

Б.А. Жетписбаева, Д.В. Дьяков*, С.Д. Муканова, С.А. Шункеева

*Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова, Караганда, Казахстан
(*Корреспондирующий автор. E-mail: diakovd@mail.ru)*

ORCID 0000-0002-0577-5863

ORCID 0000-0001-9733-0943

Риск-менеджмент как фактор конкурентоспособности казахстанских вузов

В статье рассмотрена проблема развития риск-менеджмента в образовательной среде Казахстана. Обоснована необходимость образовательного контекста при рассмотрении категории риск-менеджмента, генезис которого связан с экономической сферой. Проведен анализ экспертных представлений о сути системы управления рисками, её роли в обеспечении конкурентоспособности вуза и качества образования. Дана характеристика вектора развития методологии образовательного риск-менеджмента. Предложен сравнительный контекст существующих классификаций рисков, в том числе в условиях высшей школы. Описаны функциональные границы риск-менеджеров казахстанских вузов, нуждающихся в адекватной модели управления рисками, научно-методическом её сопровождении. Проведённый анализ свидетельствует о процессе становления риск-менеджмента в системе высшего образования Казахстана и формировании необходимых правовых условий. В частности, введены в действие нормативные документы, обязывающие учебные заведения Казахстана применять принципы риск-менеджмента, учитывать их при стратегическом планировании своей деятельности и сделать частью корпоративного управления вузом. Авторами раскрыт тезис о том, что в исследовательском сообществе Казахстана наблюдается стремление осмыслить риск-менеджмент как междисциплинарную категорию, сопряжённую с педагогическим менеджментом. Приведены примеры обусловленности факторов конкурентоспособности вуза системой управления рисками.

Ключевые слова: риск-менеджмент, конкурентоспособность, система менеджмента качества, научно-методическое обеспечение, корпоративное управление, образование, высшее учебное заведение, педагогический менеджмент.

Введение

Начиная с середины 2000-х годов, образовательное сообщество Казахстана активно обсуждает проблему развития риск-менеджмента в высших учебных заведениях. Это во многом связано с изменениями условий функционирования рынка образовательных услуг, усилением неопределённости внешней среды, повышением конкуренции, сокращением финансирования государственных вузов. Существующая система корпоративного управления не справлялась с новыми вызовами и нуждалась в более эффективных механизмах прогнозирования рисков.

В результате этого топ-менеджмент казахстанских вузов направил свои усилия на поиск адекватной модели управления рисками. Объектом внимания стал опыт финансового и производственного секторов, внедривших риск-менеджмент в свои бизнес-процессы. К сожалению, их опыт оказался для вузовской системы управления малоэффективным. По заключению компании «Deloitte», проводившей в 2019 году оценку зрелости казахстанской системы управления рисками, отечественная практика в большинстве случаев носит формальный или фрагментарный характер [1]. Это проявилось в низком уровне культуры управления рисками (для 70 % организаций); низкой заинтересованности руководства в анализе рисков и системном управлении ими (для 50 % организаций нефтегазовой промышленности и 67 % потребительского сектора); отсутствии у персонала компетенций по оценке влияния рисков на цели и бюджет организации (для 41 % организаций) [1; 32]. Данные результаты свидетельствуют об отсутствии в Казахстане концептуального видения построения риск-менеджмента.

Вместе с тем в казахстанских вузах существует запрос на институциональную систему риск-менеджмента, его предметном изучении и научно-методическом сопровождении. Позитивным свидетельством осознания данной проблемы на государственном уровне можно считать развивающееся нормативное пространство Казахстана. Речь идёт о принятом в 2020 году Национальном государственном стандарте Республики Казахстан «СТ РК ISO 31000-2020 Менеджмент риска». В нём предложено универсальное представление о риск-менеджменте, подходах к управлению рисками незави-

симо от специфики деятельности организации. Практическая реализация данного стандарта потребует серьёзной адаптации его положений в условиях жизненного цикла вуза. В 2021 году вступил в силу ведомственный «Кодекс корпоративного управления некоммерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования» (приказ МОН РК от 19.04.2021г., № 171). Он обязывает высшие учебные заведения Казахстана руководствоваться принципом управления рисками (пункты № 3,12) и обеспечивать функционирование риск-менеджмента (параграф 17). Эта мысль нашла продолжение в «Концепции развития образования и науки в Республике Казахстан на 2023-2029 годы» (Постановление Правительства РК от 28.03.2023 г., № 248). Теперь «функции риск-менеджмента войдут в основу реализации стратегических и операционных задач организаций высшего и послевузовского образования» (параграф 2). Судя по контексту данного параграфа, риск-менеджмент станет частью корпоративного управления вузов Казахстана.

Реализация данной задачи требует системного подхода в разработке механизмов управления рисками в вузах. На наш взгляд, они должны опираться не только на традиционные принципы экономической науки, но и учитывать законы педагогического менеджмента. В их разработке, несомненно, должны принимать участие представители педагогического сообщества в лице менеджеров, повысивших свою квалификацию в вопросах управления рисками. Ценность их участия в этой работе может заключаться в обеспечении ведомственного контекста нормативной базы и научно-методического сопровождения риск-менеджмента вузов.

Цель настоящей статьи — рассмотреть взаимосвязь риск-менеджмента с факторами конкурентоспособности вуза, стремящегося прогнозировать и управлять своим развитием в динамической внешней среде.

Методы и материалы

В рамках заявленной цели были применены преимущественно универсальные методы исследования: систематизация научных изысканий по теории и практике риск-менеджмента в образовании, анализ моделей построения управления рисками в вузе, сравнительный анализ существующих классификаций рисков в жизненном цикле вуза.

Анализ текущего состояния системы высшего образования свидетельствует о том, что риск-менеджмент в Казахстане находится на начальном этапе развития. Это объясняется тем, что данное явление считалось сугубо практическим и не входило в круг методологических интересов научного сообщества. Самостоятельные попытки казахстанских вузов разработать собственную систему риск-менеджмента привели к формализации и необоснованному копированию механизмов из финансовой или производственной сферы. Малочисленные попытки сделать риск-менеджмент предметом научного осмысления носили, как правило, фрагментарный характер и не могли оказать серьёзного влияния на появление концептуального видения проблемы. В лучшем случае оценивалась роль уполномоченного органа и связанных с ним структур в институциональном регулировании рисков в рамках государственного контроля вузов: лицензирование, аккредитация, аудит и т.п. (А. Ан, А.М. Жусупов, Ф.Г. Мышко) [2]. Вместе с тем появление указанных выше государственных документов продемонстрировало ведомственную заинтересованность в развитии риск-менеджмента системы образования Казахстана.

Учитывая неразработанность проблемы риск-менеджмента в казахстанской науке, мы обратились к трудам западных учёных, представляющих эталонный опыт (Dzh. Kejns, W. Jong, E. Holms) [3], и российских экспертов, оценивающих развитие риск-менеджмента в аналогичных для Казахстана социально-экономических условиях (Г.А. Агарков, И.Ю. Синельников, В.А. Утёмов) [4]. Начиная с 2005 года, российские исследователи, в числе которых менеджеры вузов, пытаются осмыслить роль риск-менеджмента в системе высшего образования. Так, О.И. Чубарова вводит понятие «образовательный риск», под которым понимается риск, связанный с получением и предоставлением образовательных услуг в условиях функционирования рынка образовательных услуг [5]. В результате этого в обобщенный перечень рисков был включен дефицит бюджетных финансовых ресурсов, квалифицированных кадров, информационного обеспечения научного и образовательного процессов [6; 364]. Некоторые исследователи, детализируя риски, причисляют к ним быстрое устаревание транслируемого знания, глобальное распространение Интернета, тотальную информатизацию жизни общества [7]. В качестве отдельного рискообразующего фактора рассматривают ЕГЭ — аналог казахстанского ЕНТ. Так, исследователь О.В. Лебедев считает, что «ответственность за результаты ЕГЭ переложат на учителя, в итоге учителя попытаются избавиться от учеников, которые вряд ли смогут успешно

сдать ЕГЭ; вырастет объём репетиторских услуг, так как в качестве школьного обучения ничего не изменится, а вся ответственность за его результаты будет переложена на самих учащихся» [8; 67]. В свою очередь это скажется на качественном составе абитуриентов, потом студентов и, как следствие, выпускников высших учебных заведений страны. В этой парадигме можно продолжить прогноз рисков, связанных с уровнем конкурентоспособности вуза и выпускаемых им специалистов.

Результаты и их обсуждение

В Казахстане сложился конкурентоспособный рынок образовательных услуг. Стало привычным явлением присутствие казахстанских вузов в национальных и международных рейтингах, которые являются неотъемлемой частью внутренней конкурентной борьбы. Нарастивая свои конкурентные преимущества, вузы, по сути, пытаются преодолевать вызовы и риски, которые возникают, как правило, в результате неопределённости. Она стала предметом изучения многих зарубежных учёных [9–12]. Их представления о неопределённости можно свести к недостатку или полному отсутствию информации, необходимой вузам для обеспечения поступательного развития. Нарастивая конкурентные преимущества, вузы принимают новые стратегии управления качеством образования и ресурсами. Это влечёт определённые риски, которые могут быть как внешнего, так и внутреннего происхождения. На этом этапе складывается своеобразная парадигма: риски как факторы конкурентоспособности вуза и его имиджа во внешней среде.

Многолетние экспертные наблюдения за развитием такой парадигмы показывают негативное влияние рисков на сохранении конкурентоспособности вуза и возрастающую потребность в риск-менеджменте [13]. Сложность этой задачи сопряжена во многом с объективными факторами развития системы казахстанского образования, которое долгое время, включая переходные постсоветские годы, финансировалось государством и не сталкивалось с экономическими рисками. Современная ситуация требует другой, рискоориентированной системы, при том такой, которая удовлетворяла бы ожидания высшего учебного заведения. Это значительно усложняет задачу, повышает значимость моделирования риск-менеджмента и его научно-методического сопровождения. Передовой опыт показывает, что этим процессом должна управлять специальная структура, подготовленные сотрудники которой обязаны распознавать риски, квалифицировать причины их возникновения, осуществлять оценку рисков и разрабатывать коррективные/превентивные меры. Всё это должно носить документированный характер, свидетельствующий о наличии прозрачных механизмов риск-менеджмента.

Анализ экспертных источников показал, что роль специальной структуры по работе с рисками в вузе заключается в обеспечении концептуальных подходов к построению модели риск-менеджмента, адаптации принятого инструментария с учётом специфики учебного заведения. В её функциональные задачи должно входить научно-методическое сопровождение системы, обучение персонала работе с рисками на конкретных участках ландшафтной карты бизнес-процессов вуза. Работа риск-менеджеров должна носить командный характер, прежде всего, при составлении документированной Концепции построения риск-менеджмента, Руководства по его внедрению в вузе, в процессе мониторинга и реагирования на риски. Важно, чтобы работа с рисками соотносилась с существующей в вузе системой менеджмента качества образования. Понимание этого позволит увидеть процесс рискообразования в контексте управленческой деятельности субъектов вуза. Принимая управленческое решение, субъекты осуществляют некий «директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели» [14; 87]. Следовательно, ответственность за принятие решений, связанных, в том числе, с качеством образования, распределяется между субъектами трёх уровней управления: уровень вуза, кафедры, преподавателя. В пределах каждого уровня действует парадигма «субъект–объект риска». Субъектом является тот, кто принимает и реализует управленческие решения, объектом — тот, кто испытывает на себе последствия этих решений [15].

Эффективность механизмов во многом зависит от качества идентификации рисков, которая включает обнаружение, распознавание и описание. Результатом этой работы является классификация рисков. В современной науке существуют различные подходы, каждый из которых имеет объективную природу [3, 16]. Особый интерес, на наш взгляд, представляет классификация российского исследователя И.Б. Батовой, которая берёт за основу 5 факторов возникновения рисков: время, причина, место, уровень возникновения, характер последствий, род опасности. На основании этого выделяется 12 типов риска, четыре из которых парные: текущие–ретроспективные; экономические–

политические; внутренние–внешние; предсказуемые–непредсказуемые; известные; перспективные; финансовые; инвестиционные. Другой российский исследователь И.А. Заярная предлагает повысить эффективность идентификации путём введения критериев, сопряжённых со «степенью сформированности компетенций» обучающихся. В её логике «формирование компетенций представляет собой реакцию высшего образования на современные рыночные условия, в которых к специалистам предъявляются новые требования, ранее недостаточно учтённые в программах обучения» [17; 50]. На наш взгляд, это является уместной иллюстрацией отраслевой обусловленности рисков, которые в данном случае могут объясняться низким качеством реализации компетентностного подхода в вузе. В этой связи важно уточнить экспертные представления о внутривузовских рисках. В обобщённом виде их можно обозначить в следующих категориях: контингент-риски; кадровые риски; имидж-риски; организационные риски; инновационные риски [18; 86]. Как видно, данные типы рисков оказывают непосредственное влияние на уровень конкурентоспособности вуза.

Наряду с идентификацией рисков необходимо провести идентификацию опасностей. Это обычно связано с определением вредных факторов, которые должны фиксироваться в специальных картах и сопровождаться мерами по обеспечению безопасности вуза. Каждая мера персонализируется с целью возложения ответственности за её воплощение.

Выявленные риски нуждаются в анализе и оценке. Эти процессы предусматривают ранжирование рисков, используя специальные карты релевантности, метод SWOT-анализа, а также формулы, указанные в международном стандарте ISO/IEC 31010:2009 «Менеджмент рисков. Методика оценки рисков». Благодаря этим формулам возможно точно оценить финансовые, кадровые, ресурсные, репутационные риски.

Полученные результаты должны лечь в основу системы мер реагирования на выявленные риски. Это означает выбор стратегии и тактики управления рисками. В мировой практике применяется четыре метода, направленных на перераспределение/уклонение/сокращение/принятие риска. В свою очередь эффективность выбранного метода измеряется несколькими параметрами: снижение выявленных опасностей; сокращение степени влияния рисков на вуз; повышение конкурентоспособности вуза. При наличии признаков отклонения от поставленных целей необходимо определить причины и разработать комплекс мероприятий по устранению дисбаланса факта и плана. Вся аналитика должна оформляться в виде отчета и докладываться на заседаниях Правления или Совета директоров вуза. Своевременная оценка рисков и адекватное реагирование на них органами корпоративного управления благоприятно скажется на укреплении конкурентоспособности вуза.

Заключение

Научное сообщество Казахстана пытается осмыслить роль риск-менеджмента в системе высшего образования. Интерес к этой проблеме обусловлен стремлением отечественных вузов соответствовать международным стандартам, успешно выполнять стратегии Министерства науки и высшего образования, а также повышать свою конкурентоспособность во внешней среде. Важным гарантом развития риск-менеджмента в казахстанской системе образования являются государственные документы о построении современной модели корпоративного управления в вузах. Несмотря на очевидное преобладание экономического аспекта в изучении данного вопроса, исследователи в области образования делают первые попытки рассмотреть риск-менеджмент в контексте образовательной деятельности вуза. Понятие риск-менеджмента постепенно входит в научный обиход педагогических исследований.

Менеджеры вузов и педагоги-исследователи постепенно переводят риск-менеджмент в теоретическую плоскость, пытаясь внести свой вклад в методологию вопроса. В этой связи требует серьёзного уточнения дефиниция понятия «риск в образовании», характер обусловленности стратегии вуза рискообразующими факторами, способы адаптации экономического инструментария риск-менеджмента применительно к вузу. Отсюда вытекает основополагающий вопрос научно-методического обеспечения риск-менеджмента в вузе, соотнесённость Концепции риск-менеджмента с политикой качества образовательных услуг.

Казахстанским вузам предстоит большая работа по гармонизации выбранной модели риск-менеджмента с принципами корпоративного управления, системой менеджмента качества, среднесрочной стратегией развития. Результатом этого непростого процесса должно стать осознание прямой зависимости факторов конкурентоспособности вуза от его внутренней политики реагирования на риски.

Настоящая статья подготовлена в рамках реализации проекта, финансируемого Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант ИРН № AP19679435 Научно-методическое сопровождение процесса внедрения риск-менеджмента в вузах Казахстана).

Список литературы

- 1 Оценка уровня зрелости управления рисками в Республике Казахстан: отчёт. — Алматы, 2019. — 53 с.
- 2 Жусупов А.М. Концептуальные подходы к управлению рисками в сфере высшего образования / М. Жусупов, А.А. Алтайбек, А.Д. Кенжалиев, А.Г. Мурзагалиева, Е. Сагимбаев // Междунар. экон. форум. — 2012. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <https://be5.biz/ekonomika1/r2012/3433.htm>; Ан А. Риск-менеджмент в образовании / А. Ан // Вестн. Казах. нац. ун-та. Экон. сер. — 2013. — № 5 (99). — С. 117–121; Мышко Ф.Г. Риск-ориентированная модель организации государственного контроля (надзора) в сфере образования в Республике Казахстан / Ф.Г. Мышко, С.Е. Титор // Вестн. экон. безопасности. Юридические науки. — 2021. — № 5. — С. 185–190.
- 3 Jong W. Risk Management in Higher Education and Research in the Netherlands / W. Jong // Journal of contingencies and crisis management. — 2006. — V. 14, No 3. — P. 142-159; Kejns, Dzh. M. General theory of employment, interest and money / Dzh. M. Kejns // Journal of Institutional Studies. — 2016. — No 8 (1). — P. 6-35; Холмс Э. Риск-менеджмент / Э. Холмс; пер. с англ. В.В. Хмелевской. — М.: Эксмо, 2007. — 304 с.
- 4 Синельников И.Ю. Методология прогнозирования рисков инновационного развития в сфере образования: проблемы и пути решения / И.Ю. Синельников // Конфликтология. — 2014. — № 2. — С. 106–130; Агарков Г.А. Особенности построения системы управления рисками в федеральных университетах Российской Федерации / Г.А. Агарков, В.С. Сухих, Д.А. Бессонов, Л.В. Юрьева // Университетское управление: практика и анализ. — 2015. — № 6 (100). — С. 109–117; Утёмов В.А. Менеджмент риска в образовательных проектах и программах / В.А. Утёмов, С.В. Ершова // Концепт. Науч.-метод. электрон. журн. — 2021. — № 3. — С. 97–105.
- 5 Чубарова О.И. Образовательный риск как экономическая категория, его сущность / О.И. Чубарова // Ползуновский вестн. — 2005. — № 1. — С. 199–208.
- 6 Костюкова Т.П. Концепция оценки рисков в образовательной деятельности вуза / Т.П. Костюкова, И.А. Лысенко // Информатика: проблемы, методология, технологии: материалы Девятой междунар. науч.-метод. конф. (12–13 февраля 2009 г.). — Воронеж: Изд.-полиграф. центр ВГУ, 2009. — Т.1. — С. 363–366.
- 7 Сорокина Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ): моногр. / Н.Д. Сорокина. — М.: «Канон +» РООИ «Реабилитация», 2009. — 310 с.
- 8 Горьковая О. Предупреждение рисков ЕГЭ / О. Горьковая // Тенденции развития образования: проблемы управления: материалы Первой конференции Центра изучения образовательной политики. — М., 2005. — С. 66–68.
- 9 Евстратов Р.М. Методологические особенности управления финансовыми рисками компании / Р.М. Евстратов // Основы экономики, управления и права. — 2012. — № 2 (2). — С. 25–28.
- 10 Климанов Р.И. Неопределенность и риск при принятии инвестиционных решений / Р.И. Климанов // Статистика и экономика. — 2011. — № 6. — С. 70–73.
- 11 Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. — М.: Дело, 2005. — 231 с.
- 12 Титова Н.В. Исследование риска и неопределенности как факторов инновационной деятельности / Н.В. Титова // Вестн. ун-та. — 2013. — № 21. — С. 234–238.
- 13 Шолохова М.В. Риск-менеджмент как один из методов повышения конкурентоспособности предприятия / М.В. Шолохова, М.М. Вирий // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 3. — С. 16–25.
- 14 Иванов С.А. Мониторинг и статистика в образовании: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / С.А. Иванов, С.А. Писарева, Е.В. Пискунова, О.Э. Крутова. — М.: АПК и ППРО, 2007. — 128 с.
- 15 Беляева М.А. Риск как предмет научного анализа в педагогике и образовании / М.А. Беляева // Педагогическое образование в России. — 2014. — № 11. — С. 16–23.
- 16 Лебедева А.В. Анализ существующих подходов к определению сущности стратегических рисков / А.В. Лебедева // Дискуссия. — 2010. — № 8. — С. 35–38.
- 17 Заярная И.А. Роль риск-менеджмента в конкурентоспособности вуза / И.А. Заярная // Дискуссия. — 2018. — № 3 (88). — С. 48–51.
- 18 Опфер Е.А. Риск-менеджмент в управлении качеством образования в вузе / Е.А. Опфер // Высшее образование в России. — 2015. — № 10. — С. 84–91.

Б.А. Жетписбаева, Д.В. Дьяков, С.Д. Муқанова, С.А. Шункеева

Тәуекел-менеджмент қазақстандық жоғары оқу орындарының бәсекеге қабілеттіліктерінің факторы ретінде

Мақалада Қазақстанның білім беру ортасында тәуекел-менеджментті дамыту мәселесі қарастырылған. Тәуекелдерді басқару жүйесінің мәні, оның жоғары оқу орындарының бәсекеге қабілеттілігі мен білім беру сапасын қамтамасыз етудегі рөлі туралы сараптамалық идеяларға талдау жүргізілген. Білім беру тәуекелдерін басқару әдіснамасының даму векторына сипаттама берілген. Қолданыстағы тәуекел жіктелімдерінің салыстырмалы контексті, соның ішінде жоғары мектеп жағдайында ұсынылған. Тәуекелдерді басқарудың барабар моделіне, оны ғылыми-әдістемелік қолдауды қажет ететін қазақстандық жоғары оқу орындарының тәуекел-менеджерлерінің функционалдық шекаралары сипатталған. Жүргізілген талдау Қазақстанның жоғары білім беру жүйесінде тәуекел-менеджменттің қалыптасу үрдісін және қажетті құқықтық жағдайлардың қалыптасуын айғақтайды. Қазақстанның зерттеу қоғамдастығында тәуекел-менеджментті педагогикалық менеджментпен ұштастырылған пәнаралық категория ретінде түсінуге ұмтылу байқалады деген тезис ашылған. Жоғары оқу орнының бәсекеге қабілеттілік факторларының тәуекелдерді басқару жүйесімен шартталуының мысалдары келтірілген.

Кілт сөздер: тәуекел-менеджмент, бәсекеге қабілеттілік, сапа менеджменті жүйесі, ғылыми-әдістемелік қамтамасыз ету, корпоративтік басқару, білім беру, жоғары оқу орны, педагогикалық менеджмент.

B.A. Zhetpisbaeva, D.V. Dyakov, S.D. Mukanova, S.A. Shunkeyeva

Risk management as a factor in the competitiveness of Kazakhstan universities

The article deals with the problem of risk management development in the educational environment of Kazakhstan. An analysis is made of expert ideas about the essence of the risk management system, its role in ensuring the competitiveness of the university and the quality of education. The characteristic of the vector of development of the methodology of educational risk management is given. A comparative context of existing risk classifications is offered, including in the conditions of higher education. The functional boundaries of risk managers of Kazakhstani universities are described, in need of an adequate risk management model, its scientific and methodological support. The analysis carried out indicates the process of formation of risk management in the higher education system of Kazakhstan and the formation of the necessary legal conditions. The thesis is revealed that in the research community of Kazakhstan there is a desire to comprehend risk management as an interdisciplinary category associated with pedagogical management. Examples are given of the conditionality of university competitiveness factors by the risk management system.

Keywords: risk management, competitiveness, quality management system, scientific and methodological support, corporate governance, education, higher educational institution, pedagogical management.

References

- 1 (2019). Otsenka urovnia zrelosti upravleniia riskami v Respublike Kazakhstan: otchet [Assessment of the probability level of risk management in the Republic of Kazakhstan: report]. Almaty [in Russian].
- 2 Zhusupov, A.M., Altaipek, A.A., Kenzhaliev, A.D., Murzagalieva, A.G., & Sagimbaev, E. (2012). Kontseptualnye podkhody k upravleniiu riskami v sfere vysshego obrazovaniia [Conceptual approaches to risk management in higher education]. *Mezhdunarodnyi ekonomicheskii forum — International Economic Forum*. Retrieved from <https://be5.biz/ekonomika/r2012/3433.htm>; An, A. (2013). Risk-menedzhment v obrazovanii [Risk management in education]. *Vestnik Kazakhskogo natsionalnogo universiteta. Ekonomicheskaiia seriia — Bulletin of the Kazakh National University. Economic series*, 5(99), 117-121 [in Russian]; Myshko, F.G., & Titor, S.E. (2021). Risk-orientirovannaia model organizatsii gosudarstvennogo kontroliia (nadzora) v sfere obrazovaniia v Respublike Kazakhstan [Risk-oriented model of the organization of state control (supervision) in the field of education in the Republic of Kazakhstan]. *Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti. Yuridicheskie nauki — Bulletin of Economic Security. Legal sciences*, 5, 185–190 [in Russian].
- 3 Jong, W. (2006). Risk Management in Higher Education and Research in the Netherlands. *Journal of contingencies and crisis management*, 14(3), 142-159; Kejns, Dzh. M. (2016). General theory of employment, interest and money. *Journal of Institutional Studies*, 8(1), 6-35; Holms, E. (2007). Risk menedzhment [Risk management]. (V.V. Khmelevskoi, Trans). Moscow: Eksmo.
- 4 Sinelnikov, I.Yu. (2014). Metodologiya prognozirovaniia riskov innovatsionnogo razvitiia v sfere obrazovaniia: problemy i puti resheniia [Methodology of forecasting risks of innovative development in the field of education: problems and solutions]. *Konfliktologiya — Conflictology*, 2, 106–130 [in Russian]; Agarkov, G.A., Sukhikh, V.S., Bessonov, D.A., & Yureva, L.V. (2015). Osobennosti postroeniia sistemy upravleniia riskami v federalnykh universitetakh Rossiiskoi Federatsii [Features of building a risk management system in federal universities of the Russian Federation]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz — University management: Practice and analysis*, 6(100), 109-117 [in Russian]; Utemov, V.A., & Ershova, S.V. (2021). Menedzhment riska v obra-

zovatelynykh proektakh i programmakh [Risk management in educational projects and programs]. *Kontsept. Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal — Concept. Scientific and methodological electronic journal*, 3, 97–105 [in Russian].

5 Chubarova, O.I. (2005). Obrazovatelnyi risk kak ekonomicheskaiia kategoriia, ego sushchnost [Educational risk as an economic category, its essence]. *Polzunovskii vestnik — Polzunovsky Bulletin*, 1, 199–208 [in Russian].

6 Kostiukova, T.P., & Lysenko, I.A. (2009). Kontseptsiiia otsenki riskov v obrazovatelnoi deiatelnosti vuza [The concept of risk assessment in the educational activities of the university]. *Informatika: problemy, metodologiia, tekhnologii: materialy Deviatoi mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii (12–13 fevralia 2009 g.) — Computer science: problems, methodology, technologies: 9th international Scientific and methodological conference*. Voronezh: Izdatelsko-poligraficheskii tsentr Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta, 1, 363–366 [in Russian].

7 Sorokina, N.D. (2009). Upravlenie novatsiiami v vuzakh (sotsiologicheskii analiz) [Innovation management in universities (sociological analysis)]. Moscow: «Canon +» ROOI «Reabilitatsiia» [in Russian].

8 Gorkovaia, O. (2005). Preduprezhdenie riskov EGE [Prevention of USE risks]. *Tendentsii razvitiia obrazovaniia: problemy upravleniia: materialy Pervoi konferentsii Tsentra izucheniiia obrazovatelnoi politiki — Proceedings from Trends in the development of education: management problems: — 1st Conference of the Center for the Study of Educational Policy*. Moscow, 66–68 [in Russian].

9 Evstratov, R.M. (2012). Metodologicheskie osobennosti upravleniia finansovymi riskami kompanii [Methodological features of the company's financial risk management]. *Osnovy ekonomiki, upravleniia i prava — Fundamentals of Economics, Management and Law*, 2 (2), 25–28 [in Russian].

10 Klimanov, R.I. (2011). Neopredelennost i risk pri priinii investitsionnykh reshenii [Uncertainty and risk in making investment decisions]. *Statistika i ekonomika — Statistics and economics*, 6, 70–73 [in Russian].

11 Knight, F.H. (2005). Risk, neopredelennost i pribyl [Risk, uncertainty and profit]. Moscow: Delo [in Russian].

12 Titova, N.V. (2013). Issledovanie riska i neopredelennosti kak faktorov innovatsionnoi deiatelnosti [Research of risk and uncertainty as factors of innovation activity]. *Vestnik universiteta — Bulletin of the University*, 21, 234–238 [in Russian].

13 Sholokhova, M.V., & Virin, M.M. (2013). Risk-menedzhment kak odin iz metodov povysheniia konkurentosposobnosti predpriatii [Risk management as one of the methods of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia — Modern problems of science and education*, 3, 16–25 [in Russian].

14 Ivanov, S.A., Pisareva, S.A., Piskunova, E.V., & Krutov, O.E. (2007). Monitoring i statistika v obrazovanii: uchebno-metodicheskii kompleks materialov dlia podgotovki tiutorov [Monitoring and statistics in education: an educational and methodological set of materials for the training of tutors]. Moscow: APK i PPRO [in Russian].

15 Beliaeva, M.A. (2014). Risk kak predmet nauchnogo analiza v pedagogike i obrazovanii [Risk as a subject of scientific analysis in pedagogy and education]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii — Pedagogical education in Russia*, 11, 16–23 [in Russian].

16 Lebedeva, A.V. (2010). Analiz sushchestvuiushchikh podkhodov k opredeleniiu sushchnosti strategicheskikh riskov [Analysis of existing approaches to determining the essence of strategic risks]. *Diskussiiia — Discussion*, 8, 35–38 [in Russian].

17 Zaiarnaia, I.A. (2018). Rol risk-menedzhmenta v konkurentosposobnosti vuza [The role of risk management in the competitiveness of the university]. *Diskussiiia — Discussion*, 3(88), 48–51 [in Russian].

18 Opfer, E.A. (2015). Risk-menedzhment v upravlenii kachestvom obrazovaniia v vuze [Risk management in the management of the quality of education at the university]. *Vyshee obrazovanie v Rossii — Higher education in Russia*, 10, 84–91 [in Russian].