

Е.С. Баранецкая<sup>1</sup>, С. В. Дембицкая<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Винницкий национальный технический университет

Винница, Украина

e-mail: [sofiyadem13@gmail.com](mailto:sofiyadem13@gmail.com)

## ВНЕДРЕНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПОСТКОРОНАВИРУСНОГО РАЗВИТИЯ

Актуальность проблемы исследования заключается в том, что на данном этапе развития общества повысились требования к качеству образования и компетентности выпускников, вследствие чего кардинально обновляются технологии обучения, изменяются организационные и экономические условия деятельности учебных заведений, обостряется конкурентная борьба на рынке образовательных услуг.

Цель статьи состоит в теоретическом анализе особенностей осуществления риск-менеджмента в учреждениях высшего образования в условиях посткоронавирусного развития общества.

На основе проанализированных научных публикаций обоснована возможность внедрения риск-менеджмента в высшем образовании. Проанализированы теоретические разработки в этом направлении, как в отечественном, так и зарубежном научном сообществе. Определены основания для разработки модели риск-менеджмента учебных заведений: необходимость внедрения в образовательный процесс инновационных технологий в результате пандемических ограничений, наличие глобальной конкуренции и неограниченный простор для развития, а также постоянно растущие требования потребителей образовательных услуг и стейкхолдеров. По результатам анализа имеющихся разработок с учётом специфики функционирования высших учебных заведений, выделены этапы реализации риск-менеджмента в них.

Перспективами дальнейших исследований считаем поэтапную разработку модели риск-менеджмента высших учебных заведений и рекомендации по ее внедрению.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, качество образования, высшие учебные учреждения, усовершенствование профессиональной подготовки, пандемические ограничения, развитие образования.

Е. С. Баранецкая<sup>1</sup> С. В. Дембицкая<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Винница ұлттық техникалық университеті

Винница, Украина

e-mail: [sofiyadem13@gmail.com](mailto:sofiyadem13@gmail.com)

### Коронавирустен кейінгі даму жағдайында жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқаруды іске асыру

Зерттеу мәселесінің өзектілігі қоғам дамуының осы кезеңінде білім сапасына және түлектерге қойылатын талаптардың жоғарылауында, соның нәтижесінде оқыту технологиялары, ұйымдастырушылық және экономикалық жағдайлардың түбегейлі жаңаруында, білім беру мекемелерінің қызметі өзгеруде, білім беру қызметтері нарығындағы бәсекелестік күшейе түсуде.

Мақаланың мақсаты-қоғамның коронавирустан кейінгі дамуы жағдайында жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқаруды енгізу ерекшеліктерін теориялық тұрғыдан талдау. Талдаған ғылыми жарияланымдар негізінде жоғары оқу орындарында тәуекелдерді басқаруды енгізу мүмкіндігі дәлелденді. Бұл бағыттағы отандық және шетелдік ғылыми қоғамдастықтағы теориялық әзірлемелерді талдады. Білім беру ұйымдары үшін тәуекелдерді басқару моделін әзірлеу негіздері анықталды: пандемиялық шектеулердің нәтижесінде білім беру үдерісіне инновациялық технологияларды енгізу қажеттілігі, жаһандық бәсекелестіктің болуы және дамудың шектеусіз кеңістігі, сонымен қатар үнемі білім беру қызметін тұтынушылар мен мүдделі тараптардың сұранысының өсуі. Қолданыстағы әзірлемелерді талдағаннан кейін және жоғары оқу орындарының жұмыс

ерекшеліктерін ескере отырып, тәуекелдерді басқару кезеңдері бөлінеді.

Біз жоғары оқу орындары үшін тәуекелдерді басқару моделін элементарлы түрде әзірлеуді және оны енгізу бойынша ұсыныстарды әрі қарайғы зерттеулердің келешегі ретінде қарастырамыз.

**Негізгі сөздер:** тәуекелдерді басқару, білім сапасы, жоғары оқу орындары, кәсіби дайындықты жетілдіру, пандемиялық шектеулер, білім беруді дамыту.

**E. S. Baranetskaya<sup>1</sup>, S.V. Dembitskaya<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Vinnitsa National Technical University

Vinnytsia, Ukraine

e-mail: [sofiyadem13@gmail.com](mailto:sofiyadem13@gmail.com)

### **Implementation of risk management in higher Education institutions in the conditions of post-coronaviral development**

The relevance of the research problem lies in the fact that at this stage of the development of society, the requirements for the quality of education, graduates have increased, as a result of which training technologies are radically updated, the organizational and economic conditions of the activities of educational institutions are changing, the competition in the educational services market is intensifying.

The purpose of the article is to theoretically analyze the features of the implementation of risk management in higher education institutions in the context of post-coronavirus development of society. On the basis of the analyzed scientific publications, the possibility of introducing risk management in higher education has been substantiated. Analyzed theoretical developments in this direction, both in the domestic and foreign scientific community. The grounds for the development of a risk management model for educational institutions have been determined: the need to introduce innovative technologies into the educational process as a result of pandemic restrictions, the presence of global competition and unlimited space for development, as well as the constantly growing demands of consumers of educational services and stakeholders. After analyzing the existing developments and taking into account the specifics of the functioning of higher educational institutions, the stages of risk management are highlighted.

We consider the element-wise development of a risk management model for higher education institutions and recommendations for its implementation as prospects for further research.

**Key words:** risk management, quality of education, higher educational institutions, improvement of professional training, pandemic restrictions, development of education.

**Введение.** Исторические вызовы XXI века, их новизна и масштабность обуславливают необходимость прогнозирования инновационного развития высшего образования и реализации кардинальных изменений в содержательных, технологических, управленческих доминантах, направленных на воспитание конкурентоспособной, социально-мобильной и компетентной личности. Реформирование высшего образования возможно при условии разработки и использования инноваций в учебном процессе по мере овладения его субъектами системы современных научных знаний, наполнение учебных программ результатами отечественных и зарубежных научных и дидактических достижений, а также широкого внедрения научно-поисковых и исследовательских разработок в учебный процесс. Развитие высшего образования основывается на использовании опыта мировой и

национальной образовательных систем, на последовательности развития науки и новейших технологий.

Мировой кризис, обусловленный распространением пандемии COVID-19, влияет на все сферы общественной жизни. Образование не стало исключением, ведь в результате внедрения карантинных мероприятий студенты высших учебных заведений находятся длительное время на дистанционном обучении. Сейчас в научном сообществе продолжается обсуждение последствий реализации карантинных мероприятий в высших учебных учреждениях на процесс и результаты обучения, а также на формирование профессиональной компетентности будущих специалистов. Не вызывает сомнений, что эти последствия будут иметь серьезное влияние на дальнейшее социально-экономическое развитие общества. Соответственно, разработка стратегий по совершенствованию менеджмента в

учреждениях высшего образования в условиях посткоронавирусного развития является жизненно важной.

Учитывая условия, которые сложились, учреждения высшего образования столкнулись с рядом проблем по сохранению конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. Их функционирование на должном уровне предусматривает серьезную реорганизацию системы управления. Одним из перспективных направлений такой реорганизации является внедрение риск-менеджмента, задачей которого является определение имеющихся факторов риска и создания эффективной системы управления этими рисками.

Особенности риск-менеджмента в различных сферах человеческой деятельности исследовали такие отечественные и зарубежные ученые, как А. Альгин, Т. Андерсен, И. Балабанов, В. Витлинский, В. Гранатуров, В. Глущенко, Дж. Кальман, Г. Клейнер, Н. Макарова, В. Москвин, Б. Райзберг, Т. Райс, Л. Сэвидж, М. Фридмен, П. Шумпетер, О. Устенко, М. Хохлов, В. Черкасов, А. Ястремский. Развитие стратегического менеджмента высшего образования рассмотрены в научных разработках А. Козловой, В. Маслова, В. Панасюк, Е. Хрыкова и других. Несмотря на практическую и теоретическую ценность, проблема внедрения риск-менеджмента в системе высшего образования рассмотрена недостаточно, не очерчены общие подходы и методики использования аспектов риск-менеджмента в управлении учреждениями высшего образования, отсутствуют наработки по реализации в условиях общественного кризиса и тому подобное.

**Цель статьи** состоит в теоретическом анализе особенностей осуществления риск-менеджмента в учреждениях высшего образования в условиях посткоронавирусного развития общества.

**Основная часть.** Человеческая деятельность очень разнообразна, но она имеет ряд общих свойств: неопределенность, случайность и

вероятность. Указанные характеристики неразрывно связаны с понятием риска, проявления которого могут быть разными. Наряду с общими для всех сфер деятельности видами рисков, существуют специфические риски, присущие только тому или иному виду человеческой деятельности. К рискам развития высшего образования в современном обществе, вызванных процессами определенной социально-экономической нестабильности, можно отнести следующие:

- нестабильность экономики, ограниченность ресурсов для обеспечения системной реализации всех задач и мероприятий, предусмотренных стратегией;
- расслоение общества по материальному положению семей;
- негативное влияние осложненной демографической ситуации;
- неприятие частью общества предложенных реформ;
- неготовность определенной части педагогов к инновационной деятельности;
- недостаточная подготовленность органов управления образованием к комплексному решению новых задач, к координации деятельности всех служб и учреждений.

Риск-менеджмент в системе высшего образования является одним из инновационных направлений современного менеджмента. Его основной целью является идентификация рисков, возникающих в процессе деятельности высшего учебного заведения. Обобщая имеющиеся теоретические наработки, выделяем следующие направления реализации риск-менеджмента:

- разработка системы мероприятий, направленных на предотвращение и профилактику рисков в деятельности учреждения высшего образования;
- минимизация негативных последствий, которые могут привести к потерям;
- поиск путей получения дополнительных доходов или преимуществ путем рационального использования ситуации.

Ведущими разработчиками стандартов по риск-менеджменту является Канадская и Японская ассоциации стандартов, Организация по стандартам Австралии, Международная организация по стандартизации и Международная электротехническая комиссия, Австрийский институт стандартов.

Согласно стандарту AS/NZS Standard 4360 1999 процесс риск-менеджмента определяется как систематическое использование имеющихся в распоряжении менеджеров методов, способов и приемов для решения задач, касающихся рисков: установление контекста, анализа (выявления и оценки), влияния, мониторинга и коммуникации [9]. Разработку данного нормативного документа осуществлял Объединенный технический комитет OB-007 «Риск-менеджмент», в который вошли представители «Стандартов Австралии» и «Комитета по Стандартам Новой Зеландии».

В целом, в научных источниках «управление рисками» рассматривают как:

- искусство и формальные методы определения анализа, оценки, предупреждения возникновения, принятие мер по снижению степени риска в течение жизненного цикла проекта и распределение возможного ущерба от риска между участниками проекта;

- вид управления, основанный на учете возможных отклонений от запланированных результатов вследствие различных причин, связанных с особенностями проявления субъективных факторов;

- деятельность предприятия, фирмы, банка, направленную на сокращение возможных потерь, вызванных рисками в их деятельности;

- особый вид деятельности, направленный на смягчение влияния риска на результаты деятельности предприятия, фирмы, компании;

- процесс принятия и реализации управленческих решений, уменьшающий негативное влияние на организацию убытков, вызванных случайными событиями;

- совокупность методов, принципов и мер, которые позволяют в определенной степени прогнозировать возникновение рисков событий и принимать меры по исключению или снижению отрицательных последствий их наступления [17, с. 224].

За рубежом уже давно ведутся серьезные исследования этой проблемы. Так авторы публикации [5] рассматривают инновационное управление персоналом, в контексте которого предложили рекомендации по совершенствованию системы менеджмента с учетом имеющихся рисков. Основное внимание исследования акцентировано на инновациях в отрасли и формировании интеллектуального пространства.

Исследователи D. Bolton и S. Galloway [1] обращают внимание на осложнения социального взаимодействия и, соответственно, необходимость усовершенствования системы менеджмента. Они предложили внести изменения в образовательные программы будущих менеджеров, акцентировав их внимание на целостном изучении риска, развития аналитических навыков по их выявлению и уменьшения последствий. Это, по их мнению, обеспечит возможность подготовки квалифицированных специалистов в сфере риск-менеджмента.

Автор M. Thiel предложила модель риск-менеджмента в области охраны окружающей среды, которая использует социальные и управленческие критерии. Она считает такую модель нематериальным активом и новым стратегическим направлением развития менеджмента. Похожий подход используют и ученые в исследовании [2]. Ими предложено изучать в экономических высших учебных учреждениях Марокко риск-менеджмент, с целью формирования нового поколения предпринимателей, которые положительно воспринимают социальные нормы. Выдвинутая ими гипотеза проверена экспериментально.

В зарубежных научно-литературных источниках профиль риска, как основная категория управления, определяется как:

- совокупность сведений об областях риска, индикаторы риска, а также указания о применении необходимых мер по предотвращению или минимизации рисков [6];

- комбинация индикаторов риска, основанных на собранной, проанализированной и систематизированной информации [8];

- угрозы, которым подвергается учреждение. Профиль риска определяет количество рисков, типы рисков и возможные последствия рисков. Эта схема позволяет предусмотреть дополнительные расходы или возможные нарушения деятельности организации. Профиль риска характеризует также готовность учреждения идти на риск и позволяет прогнозировать как такие риски будут влиять на операционную стратегию [3];

- перечень рисков, которым подвергается учреждение. Организационный профиль риска может быть разработан в ходе анализа рисков и использоваться для управления рисками. С его помощью можно проанализировать сущность угроз, с которыми сталкивается организация, вероятность негативных последствий, которые могут произойти, уровень помех и расходы, связанные с каждым типом риска [9].

Положительным примером является внедрение риск-менеджмента в систему управления учреждениями высшего образования Великобритании еще в 2000 году. С этой целью было разработано значительное количество методических материалов для данного вида деятельности. В материалах, подготовленных экспертами HEFCE, определены такие потенциальные выгоды от эффективного процесса управления рисками в сфере высшего образования определены:

- поддержка стратегического и бизнес-планирования;

- быстрое осознание новых возможностей;

- убеждения заинтересованных сторон в том, что администрация владеет ситуацией;

- уменьшение количества потрясений и неприятных сюрпризов;

- активизация связи между факультетами и кафедрами учебного учреждения;

- поддержка эффективного использования ресурсов;

- содействие непрерывного совершенствования деятельности учреждения;

- помощь в оптимальной фокусировке программ внутреннего аудита [7].

Обобщение определенных HEFCE выгод позволяет констатировать, что риск-менеджмент способствует устойчивому развитию заведений высшего образования. Далее обратимся к рекомендациям относительно организационных и содержательных подходов к менеджменту рисков в учреждениях высшего образования, представленных в многочисленных документах HEFCE и других правительственных структур Великобритании:

1. Деятельность образовательных заведений происходит не в вакууме. Каждая организация функционирует в социуме, который влияет на риски и служит средой, в которой и осуществляется управление рисками. Кроме того, у каждой организации есть партнеры, от сотрудничества с которыми зависит возможность реализации поставленных организацией целей. Итак, эффективное управление рисками должно в полной мере учитывать социальную среду, в которой функционирует организация и приоритеты организационно-партнеров.

2. Менеджмент рисков должен осуществляться в любой организации на стратегическом, программном и операционном уровнях.

Риск-менеджмент в образовании является одним из направлений современного менеджмента, изучает проблемы управления рисками, которые возникают в деятельности учебного заведения. Ученые выделяют три основных направления риск-менеджмента:

- разработка системы мероприятий,

направленных на предотвращение и профилактику рисков;

- минимизация негативных последствий, которые риски могут вызвать в деятельности учреждений образования;

- возможность получать в рискованных ситуациях дополнительные доходы или иные преимущества [15, с. 137].

Характеристику понятийно-терминологического аппарата риск-менеджмента в образовании предложила исследователь Т. Ключкова. Ученая заметила, что риск возникает на любом этапе функционирования учреждения высшего образования, поэтому риск-менеджмент является неотъемлемой и одной из самых значимых частей стратегического менеджмента [13, с. 33].

Согласны с мнением Н. Черненко, в том, что управление рисками в высшем учебном заведении предполагает разработку управленческих действий и мероприятий, которые должны осуществляться их менеджерами, с целью выбора оптимального управленческого решения (которое даст лучший результат с наибольшей вероятностью) из возможных альтернатив, которые могут иметь положительные или отрицательные последствия [18]. Отдельные взгляды на указанную проблему освещены в публикациях [4, 10-12].

Основанием для внедрения риск-менеджмента в систему высшего образования в условиях пандемии является наличие факторов, которые определяют возможную опасность и неопределенность:

- необходимость внедрения в образовательный процесс инновационных технологий в связи с пандемическими ограничениями и соответствующая ситуации быстрая смена организационных систем и структур высших учебных заведений;

- наличие глобальной конкуренции и неограниченный простор для развития, а также постоянно растущие требования потребителей образовательных услуг и стейкхолдеров;

- открытость высших учебных заведений для внешних воздействий.

Автор А. Старостина считает, что процесс управления рисками в учреждениях высшего образования необходимо реализовывать поэтапно:

- определение стратегических и тактических целей заведений высшего образования, а также возможных убытков (потерь);

- определение рисков и оценка вероятности их наступления и последствий;

- ранжирование рисков;

- нахождения методов и стратегии влияния на риски;

- оценка экономической эффективности управления рисками [16, с. 243].

По нашему мнению, ключевым моментом риск-менеджмента является не только выявление, а именно прогнозирование возможных угроз, которые могут негативно повлиять на деятельность высших учебных заведений и стать причиной невозможности реализации поставленных целей. Особыми рисками в учебном заведении является то, что они могут не приводить к прямым финансовым потерям (убыткам), а проявляться как угрозы потерь в последующем периоде. Именно образовательные риски, по мнению ученых, являются наибольшей угрозой для развития и функционирования системы образования, которые могут привести к большим убыткам, в частности: социальным, педагогическим, политическим, экономическим. К педагогическим потерям можно отнести: неэффективность системы образования; недостаточный уровень компетентности выпускников или общей образованности общества [18, с. 200].

Риск-менеджмент реализуется через ряд взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов. Однако их количество и последовательность не является постоянным показателем. В результате проведенного теоретического анализа, имеем, что практически все ученые отмечают необходимость идентификации, анализа, выбора методов реагирования и контроля.

Проанализировав имеющиеся исследования и разработки и учитывая специфику функционирования высших учебных заведений, выделяем такие основные этапы осуществления риск-менеджмента в современных условиях развития общества:

- выявление риска и идентификация (отнесение риска к определенной группе);
- анализ или параметризация рисков (оценка вероятности, степени существенности, взаимодействия с другими рисками, приоритезация);
- выбор методов управления рисками;
- моделирование рискованных ситуаций и возможных вариантов их преодоления;
- экспертная оценка вариантов управленческих решений;
- принятие управленческих решений, которые уменьшают вероятность или делают невозможным наступления рискованной ситуации;
- реализация управленческих решений;
- мониторинг и анализ эффективности управленческих решений.

Рассмотрим отдельные из этих этапов подробнее. Существует несколько моделей идентификации рисков:

- идентификация, в основу которой положены цели организации (каждая организация имеет свои цели и те ситуации (риски), которые могут повлиять на уровень их достижения. В таком случае риски идентифицируются через призму их влияния на процесс и результат достижения целей);
- идентификация, в основу которой положены сценарии (процессы и результаты) развития ситуации;
- идентификация, в основу которой положена систематизация рисков в пределах определенных групп, например соответствия с источником возникновения рисков или уровня его угроз для достижения целей организации;
- идентификация, механизмом развития которой является проверка всех рисков (для каждого вида организационной деятельности существует типовой перечень наиболее характерных

рисков. Каждый из рисков такого перечня может быть проанализировано через призму его влияния на уровень достижения цели (задачи) в пределах конкретной ситуации) [14, с. 33].

По нашему мнению, с учётом специфики функционирования высших учебных заведений, считаем наиболее целесообразной идентификацию по их целям. Ведь, по сравнению с осуществлением хозяйственной деятельности организацией любой отрасли, первоочередной целью учебного заведения является подготовка высококвалифицированных работников, а не получение прибыли. А полученная прибыль направляется на обеспечение качества профессиональной подготовки.

Анализ рисков можно осуществлять различными методами: аналогии, экспертных оценок, расчетно-аналитическим, статистическим и другими. Учитывая специфику деятельности высших учебных заведений, наиболее эффективными считаем метод экспертных оценок и статистический метод.

Метод экспертных оценок в отношении высших учебных заведений может быть реализован путем изучения мнений топ-менеджеров и специалистов. При этом целесообразно установить показатели наиболее допустимых, критических и катастрофических потерь, имея в виду как их уровень, так и вероятность. Для статистических испытаний возможно применение метода «Монте-Карло». Его преимуществами являются возможность анализировать и оценивать различные пути реализации проекта. Этот анализ можно проводить несколькими путями: от неформальных суждений до комплексного экономического и статистического анализа, включающего самостоятельные подсчеты в комплексных компьютерных моделях.

Выбор методов управления рисками осуществляется путем формирования политики высшего учебного учреждения по отношению к риску и неопределенности. Основные вопросы,

которые необходимо решить в рамках данного этапа, такие:

- методы управления риском будут наиболее эффективны при бюджетных и других ограничениях в деятельности учреждения высшего образования;

- как изменится общий суммарный риск при реализации выбранной совокупности методов управления отдельными рисками.

Основная сложность моделирования заключается именно в том, чтобы выяснить, какие свойства считать важными, а какие – нет. Верное описание важных свойств обеспечивает адекватность модели, а правильный выбор второстепенных, игнорируемых свойств помогает в достаточной мере упростить подобное представление. Модель должна служить инструментом принятия решений, прогнозирования возможного развиваться процесса и, разумеется, его результатов, что позволит предотвратить возможные убытки (ущерб). В области реализации количественного риск-менеджмента наибольшее распространение получили теоретико-вероятностные и статистические модели его прогнозирования и управления.

Обязательным этапом после моделирования рисков ситуаций и возможных вариантов их преодоления является экспертная оценка вариантов управленческих решений. Безусловно, каждый менеджер всегда стремится принять лучшее, оптимальное управленческое решение, которое обеспечит успешное преодоление возможной проблемы. Однако, учитывая то обстоятельство, что управленческие решения являются многоаспектными и содержат экономическую, социальную, организационную, правовую, психологическую и педагогическую составляющие, успешное решение должно быть:

- научно обоснованным; целенаправленным;

- количественно и качественно определенным;

- правомерным;

- оптимальным;

- комплексным;

- гибким;

- должным образом оформленным.

Следует заметить, что в условиях неопределенности, может существовать даже несколько возможных эффективных вариантов решения проблемы. Выбор лучшего решения возможен путем экспертной оценки разработанных алгоритмов действий. После теоретического и статистического обоснования принимаются управленческие решения, которые уменьшают вероятность или делают невозможным наступление рискованных ситуаций, обеспечивают их реализацию и систематический мониторинг эффективности.

**Заключение.** Анализ научных публикаций по обозначенной проблеме свидетельствует, что имеющиеся подходы в управлении учреждениями высшего образования требуют существенного совершенствования, особенно эта проблема проявилась в условиях распространения пандемии. Технология управления высшим учебным заведением является последовательным целенаправленным процессом, который имеет циклический характер и реализуется через конкретные виды управленческой деятельности. Эффективность работы высшего учебного заведения зависит от решения многих задач, значимость и уровень составляющих которых различны. Качество мероприятий, оптимальность любых видов расходов, результативность принятых решений позволяют дать объективную оценку его деятельности. Решением данной проблемы может стать внедрение риск-менеджмента в деятельность высшего учебного заведения. Исследования украинских и зарубежных ученых позволяют сделать вывод, что риск-менеджмент в деятельности учебных заведений представляет собой непрерывный процесс, охватывающий организационную деятельность на всех уровнях их деятельности и используется при разработке и формировании инновационных программ развития, а также нацелен на прогнозирование негативных событий, которые могут влиять на учебное заведение. На

современном этапе развития системы образования риск-менеджмент представляет собой структурированный и последовательный подход, объединяющий стратегию, процессы, людей, технологии и навыки для оценки и управления факторами неопределенности, с которыми сталкиваются высшего учебного заведения в процессе выполнения их основной функции – предоставления образовательных услуг.

В статье предложена теоретическая модель риск-менеджмента высших учебных заведений в условиях посткоронавирусного развития общества,

которая имеет свойства комплексности (рассмотрение всей совокупности существующих и потенциальных рисков с учётом взаимосвязей между отдельными рисками и их влияния на образовательный процесс) и интегрированности (структурированный и последовательный подходы к управлению всей совокупностью имеющихся рисков с учётом динамики их изменений).

Перспективами дальнейших исследований считаем поэтапную разработку модели риск-менеджмента высших учебных заведений и рекомендаций по ее внедрению.

#### Литература.

1. Bolton D., Galloway C. The holistic dilemma: Helping management students deal with risk. *The International Journal of Management Education*. Volume 12, Issue 2, July 2014, Pages 55-67. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.01.001>.
2. Boubker O., Arroud M., Ouajdouni A. Entrepreneurship education versus management students' entrepreneurial intentions. A PLS-SEM approach *The International Journal of Management Education*, Volume 19, Issue 1, March 2021, 100450. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100450>
3. Business Dictionary.com. URL: <http://www.businessdictionary.com>.
4. Dembitska S.V., Kuzmenko O. S. Using technology of open space as one of the innovative methods of active learning in the training of technical specialities. New impetus for the advancement of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries: research matters: Collective monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2021. 864 p/ C/ 201-215. doi.org/10.30525/978-9934-26-032-2-13.
5. Dodgson M., Ash S., Andrews J., Phillips N. Managing Technology-Enabled Innovation in a Professional Services Firm: A Cooperative Case Study. *Academy of Management Discoveries*. URL: <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0217>
6. HEFCE / Deloitte & Touche. Risk Management «Good Practice» Guide. 2000. – P. 1–2.
7. HEFCE. Risk promptlist for higher education institutions. URL: [www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf](http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf).
8. Hubbard D. W. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 46 p.
9. The Orange Book. Management of Risk. Principles and Concepts. HM Treasury. 2004. 50 p.
10. Дембіцька С.В., Кобилянська І.М. Зміст ризик-орієнтованого мислення майбутніх фахівців технічних спеціальностей. Інноваційні технології в процесі підготовки фахівців. I-66 Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 березня 2021 року: збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2021. С.28-30.
11. Дембіцька С.В., Кобилянська І.М. Формування ризик-орієнтованого мислення системних інженерів у процесі фахової підготовки. Педагогіка безпеки. Міжнародний науковий журнал, № 2 (3) 2017, с. 92-95.
12. Дембіцька С.В., Кобилянський О.В. Формування ризик-орієнтованого мислення у майбутніх фахівців енергетичної галузі. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія педагогічна. – Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2017. – Вип. 23: Теоретичні і практичні основи управління процесами компетентнісного становлення майбутнього учителя фізико-технологічного профілю. – С. 85-87
13. Клочкова Т. І. Менеджмент ризиків у вищій освіті: характеристика понятійно-термінологічного апарату дослідження. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2014, № 10 (44). С. 30–38.
14. Мороз В.М. Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
15. Паславська І. С. Стан дослідження проблеми менеджменту-ризиків вищого навчального закладу. Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матер. науко.-практ. конф. (26 квітня 2017 р., м. Старобільськ). Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2017. С. 135–140. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1912/teoria%20.pdf?isAllowed=y&sequence=3%20-%202>

16. Старостина А.А. Риск-менеджмент в высшей школе. Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы X Междунар. научно-практ. конф. (г. Минск, 27–28 апреля 2011 г.). Минск, 2011. С. 243–245.
17. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. Д. А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 224 с.
18. Черненко Н. М. Необходимость управления рисками у заведениях освіти. Актуальні дослідження в соціальній сфері : матер. шостої міжнар. наук.-практ. конф., 17 лист. 2015 р. Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2015. С. 80–82.
19. Черненко Н.Н. Современные аспекты управления рисками в учебном заведении. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/76001827.pdf>.

### References

1. Bolton D., Galloway C. The holistic dilemma: Helping management students deal with risk. *The International Journal of Management Education*, Volume 12, Issue 2, July 2014, Pages 55-67. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.01.001>
2. Boubker O., Arroud M., Ouajdouni A. Entrepreneurship education versus management students' entrepreneurial intentions. A PLS-SEM approach *The International Journal of Management Education*, Volume 19, Issue 1, March 2021, 100450. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100450>
3. BusinessDictionary.com. URL: <http://www.businessdictionary.com>.
4. Dembitska S.V., Kuzmenko O. S. Using technology of open space as one of the innovative methods of active learning in the training of technical specialities. New impetus for the advancement of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries: research matters: Collective monograph. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2021. 864 p/ C/ 201-215. doi.org/10.30525/978-9934-26-032-2-13.
5. Dodgson M., Ash S., Andrews J., Phillips N. Managing Technology-Enabled Innovation in a Professional Services Firm: A Cooperative Case Study. *Academy of Management Discoveries*. URL: <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0217>
6. HEFCE / Deloitte & Touche. Risk Management «Good Practice» Guide. 2000. P. 1–2.
7. HEFCE. Risk promptlist for higher education institutions. URL: [www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf](http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf).
8. Hubbard D. W. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 46 p.
9. The Orange Book. Management of Risk. Principles and Concepts. HM Treasury. 2004. 50 p.
10. Dembitska S.V., Kobyljanska I.M. Zmist ryzyk-orientovanoho myslennia maibutnykh fakhivtsiv tekhnichnykh spetsialnostei. Innovatsiini tekhnolohii v protsesi pidhotovky fakhivtsiv. I-66 Materialy V Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii, 25-26 bereznia 2021 roku: zbirnyk naukovykh prats. Vinnytsia: VNTU, 2021. S.28-30.
11. Dembitska S.V., Kobyljanska I.M. Formuvannia ryzyk-orientovanoho myslennia systemnykh inzheneriv u protsesi fakhovoi pidhotovky. Pedahohika bezpeky. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal, № 2 (3) 2017, s. 92-95.
12. Dembitska S.V., Kobyljanskyi O.V. Formuvannia ryzyk-orientovanoho myslennia u maibutnykh fakhivtsiv enerhetychnoi haluzi. Zbirnyk naukovykh prats Kamianets-Podilskoho natsionalnogo universytetu imeni Ivana Ohienka. Seriiia pedahohichna. – Kamianets-Podilskyi: Kamianets-Podilskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohienka, 2017. – Vyp. 23: Teoretychni i praktychni osnovy upravlinnia protsesamy kompetentnisnogo stanovlennia maibutnoho uchytelia fizyko-tekhnolohichnogo profilu. – S. 85-87
13. Klochkova T. I. Menedzhment ryzykiv u vyshchii osviti: kharakterystyka poniatiino-terminolohichnogo aparatu doslidzhennia. Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii, 2014, № 10 (44). S. 30–38.
14. Moroz V.M. Moroz S.A. Ryzyk-menedzhment: navch. posibnyk dlia stud. spets. 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Kharkiv: NTU «KhPI», 2018. 140 s.
15. Paslavskaya I. S. Stan doslidzhennia problemy menedzhmentu-ryzykiv vyshchoho navchalnogo zakladu. Teoriia ta praktyka upravlinskoi diialnosti v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii: mater. nauko.-prakt. konf. (26 kvitnia 2017 r., m. Starobilsk). Starobilsk: Vyd-vo DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka». 2017. S. 135–140. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1912/teoria%20.pdf?isAllowed=y&sequence=3%20-%202>
16. Starostina A.A. Risk-menedzhment v vysshey shkole. Aktualnye problemy biznes-obrazovaniya: materialy X Mezhdunar. nauchno-prakt. konf. (g. Minsk, 27–28 aprelya 2011 g.). Minsk, 2011. S. 243–245.
17. Управління підприємницьким ризиком / за заг. ред. Д. А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 224 с.
18. Черненко Н. М. Необходимость управления рисками у заведениях освіти. Актуальні дослідження в соціальній сфері : матер. шостої міжнар. наук.-практ. конф., 17 лист. 2015 р. Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2015. С. 80–82.
19. Черненко Н.Н. Современные аспекты управления рисками в учебном заведении. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/76001827.pdf>.

**Дембитская София Витальевна**

**Лауазымы:** педагогика ғылымдарының докторы, доцент, өмір қауіпсіздігі мен қауіпсіздігі педагогикасы кафедрасының профессоры, Винница ұлттық техникалық университеті

**Пошталық мекен-жайы:** 21021, Украина, Винница, Хмельницкое көшесі, 95

**Ұялы. Тел:** +38 (097) 219-98-43

**Баранецкая Елена Сергеевна**

**Лауазымы:** Винница ұлттық техникалық университетінің жылу -энергетикалық құрылыс және газбен жабдықтау факультетінің 3 курс студенті, «Өндірістік және азаматтық құрылыс» мамандығы, ВЖПБ кафедрасының лаборанты, Винница ұлттық техникалық университеті

**Пошта мекенжайы:** 21021, Украина, Винница, Хмельницкое тас жолы, 95

Тел. +380977537768

**Дембицкая София Витальевна**

**Должность:** доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности и педагогики безопасности, Винницкий национальный технический университет

**Почтовый адрес:** 21021, Украина, г. Винница, Хмельницкое шоссе, 95

**Сот. тел:**+38 (097) 219-98-43

**Баранецкая Елена Сергеевна**

**Должность:** студентка 3-го курса Винницкого национального технического университета, факультета строительства теплоэнергетики и газоснабжения, специальность «Промышленное и гражданское строительство», лаборант кафедры БЖДПБ Винницкого национального технического университета

**Почтовый адрес:** 21021, Украина, г. Винница, Хмельницкое шоссе, 95

Тел. +380977537768

**Dembitska Sofiia Vitaliivna**

**Position:** Doctor of Pedagogy, Associate Professor, Professor of the Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University

**Mailing address:** 95, Khmelnytskoe Highway, Vinnitsa, 21021, Ukraine

**Mob. tel:** +38 (097) 219-98-43

**Baranetskaya Elena Sergeevna**

**Position:** 3rd year student of Vinnytsia National Technical University, Faculty of Construction of Heat and Power Engineering and Gas Supply, specialty "Industrial and Civil Engineering", laboratory assistant at the Department of BZhPB, Vinnytsia National Technical University

**Postal address:** 21021, Ukraine, Vinnytsia, Khmelnytskoe highway, 95

Тел. +380977537768