

Leont'eva, O. A. and Ivanickaja, I. P. (2022) Aktual'nye problemy sovremennoj sistemy obrazovanija. *Nauchnyj lider*, no. 44 (89) [online] Available at: <https://scilead.ru/article/3101-aktualnie-problemi-sovremennoj-sistemi-obrazo> (accessed: 02.03.2023). (In Russ.).

Maksimov, P. (2023) Na puti k bezgramotnosti. *Mir novostej*, no. 9. (1522), p. 2. (In Russ.).

Urusova, L. H. and Shigalugova, M. H. (2022) Modernizacija sistemy obrazovanija v Rossii: pljusy i minusy. *Obrazovanie i pravo*, no. 6, p. 182–187. (In Russ.).

*Submission date: 05.03.2023.*

Иванько Наталья Анатольевна — кандидат философских наук, доцент кафедры политологии и политического управления Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Адрес: 119602, Российская Федерация, г. Москва, проспект Вернадского, 84. Тел.: +7 (499) 956-06-02. Эл. адрес: natalya-ivanko@yandex.ru

Ivanko Natalya Anatolievna, Candidate of Philosophy, Associate Professor, Department of Political Science and Political Management Institute of Social Sciences, Russian Academy of National Economy and Public Administration President of the Russian Federation. Postal address: 84, Vernadskiy av., Moscow, Russian Federation, 119602. Tel.: +7 (499) 956-06-02. E-mail: natalya-ivanko@yandex.ru

DOI: 10.17805/zpu.2023.2.3

## **Взгляд на управление рисками через призму образовательной деятельности высших учебных заведений**

**В. А. Дадалко**

*РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ*

*Работа посвящена анализу основных рисков и угроз в сфере образования. В статье научно подтверждается, что сфера высшего образования является одним из основных элементов в обеспечении экономической безопасности государства, так как главной целью высших учебных заведений является подготовка и выпуск высококвалифицированных специалистов для востребованных на рынке труда секторов производства.*

*Описаны основные группы рисков в сфере образовательной деятельности высших учебных заведений для дальнейшей разработки конкретных методов по минимизации рисков и проведения исследований на предмет разработки и внедрения системы управления рисками в высших учебных заведениях. Основные задачи заключаются в анализе существующих проблем в процессе образования, исследовании важнейших подходов к классификации рисков в образовательной сфере и идентификации факторов риска, выявлении критических рисков при осуществлении образовательной деятельности высшими учебными заведениями.*

*При проведении исследования использовались методы наблюдения и сбора фактов, исторический и логический, анализа, синтеза и др.*

*Рассмотрены подходы к классификации рисков в сфере образования, проанализированы факторы риска и идентифицированы критические риски в образовательной деятельности высших учебных заведений.*

*В ходе исследования была составлена карта рисков в зависимости от степени негативных последствий и вероятности реализации риска, рассчитанных экспертным путем. С помощью карты рисков выявлены самые критические группы рисков: риск быстрого устаревания транслируемого знания, риск сокращения бюджетного финансирования, риск отсутствия моделирования данных, автоматизация бюджетирования высококвалифицированных преподавателей, риск несоответствия образовательных программ потребностям рынка труда и риск неконкурентоспособности вузов на глобальном рынке.*

*Ключевые слова: образовательная деятельность; риски в образовании; высшие учебные заведения; карта рисков; уровень риска; управление рисками*

### ВВЕДЕНИЕ

Одним из главных направлений конкуренции государств за экономическое превосходство и политическое лидерство в XXI в. является развитие сферы образования. Сегодня для того чтобы страна оставалась равноправным участником мирового сообщества и успешно реагировала на современные вызовы и угрозы, упреждая их негативные последствия, необходимо решать новые конкретные задачи в области образования. Образование и наука, сохраняя за собой роль важнейшего культурного фактора, становятся условием политического и экономического развития, средством международного общения.

Получение образования сегодня осуществляется в соответствии с установленными федеральными государственными образовательными стандартами, гарантирующими необходимое для общества качество образования. Целью государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» является обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации<sup>1</sup>. В задачи программы «Развитие образования» входят: модернизация общего и дошкольного образования как института социального развития; приведение содержания и структуры профессионального образования в соответствие с потребностями рынка труда; развитие системы оценки качества образования и востребованности образовательных услуг.

### ВЛИЯНИЕ ИМПОРТА ЗАПАДНЫХ РЫНОЧНЫХ ИНСТИТУТОВ НА СФЕРУ ОБРАЗОВАНИЯ

Сегодня в качестве проблемного вопроса в сфере образования исследователи называют негативные последствия импорта западных рыночных институтов в российскую экономику. Основная причина этого заключается в том, что импортируемые западные рыночные институты не были должным образом изучены и проанализированы на предмет их возможного взаимодействия с имевшимися на тот момент экономическими, политическими и социальными институтами. Проблема импорта институтов привела к ряду факторов, негативно повлиявших на состояние российской экономики: снижение государственной поддержки различных секторов экономики, нарушение имевшихся производственных связей, снижение реальных денежных доходов населения, развитие теневой экономики, рост инфляции (Лысенко, 2012).

Столь значительные структурные изменения, происходившие при импорте рыночных институтов в экономику с централизованным планированием, так или иначе повлияли на все сферы общества и государства. Серьезные реформы не обошли и образовательную сферу: переход к Болонской системе, введение ЕГЭ, сокраще-

ние бюджетного финансирования государственных вузов, возможность создания частных учебных заведений, принятие федеральных законов «Об автономных учреждениях»<sup>2</sup> и «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона “Об автономных учреждениях”»<sup>3</sup>, ужесточение стандартов лицензирования и т. д.

Образовательная сфера стала все больше заимствовать черты «рыночной»: был сформирован рынок образовательных услуг, а образовательные учреждения стали неотъемлемыми субъектами рыночной экономики (Аксенов, Клебанов, Гончарова, 2004). Теперь в функции высших учебных заведений входит не только предоставление качественных знаний и выпуск высококвалифицированных специалистов, но и мониторинг и удовлетворение потребностей рынка. Таким образом, появление дополнительной функции повлекло за собой целый ряд соответствующих ей факторов риска: возрастание конкуренции между вузами как в пределах страны, так и на глобальном рынке; нестабильная конъюнктура; несоответствие подготавливаемых специалистов потребностям рынка труда; усложнение процесса финансово-хозяйственной деятельности; практически исчерпание сегментов для экстенсивного развития (Новикова, 2008).

Таким образом, импорт рыночных институтов в образовательную сферу привел к возникновению значительной неопределенности и способствовал увеличению многих негативных факторов, влияющих на образовательную деятельность высших учебных заведений. Мы понимаем, что в современных условиях для эффективного функционирования и поддержания конкурентоспособности образовательные учреждения вынуждены сформировать грамотный менеджмент, комплексно исследовать все негативные факторы, а также разрабатывать и внедрять собственные системы управления рисками. Следовательно, возникает необходимость в разработках научно обоснованных направлений, адаптированных к сложившейся ситуации в сфере образовательных услуг России, что свидетельствует об актуальности вопросов, связанных с управлением рисками в деятельности образовательных учреждений.

#### *НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ*

Исторически первые работы на тему управления рисками в сфере образования были написаны в США и странах Европы. Развитие данной темы началось одновременно с развитием рынка образовательных услуг. Основные исследования были посвящены разработкам методик оценки рисков в колледжах и университетах, среди которых особого внимания заслуживают труды М. Фуллана (Fullan, Stiegelbauer, 1991), А. Харгривса (Hargreaves, 1994), Б. Кларка (Clark, 2004). В России проблема управления рисками в сфере образования начала разрабатываться несколько позже, чем в США и Европе. Наиболее известными отечественными авторами, занимавшимися данной темой, стали В. Ю. Кричевский (Кричевский, 2017), Н. Ф. Радионова, А. П. Тряпицына (Радионова, Тряпицына, 1999). Основной акцент в их исследованиях был сделан на разработку методов прогнозирования угроз. Однако исследования велись и по другим направлениям: детально изучались риски, связанные с несоответствием образовательных программ принципам государственной образовательной политики, неудовлетворением спроса в образовательных услугах, недостаточным уровнем качества предоставляе-

мых образовательных услуг. После 2005 г. сформировалось еще одно направление, изучающее риски, связанные с инновационными проектами (Новикова, 2008; Солдухин, 2011).

#### *ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РИСКОВ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ*

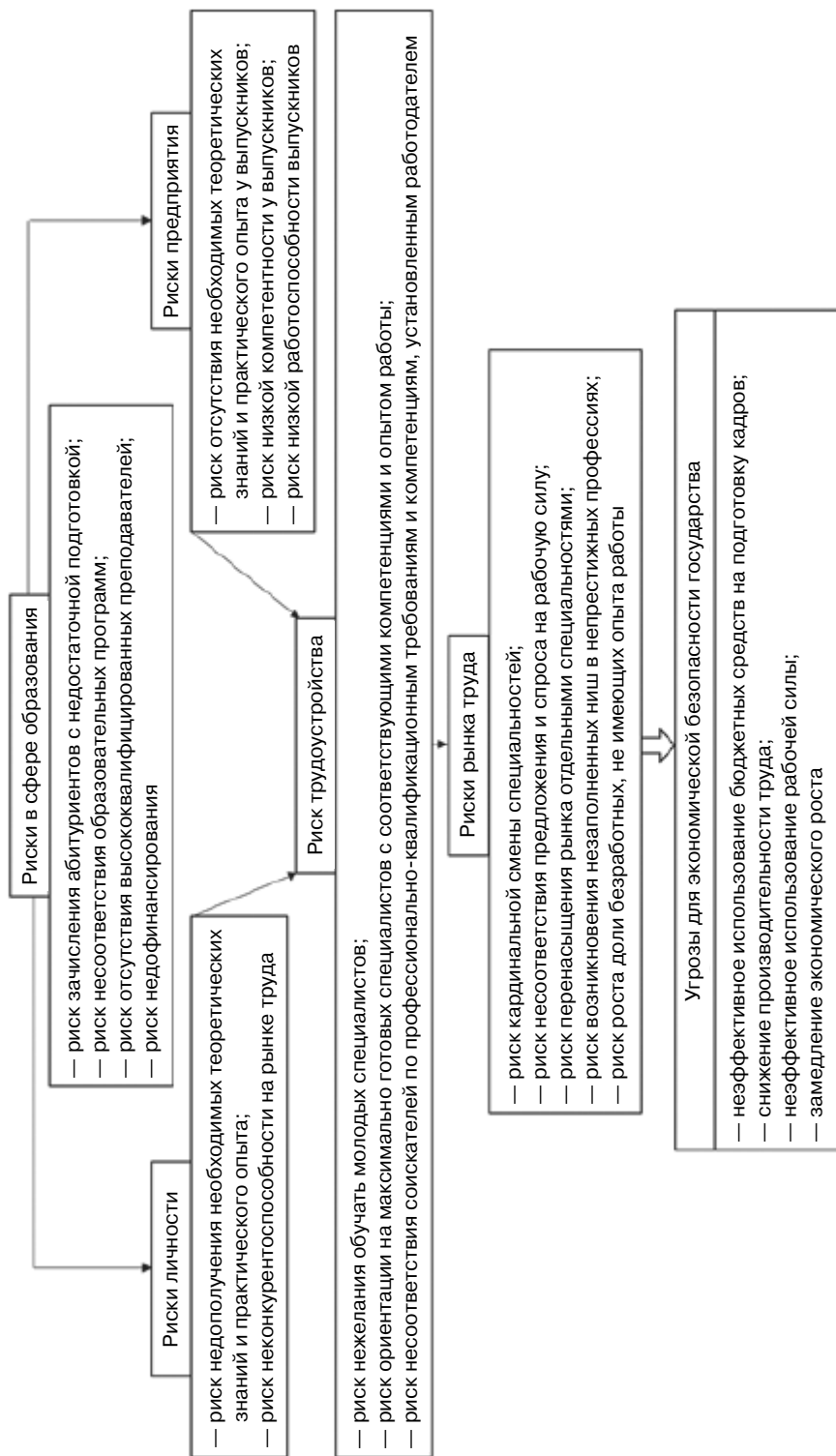
Научный подход к управлению рисками в образовательной деятельности высших учебных заведений на первом этапе предполагает их классификацию. Среди подходов отечественных авторов к классификации рисков можно выделить три основных направления: на основе выделения первичных и вторичных признаков, на основе выделения внешних и внутренних факторов (Новикова, 2008); по субъектам (личность, общество, государство). Каждый из подходов имеет свои положительные стороны. Так, классификация рисков на основе выделения первичных и вторичных признаков позволяет осуществлять их группировку наиболее удобным образом с точки зрения применения механизмов и инструментов по их управлению. Классификация рисков по разделению на внешние и внутренние дает возможность оперативно идентифицировать источники рисков и выбирать соответствующие методы по их управлению. Классификация рисков по субъектам позволяет наиболее полно идентифицировать риски и их взаимосвязь.

Следует отметить, что сфера высшего образования является одним из основных элементов в обеспечении экономической безопасности государства. Поскольку основная цель высших учебных заведений заключается в подготовке и выпуске высококвалифицированных специалистов для востребованных на рынке труда секторов производства, мы можем утверждать, что сфера образования отвечает за одну из ключевых функций в системе взаимоотношений «личность — предприятие — государство». Это вытекает из пересечения потребностей данных субъектов: потребность личности в приобретении профессиональных знаний, навыков и умений; потребность предприятий в высококвалифицированных кадрах для обеспечения конкуренции; потребность государства в повышении ВВП и получении ренты от вложенных средств в образование (Щеглов, Никитина, 2003). Знания и компетенции, полученные специалистами в процессе обучения, реализуются ими на рабочем месте через профессиональные функции. А от профессиональной подготовки специалиста зависит эффективность предприятия, на котором он работает, следовательно, качество общеэкономического развития страны. Иначе говоря, существует прямая связь между темпами экономического роста и степенью развития образовательной сферы (Дадалко, 2017). По этой причине последствия от реализации рисков в сфере высшего образования носят каскадный характер (Щеглов, Никитина, 2003) (рис. 1, с. 40).

Вышеописанные последствия в достаточной степени указывают на необходимость управления рисками в сфере образования.

#### *ХАРАКТЕРИСТИКА РИСКОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ, ПОСЛЕДСТВИЯ И МЕРЫ ИХ МИНИМИЗАЦИИ*

В теории рисков существует достаточно большое количество трактовок данного термина. Основные подходы к определению риска сформированы в результате понимания риска как либо только отрицательного явления, потерь или нулевого результата (чистые риски), либо отрицательного или положительного результата



Источник: составлено авторами

Рис. 1. Каскадный характер рисков высшего образования

Figure 1. Cascade nature of higher education risks

(спекулятивные риски) (Бочаров, Иванов, Олейников, 2008). Применительно к образованию риск может являться как чистым, так и спекулятивным. Например, отсутствие своевременного обновления и совершенствования методологических пособий ведет к снижению качества образования, квалификации выпускников и является чистым риском, а реформирование программ образования может как повысить качество образования, так и снизить, т. е. является спекулятивным риском. Таким образом, рассматривая риск в сфере образования, мы можем использовать определение риска, данное в международном стандарте управления рисками ISO 31000:2009 «Risk management — Principles and guidelines», в котором риск определяется как влияние неопределенности на цели (Менеджмент рисков ... , 2009). Так как чистые риски носят исключительно негативный характер, их идентификация и разработка мер по минимизации могут значительно поспособствовать повышению качества образовательного процесса в высших учебных заведениях. В связи с этим далее мы выделим и рассмотрим основные группы рисков в сфере образования.

Прежде всего следует отметить риск сокращения бюджетного финансирования и перевод университетов на самообеспечение. Так, расходы на высшее образование с 2014 по 2015 г. сократились на 2,7 млрд руб. В связи с программой «5-100» в 2017, 2018 и 2019 гг. происходит снижение расходов до 10,6 млрд руб., 10,3 млрд руб. и 10 млрд руб. соответственно (Кошкина, 2017: Электронный ресурс). В свою очередь, это достаточно сильно сказывается на материально-техническом обеспечении вузов. Если столичные вузы и лидирующие вузы районных центров способны самостоятельно решать данный вопрос, то для вузов, находящихся в отдаленных регионах, это порождает серьезные препятствия для развития и обеспечения конкуренции.

Следующим риском, представляющим высокую степень негативных последствий, является риск неконкурентоспособности. Цены за год обучения в престижных высших учебных заведениях Российской Федерации варьируются, по некоторым данным, в пределах от 250 000 руб. до 400 000 руб. за год и растут ежегодно. Для сравнения: стоимость обучения в старейших вузах Европы значительно ниже. Так, Парижский университет Сорбонна — плата до 1000 евро в год, Мюнхенский технический университет — 1200 евро в год. Возможные последствия подобного положения дел в ценовой политике в образовании: сокращение студентов в российских вузах и выбор зарубежных вузов абитуриентами, имеющими возможность оплачивать столь дорогостоящее обучение.

Риск несоответствия направлений выпускаемых специалистов и потребностей рынка труда в последние десятилетия только усугубляется, о чем свидетельствуют различные статистические данные: половина занятых в экономике работают не по полученной ими специальности (Индикаторы образования ... , 2017). Превалирование неквалифицированного персонала влечет ряд негативных последствий для производительности и успешности функционирования предприятий.

К специфическим рискам высших учебных заведений можно отнести риски недостаточного практического опыта и недостаточной квалификации преподавателей (Ходурский, 2016: Электронный ресурс). Прежде всего следует отметить «старение персонала» среди преподавателей высших учебных заведений. Так, по данным ежегодного статистического сборника НИУ ВШЭ, в структуре профессорско-преподавательского состава образовательных организаций высшего образо-

вания в 2017 г. наибольшая доля профессорско-преподавательского состава приходилась на преподавателей старше 65 лет и составляла 18,2% в государственных и муниципальных организациях и 15,7% — в частных организациях (Индикаторы образования ... , 2017). Кроме того, наблюдался рост данного показателя с 15,35 до 18,2% в государственных и муниципальных организациях и с 10,4 до 15,7% в частных организациях.

Также с 2010 г. наблюдается негативная динамика в численности профессорско-преподавательского состава с ученой степенью или ученым званием. Так, например, в государственных высших учебных заведениях с 2010 по 2016 г. численность преподавателей, имеющих ученую степень доктора и кандидата наук, снизилась с 40,2 тыс. до 38,4 тыс. и с 169,2 тыс. до 145,5 тыс. соответственно. Численность преподавателей, имеющих ученое звание профессора и доцента, за тот же период снизилась с 32,6 тыс. до 27,5 тыс. и с 106,7 тыс. до 92,2 тыс. соответственно.

Для многих высших учебных заведений устаревание учебно-методического обеспечения порождает высокие риски (там же). Так, если 50%-ное устаревание знаний инженера — выпускника 1940 г. наступало через 12 лет, а выпускника 1960 г. — через 8–10 лет, в 1970 г. — через 5 лет, то сегодняшних специалистов — ии того меньше. Другими словами, пока учебник доходит до своего читателя, он уже «морально» устаревает. Подобное положение можно наблюдать и в гуманитарных науках (Гуляихин, Васильев, 2003).

Рассмотрев основные группы рисков в сфере образования, мы составили приблизительную карту рисков в зависимости от степени негативных последствий и степени вероятности реализации риска, рассчитанных экспертным путем (рис. 2).

Таким образом, к первой пятёрке наиболее критических рисков можно отнести: риск быстрого устаревания транслируемого знания, риск сокращения бюджетного финансирования, риск отсутствия высококвалифицированных преподавателей, риск несоответствия образовательных программ потребностям рынка труда и риск неконкурентоспособности вузов на глобальном рынке.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях формируются новые требования к кадрам и к системе образования, с чем связаны дополнительные факторы риска для экономической безопасности государства, такие как риск повышения безработицы, риск увеличения дефицита трудовых ресурсов с необходимыми компетенциями, риск обострения конкуренции за высококвалифицированных работников и др.

Выявленные группы критических рисков позволяют определить основные проблемные зоны в образовательном процессе и ответственные подразделения образовательных учреждений для дальнейшего подробного их рассмотрения с целью разработки конкретных методов по минимизации рисков. Разумеется, что комплекс рисков, относящихся к сфере образования, является довольно обширным, разноплановым и со временем только увеличивается в своем объеме, в связи с чем качественное решение данной проблемы не может быть осуществлено за счет единичных процедур по снижению убытков от реализованных рисков, но предполагает разработку и внедрение системы управления рисками в высших учебных заведениях.

В современных реалиях социально важной является задача обеспечения перехода в цифровую экономику реального сектора. В этой связи представляется весьма необходимым условием интеграция образования и производства, а также обес-

Вероятность	Уровень ущерба				
	Несущественный	Низкий	Средний	Существенный	Критический
Весьма вероятно				риск отсутствия высококвалифицированных преподавателей	риск быстрого устаревания транслируемого знания
Вероятно			риск неконкурентоспособности вузов на глобальном рынке	риск несоответствия образовательных программ потребностям рынка труда	риск сокращения бюджетного финансирования
Возможно			риск низкой материально-технической обеспеченности		
Маловероятно	риск зачисления абитуриентов с недостаточной подготовкой	риск низкой компетентности у выпускников			
Крайне маловероятно					

Уровень риска:




	Критический
	Высокий
	Средний
	Низкий

Рис. 2. Карта рисков в сфере образовательной деятельности высших учебных заведений

Figure 2. Map of risks in the sphere of educational activity of higher educational institutions



печение соответствия количества выпускников потребностям инновационной экономики. Улучшению качества подготовки выпускников высших образовательных учреждений может способствовать активное применение современных обучающих технологий, средств коммуникации и образовательных инноваций для обеспечения преемственности с технологическими, производственными, маркетинговыми и другими инновациями.

Вместе с тем современные внешние и внутренние вызовы и угрозы связаны с функционированием и развитием образования как целостной системы и вынуждают систему образования быстро на них реагировать с учетом рисков в процессе принятия решений, в том числе связанных с модернизацией и реформированием отечественного образования. В этой связи управление рисками в образовательной деятельности целесообразно рассматривать в качестве важного и необходимого направления деятельности образовательного учреждения.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие образования”» [Электронный ресурс] // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/71848426/> (дата обращения: 17.03.2023).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» [Электронный ресурс] // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/190157/> (дата обращения: 17.03.2023).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 3 июня 2006 г. №175-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона “Об автономных учреждениях”, а также в целях уточнения правоспособности государственных муниципальных учреждений» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63636/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63636/) (дата обращения: 17.03.2023).

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аксенов, К. А., Клебанов, Б. И., Гончарова, Н. В. (2004) Применение средств имитационного моделирования в системе стратегического управления вузом // Университетское управление: практика и анализ. №2. С. 54–57.

Бочаров, С. А. Иванов, А. А., Олейников, С. Я. (2008) Основы бизнеса. М. : ЕАОИ. 447 с.

Гуляихин, В. Н. Васильев, О. Н. (2003) Учебно-методический комплекс «Логика» : учебно-метод. пособие для студентов гуманитарных факультетов / науч. ред. А. А. Хачатрян. Волгоград : Изд-во ВолГУ. 124 с.

Дадалко, В. А. (2017) Инновационные модели обучения в современном образовании: справочные материалы. М. : Фонд ДПО «Совет». 368 с.

Индикаторы образования 2017 (2017). Стат. сб. / А. В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, И. Ю. Забатурина и др. М. : НИУ ВШЭ. 320 с.

Кошкина, А. Накрести на диплом [Электронный ресурс] // Профиль. URL: <http://www.profile.ru/obsch/item/115772-naskresti-na-diplom> (дата обращения: 17.03.2023).

Кричевский, В. Ю. (2017) Качественная оценка реформы системы образования в России // Непрерывное образование. Вып. 3 (21). С. 8–14.

Лысенко, И. А. (2012) Механизмы и модели процесса управления рисками многопрофильного образовательного учреждения : автореф. дис. ... канд. техн. наук. Уфа. 29 с.

Менеджмент рисков. Методики оценки рисков (2009). М. : Стандартинформ. 94 с.

Новикова, И. И. (2008) Управление рисками в деятельности высших учебных заведений Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М. 22 с.

Радионова, Н. Ф., Тряпицына, А. П. (1999) Исследование проблем высшего педагогического образования как путь совершенствования многоуровневой подготовки специалиста в сфе-

ре образования // Подготовка специалиста в области образования: Научно-исследовательская деятельность в совершенствовании профессиональной подготовки. Вып. 7. СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена. С. 7–17.

Солодухин К. С. (2011) Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М. 39 с.

Ходурский, Д. М. (2016) Оценка рисков в деятельности университетов [Электронный ресурс] // Naukarastudent.ru. №04 (028). URL: <http://nauka-rastudent.ru/28/3347/> (дата обращения: 17.03.2023).

Щеглов, П. Е., Никитина, Н. Ш. (2003) Риски в образовании // Университетское управление: практика и анализ. №1 (24). С. 46–59.

Clark, B. (2004) *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. New York : Open University Press.

Fullan, M., Stiegelbauer, S. (1991) *The new meaning of educational change*. 2nd ed. New York : Teachers College Press.

Hargreaves, A. (1994) *Changing Teachers Changing Times*. Cassell, London.

*Дата поступления: 19.03.2023 г.*

*A LOOK AT RISK MANAGEMENT THROUGH THE PRISM  
OF EDUCATIONAL ACTIVITIES OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS*

*V. A. DADALKO*

*PEOPLES' FRIENDSHIP UNIVERSITY OF RUSSIA*

The article analyzes principal risks and threats in education. We substantiate scientifically that education is one of the key elements in economic security of the State since higher schools train highly qualified professionals for crucial sectors of the market.

We identify principal groups of risks associated with educational activities of higher schools and figure out whether they develop and implement risk management systems.

The research draws upon methods of factual data observation and collection, historical and logic methods, analysis, synthesis, etc.

We examine key approaches to risk classification in education. The article also analyzes risk factors and identifies critical risks associated with educational activities of higher schools.

We outlined the risk map by negative consequence and probability of a risk. Using the risk map, we detect five groups of the most critical risks, i. e. rapidly outdated knowledge risk, budgetary finance risk, professional personnel risk, risk of educational program inconsistency with the labor market and risk of universities' competitiveness in the global market.

Keywords: educational activities; risks in education; higher education institutions; risk map, risk level; risk management

*REFERENCES*

Aksenov, K. A., Klebanov, B. I. and Goncharova, N. V. (2004) *Primenenie sredstv imitatsionnogo modelirovaniia v sisteme strategicheskogo upravleniia vuzom. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, no 2, pp. 54–57. (In Russ.).

Bocharov, S. A. Ivanov, A. A. and Oleinikov, S. Ia. (2008) *Osnovy biznesa*. Moscow, EAOI. 447 p. (In Russ.).

Guliaikhin, V. N. and Vasil'ev, O. N. (2003) *Uchebno-metodicheskij kompleks «Logika» : Uchebno-metodicheskoe posobie dlia studentov gumanitarnykh fakul'tetov*. Volgograd, Volgograd State University. 124 p. (In Russ.).

Dadalko, V. A. (2017) *Innovatsionnye modeli obuchenii v sovremennom obrazovanii: spravochnye materialy*. Moscow, Fond DPO «Sovet». 368 p. (In Russ.).

*Indikatory obrazovaniia: 2017 Statisticheskii sbornik* (2017) / L. V. Bondarenko, L. M. Gokhberg, I. Iu. Zabaturina et al. Moscow, Higher School of Economics. 320 p. (In Russ.).

Koshkina, A. Naskresti na diplom. *Profil'* [online] Available at: <http://www.profile.ru/obsch/item/115772-naskresti-na-diplom> (accessed: 17.03.2023).

Krichevskii, V. Iu. (2017) Kachestvennaia otsenka reformy sistemy obrazovaniia v Rossii. *Nepre-ryvnoe obrazovanie*, iss. 3 (21), pp. 8–14. (In Russ.).

Lysenko, I. A. (2012) *Mekhanizmy i modeli protsessa upravleniia riskami mnogoprofil'nogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniia* : Abstract of the Dis. ... Candidate of Technical Sciences. Ufa. 29 p. (In Russ.).

*Menedzhment riskov. Metodiki otsenki riskov* (2009) Moscow, Standartinform. 94 p. (In Russ.).

Novikova, I. I. (2008) Upravlenie riskami v deiatel'nosti vysshikh uchebnykh zavedenii Rossiiskoi Federatsii : Abstract of the Dis. ... Candidate of Economic Sciences. Moscow, 22 p. (In Russ.).

Radionova, N. F. and Triapitsyna, A. P. (1999) Issledovanie problem vysshego pedagogicheskogo obrazovaniia kak put' sovershenstvovaniia mnogourovnevoi podgotovki spetsialista v sfere obrazovaniia. In: *Podgotovka spetsialista v oblasti obrazovaniia: Nauchno-issledovatel'skaia deiatel'nost' v sovershenstvovanii professional'noi podgotovki*. Iss. 7. Saint-Petersburg, A. I. Herzen Russian State Pedagogical University. Pp. 7–17. (In Russ.).

Solodukhin, K. S. (2011) Razrabotka metodologii strategicheskogo upravleniia vuzom na osnove teorii zainteresovannykh storon : Abstract of the Dis. ... Dr. of Economic Sciences. Moscow. 39 p. (In Russ.).

Khodurskii, D. M. (2016) Otsenka riskov v deiatel'nosti universitetov. *Naukarastudent.ru*, no. 04 (028) [online] Available at: <http://nauka-rastudent.ru/28/3347/> (accessed: 17.03.2023). (In Russ.).

Shcheglov, P. E. and Nikitina, N. Sh. (2003) Riski v obrazovanii. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, no. 1 (24), pp. 46–59. (In Russ.).

Clark, B. (2004) *Sustaining Change in Universities: Continuities in Case Studies and Concepts*. New York : Open University Press.

Fullan, M. and Stiegelbauer, S. (1991) *The new meaning of educational change*. 2nd ed. New York : Teachers College Press.

Hargreaves, A. (1994) *Changing Teachers Changing Times*. Cassell, London.

*Submission date: 19.03.2023.*

Дадалко Василий Александрович — доктор экономических наук, профессор, профессор Российского университета дружбы народов. Адрес: 117198, Российская Федерация, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6. Тел.: +7 (499) 936-87-87. Эл. адрес: antikriza1@bk.ru

Dadalko Vasilii Aleksandrovich, PhD in Economics, professor, professor of Peoples' Friendship University of Russia. Postal address: 6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, 117198. Tel.: +7 (499) 936-87-87. E-mail: antikriza1@bk.ru