N.** 2010. *Pedagogical Risks in Research and Experimental Activities: Forecasting and Mitigation*. World of Science, Culture, Education, 3, 98-100.
12. **Raanan, J.** 1998. TQM for University - Can We Practice What We Preach? *TQM for Higher Education - Toulon Verona Conference I*, Toulon, France.
13. **Roberts, A., Wallace, W., McClure, N.** 2003. *Strategic Risk Management*. Edinburg Business School. Heriot-Watt University.
14. **Sabinina, N. N.** 2011. *Risks in Innovative Activity of the Teacher and Their Preventive Maintenance*. World of Science, Culture, Education, 6(1), 85-89.
15. **Stebbins-Wheelock, E. J., Turgeon, A.** 2018. *Guide to Risk Assessment and Response*. The University of Vermont.
16. **Summers, E., Boothroyd, K.** 2008. *Getting to Grips with Risk. Resources for Governors of UK Universities and Higher Education Colleges*. Leadership Foundation for Higher Education.

ОСОБЕННОСТИ АКАДЕМИЧЕСКИХ РИСКОВ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ РА

РОБЕРТ ХАЧАТРЯН, САМВЕЛ ОВАНИСЯН, СВЕТЛАНА КАРАПЕТЯН

Государственный университет имени В. Я. Брюсова

Целью данной статьи являются выявление и представление типов академических рисков, предполагающих различные процессы, процедуры и действия управления рисками в высших учебных заведениях Республики Армения. Для обеспечения прозрачности образовательной деятельности, поддержания конкурентоспособности и получения конкурентных преимуществ эффективное управление рисками в вузах имеет первостепенное значение как на институциональном, так и на системном уровнях. Вузы РА сталкиваются в своей деятельности с различными рисками, которые обусловлены различными организационно-правовыми характеристиками университетов, сферой и видами их деятельности.

Ключевые слова: управление рисками, виды рисков, академические риски, стратегическое управление.

CHARACTERISTICS OF ACADEMIC RISKS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT AT RA HEIs

ROBERT KHACHATRYAN, SAMVEL HOVHANNISYAN,
SVETLANA KARAPETYAN

Brusov State University

The purpose of this article is to identify and categorize the types of academic risks that imply a variety of risk management processes, procedures and actions at the HEIs of the Republic of Armenia. In order to ensure the transparency of educational activities, to maintain competitiveness, and to gain a competitive advantage, the effective risk management of HEIs is of paramount importance at both institutional and systemic levels. The RA HEIs encounter various risks during their activity, which are conditioned by different organizational and legal characteristics of the universities, the sphere and types of their activities.

Keywords: risk management, types of risks, academic risks, strategic management.

*Ներկայացվել է խմբագրություն 13.05.2021
Երաշխավորվել է տպագրության 21.05.2021*