

Модели управления рисками образовательных проектов в структуре образовательной организации

Risk management models for educational projects in the structure of an educational organization

Автор статьи

Причинин Алексей Евгеньевич,
кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой
теории и методики технологического и профессиональ-
ного образования ФГБОУ ВО «Удмуртский государствен-
ный университет», г. Ижевск, Российская Федерация
aleksej-prichinin@yandex.ru
ORCID: 0009-0000-5920-9384

Author of the article

Alexey E. Prichinin,
Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Depart-
ment of Theory and Methodology of Technological and
Vocational Education, Udmurt State University, Izhevsk,
Russian Federation
aleksej-prichinin@yandex.ru
ORCID: 0009-0000-5920-9384

Конфликт интересов

Конфликт интересов не указан

Conflict of interest statement

Conflict of interest is not declared

Для цитирования

Причинин А. Е. Модели управления рисками образо-
вательных проектов в структуре образовательной ор-
ганизации // Научно-методический электронный
журнал «Концепт». – 2024. – № 06. – С. 52–69. – URL:
<https://e-koncept.ru/2024/241082.htm>. – DOI:
10.24412/2304-120X-2024-11082

For citation

A. E. Prichinin, Risk management models for educational
projects in the structure of an educational organization
// Scientific-methodological electronic journal "Kon-
cept". – 2024. – No. 06. – P. 52–69. – URL: <https://e-koncept.ru/2024/241082.htm>. – DOI: 10.24412/2304-120X-2024-11082

Поступила в редакцию <i>Received</i>	14.03.24	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	29.04.24
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	29.04.24	Опубликована <i>Published</i>	30.06.24



Аннотация

Становление конструкта «проектирование» в качестве одного из ведущих видов деятельности в современном образовании актуализирует исследования «рисков», «управления рисками», так как объем возможных негативных исследований в случае реализации рисков в условиях увеличивающегося числа и масштабов проектирования в образовании может превысить положительные результаты. Постепенно изменяется отношение к управлению рисками в системе образования – концепция «нулевого» риска сменяется концепцией «допустимого» риска. Риски и их последствия становятся значимой категорией в проектировании и реализации образовательных проектов. Риски образовательных проектов в условиях создания и реализации крупных общегосударственных проектов (национальных образовательных проектов) масштабируются на всю страну. Результаты образовательных проектов влияют на жизненный путь большого количества людей длительное время, при этом жизненный цикл риска образовательного проекта сокращается. Процесс управления рисками в образовании постепенно институционализируется – разрабатываются правила и нормы управления рисками образовательных проектов, что находит свое отражение в принятых профессиональных стандартах педагогических работников. Цель данной статьи – выявление моделей управления рисками образовательных проектов. Автором предпринята попытка обобщить известные модели управления рисками образовательных проектов в структуре образовательной организации и выявить особенности различных моделей управления. Исследование проводилось методами рефлексивной проблематизации, моделирования, анализа и синтеза. Как показало исследование, в теории и практике управления образовательными проектами управлению рисками уделяется недостаточное внимание, оно в основном реализуется по совмещенной модели (при этом реализуется множественное совмещение). Исследование показало, что возможны модели управления рисками образовательных проектов, основанные на функциональном и процессном подходах, при этом выбор модели и подхода к управлению рисками детерминирован факторами масштаба и инновационности образовательного проекта. Как показало исследование, дальнейшее изучение моделей управления рисками образовательных проектов может снизить объем и масштаб последствий реализовавшихся рисков, что, в свою очередь, укрепит доверие общества к развитию системы образования, повысит значимость и вклад образовательной системы в формирование личности обучающегося.

Ключевые слова

образовательные проекты, риски, модели, управление рисками, качество образования

Благодарности

Автор выражает благодарность за помощь в подготовке статьи Татьяне Альбертовне Наумовой, кандидату психологических наук, доценту, доценту кафедры теории и методики технологического и профессионального образования Удмуртского государственного университета.

Abstract

The emergence of the construct “design” as one of the leading activities in modern education actualizes research into “risks” and “risk management”, since the volume of possible negative research in the event of risks being realized in the context of the increasing number and scale of design in education may exceed the positive results. The attitude towards risk management in the education system is gradually changing – the concept of “zero” risk is replaced by the concept of “acceptable” risk, risks and their consequences are a significant category in the design and implementation of educational projects. The risks of educational projects in the context of the creation and implementation of large-scale national projects (national educational projects) are spread throughout the country, a huge number of people and influence the life path of people for a long time, meanwhile the risk life cycle of an educational project is shortened. The process of risk management in education is gradually institutionalized, rules and norms for risk management of educational projects are being developed, which is reflected in the accepted professional standards for teaching staff. The purpose of this article is to identify risk management models for educational projects. The author has made an attempt to generalize the known models of risk management of educational projects in the structure of an educational organization and to identify the characteristic features of various management models. The research was carried out using methods of reflexive problematization, modeling, analysis and synthesis. As the research has shown, insufficient attention is paid to risk management in the theory and practice of managing educational projects and it is mainly implemented according to a combined model (at the same time, multiple combinations are implemented). The study shows that risk management models for educational projects are possible when they are based on functional and process approaches, while the choice of risk management model and approach is determined by factors of the scale and innovativeness of the educational project. As the work showed, further study of risk management models for educational projects can reduce the volume and scale of the consequences of realized risks, which in turn will support public confidence in the development of the education system and increase the significance and contribution of the educational system in shaping the student’s personality.

Key words

educational projects, risks, models, risk management, education quality

Acknowledgements

The author expresses his gratitude to Tatyana A. Naumova, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Theory and Methodology of Technological and Vocational Education at Udmurt State University for her assistance in preparing the article.

Введение / Introduction

Проектирование и реализация различного масштаба образовательных проектов в отечественном образовании за последние 20 лет стали инструментами государствен-

ной политики по достижению стратегических национальных приоритетов [1–4]. Реализуемые программы развития, дорожные карты, федеральные и национальные проекты определяют основные «точки роста» и конкретизируют целевые показатели развития системы образования, как правило, через формат «проектов». Увеличивающееся количество и масштаб таких проектов приводят к тому, что все большее количество рисков реализуется и увеличивается число последствий их реализации [5–7]. Можно констатировать, что, с одной стороны, от системы образования ожидается деятельность по созданию и эффективной реализации образовательных проектов в условиях увеличивающейся неопределенности будущего, нестационарности общественного развития, а с другой – структура образовательной организации за последние десятилетия кардинально не изменилась (конструкт консервативности) [8–10]. Это противоречие требует изучения и поиска путей решения, так как решение стратегических задач в области образования является важнейшим фактором устойчивого общественного развития. В связи с этим представляется важным определить место и формы системы управления рисками образовательных проектов в структуре образовательной организации, основные детерминанты, влияющие на выбор и ориентацию такой системы, выявить особенности и осмыслить различные модели управления рисками образовательных проектов в структуре образовательной организации.

Обзор литературы / Literature review

Исследованию моделей управления рисками посвящена работа Й. Расмуссена, в которой основное внимание уделяется выявлению и устранению событий, вызывающих неблагоприятное последствие [11], при этом с точки зрения управления рисками данный подход показывает, что, только обнаружив истинный источник риска, можно его устранить. Модель «галстук-бабочка», в которой графически показываются сценарии реализации риска, ориентирована на снижение последствий за счет их предотвращения как можно раньше, причем в процессе анализа выстраиваются причинно-следственные связи между факторами риска и его последствиями [12]; данный подход подчеркивает важность начала работы по идентификации рисков образовательного проекта с первых этапов. Модель «Швейцарский сыр» показывает, что анализ и управление рисками базируются на принципе многоуровневой безопасности [13], и актуализирует разработку системы, включающей несколько этапов, направленных на минимизацию рисков. Модель Аткинсона описывает процесс принятия управленческих решений по управлению рисками на сочетании двух тенденций: стремление к успеху и избегание неудач [14]. Модель управления рисками FERMA предполагает видение идеальной системы риск-менеджмента. В этой модели четко представлен процесс постановки системы риск-менеджмента и даны конкретные рекомендации [15]. Модель управления рисками «COSO-куба» концентрируется на внутреннем контроле [16] и показывает необходимость внутриорганизационной логической последовательности процессов и элементов контроля ключевых процессов проекта. Модель, описывающая поведенческие реакции и когнитивные отклонения в принятии решений, связанных с рисками, – теория Канемана – Тверски [17], которую необходимо учитывать при разработке модели управления рисками образовательного проекта в связи с тем, что субъекты любого образовательного проекта – это люди, поведенческие реакции которых часто не совпадают с целями и задачами образовательного проекта. Модель управления рисками NIST-RMF предполагает набор процессов по интеграции информационной безопасности и управления рисками в жизненные циклы

разработки своих систем [18]. Модель риска «Эффект Пельцмана» показывает устойчивую тенденцию к более рискованному поведению людей перед лицом принятия дополнительных мер безопасности, то есть чем больше мер безопасности принимается, тем рискованнее поведение человека – люди «компенсируют» эти меры принятием рискованного и опасного поведения (эффект Пельцмана) [19]. Также известен стандарт по управлению рисками (Американский институт управления проектами/Project Management Institute (PMI) [20].

Модели управления рисками в образовании (в том числе и образовательных проектов) также известны. Так, И. А. Лысенко предполагает функциональную модель управления рисками многопрофильного образовательного учреждения [21], базирующуюся на созданном каталоге факторов риска, разработанной математической модели оценки риска. А. Л. Пастухов предполагает факторную модель управления рисками на основе PEST-анализа [22]. Е. Г. Хомутова, А. А. Спиридонова, Н. И. Прокопов разработали модель управления рисками для обеспечения качества образования в университете [23], где определены этапы поиска, анализа и сравнительной оценки рисков для идентификации возможностей улучшения образовательного процесса в рамках функционирующей системы менеджмента качества университета. Г. А. Агарков, В. С. Сухих, Д. А. Бессонов, Л. В. Юрьева предлагают модель процесса риск-менеджмента в вузе, базирующуюся на модели «COSO-куб» [24]. Схему процесса управления рисками в сфере дополнительного профессионального образования, основанную на специфичных для ДПО группах риска с определенным набором критериев, предложили А. Г. Варжапетян и Н. В. Маркелова [25]. Е. А. Ходырева предлагает основываться в управлении рисками инновационных образовательных проектов на методологии управления рисками проектов COBHET, выделяя при этом пять стадий процесса управления рисками в проекте [26]. В. В. Утемов и С. В. Ершова, описывая управление рисками, установили восемь характеристик результативного управления рисками и пять компонентов структуры управления, базирующихся на национальных стандартах РФ и требованиях к компетентности специалистов, адаптированных для сферы образования [27]. В исследовании Е. А. Каменевой, Н. И. Киселевой, М. А. Селиванова, Н. В. Узюмова авторы выделяют риски, связанные с реализацией национальных проектов и программ в сфере образования, при этом отмечая, что риски в основном связываются не с формальными признаками, а с содержательными [28]. Управление рисками в процессе формирования и реализации стратегии социально-экономического развития региона является неотъемлемой частью такой работы, при этом делается вывод, что рискованная составляющая деятельности сдерживает развитие, а на низележащих уровнях возникают неожиданные (непредвиденные) риски в случае, если на вышестоящих уровнях рискованная составляющая не минимизируется [29]. Феномен риска образовательных проектов нашел отражение в исследовании, посвященном критическому осмыслению рисков институционального образовательного проекта по инклюзивному образованию, в котором приводятся индикаторы процессов и показано, что регулярный контроль со стороны координирующей группы положительно влияет на достижение заявленных целей образовательного проекта [30]. Исследованию рисков, связанных с применением онлайн STEM-образования, посвящена работа Д. Амунги [31], в которой показаны основные риски внедрения STEM-образования в период пандемии COVID-19 и доказано, что одним из эффективных решений по минимизации этих рисков служат инвестиции в передовые технологии. Изучению качества дошкольного образования с выделением «зон риска» в

управлении не только формализованными показателями, но и процессными посвящено исследование И. Б. Шияна, Т. Н. Ле-вана, О. А. Шияна, С. А. Зададаева, в котором выявлены такие составляющие качества образования, для преодоления недостатков в которых необходимы системные решения. Авторы отмечают, что образовательный процесс недостаточно индивидуализирован, не обеспечены условия для эмоционального благополучия детей, воспитательные приемы не стимулируют использование речи для развития мышления, в помещениях мало места для свободной игры и детского экспериментирования [32]. В исследовании М. Йемини, И. Оплаты, Н. Саджи по управлению рисками образовательных проектов подчеркивается аспект систематического процесса мониторинга и контроля управления рисками в проектах, при этом выделяются уникальные характеристики управления проектами в образовательной сфере, которые требуют специфического подхода к этому предмету [33]. Л. Эгер и Д. Егорова отмечают, что образовательные проекты стали важными инструментами поддержки инноваций в процессах преподавания и обучения. Данное исследование фокусируется на лидерских компетенциях управления проектами, особенно управления рисками, в контексте образовательных организаций. Отмечается, что руководителям образовательных организаций трудно управлять рисками образовательных проектов, наблюдается разрыв между уровнем компетенций директоров школ и компетенциями, необходимыми для успешного управления рисками образовательных проектов, и делается вывод, что программы обучения по управлению образовательными проектами должны в качестве приоритета включать изучение процессов управления рисками таких проектов [34]. Х. Самуил и Дж. М. Сумилат предлагают и обосновывают подразделение в структуре университета, отвечающее за управление рисками и координирующие действия соответствующих руководителей и подразделений, при этом предлагается четырехстадийная модель управления рисками, которая является неотъемлемой частью образовательной организации [35]. Г. К. Дешмух, Х. С. Мукерджи и Д. П. Унгарала устанавливают, что управление рисками проекта положительно влияет на процедуры планирования, функционирования и поддержки. При этом отмечается, что более 70% неудач проектов происходят вследствие плохого управления рисками [36].

Рассматривая модели управления рисками, известные на данный момент, можно говорить о том, что они многочисленны и разнообразны, однако проблематике разработки моделей управления рисками образовательных проектов, как показало исследование, уделяется недостаточное внимание.

Проведя анализ литературы, можно сказать, что существует большое количество моделей управления рисками, относящихся к экономическо-технологической области деятельности. Модели управления рисками в образовании, в частности управления рисками образовательных проектов, также существуют, однако большинство из них методологически основываются на моделях управления рисками, разработанных для экономико-технологической сферы деятельности.

Методологическая база исследования / Methodological base of the research

Исследование невозможно без четкого определения понятий «структура образовательной организации» и «модель управления рисками образовательного проекта». Под «структурой образовательной организации» в данном исследовании понимается внутренняя система образовательной организации, включающая в себя совокупность

составляющих ее подразделений, состав и связи между ее подразделениями, обеспечивающих достижение образовательной организацией поставленных целей и задач в течение определенного периода времени [37, 38]. Под моделью управления рисками образовательного проекта автором данной работы понимается образ системы оригинала, используемый для представления этой системы и предназначенный для рассмотрения и изучения процесса организации управления рисками [39, 40]. Заявляемая позиция к изучению управления рисками способствует расширению и раскрытию процесса управления рисками образовательных проектов в структуре образовательной организации. В работе использовались следующие методы исследования: метод рефлексивной проблематизации, который дал возможность рассмотреть особенности организации управления рисками образовательных проектов в образовательных организациях; метод моделирования, позволивший представить в графической форме управление проектами в структуре управления образовательной организации; метод синтеза, предполагающий изучение подходов к построению моделей управления рисками образовательных проектов.

Результаты исследования / Research results

Структура образовательной организации – это сложная совокупность компонентов, которая обеспечивает выполнение образовательного проекта. При этом существует ряд институциональных норм, регламентирующих этот процесс. Вместе с тем у образовательных организаций есть нормативно-правовая возможность самостоятельно формировать свою структуру [41, 42].

Организация управления рисками образовательного проекта зависит от множества факторов: масштаба проекта, его продолжительности, целевых индикаторов, количества участников и т. д. [43–47] При этом важно определить место системы управления рисками в организационной структуре образовательной системы (организации). В ходе исследования удалось выделить следующие типы моделей управления рисками образовательных проектов в структуре образовательной организации:

1. Совмещенная модель (традиционная), где управлением рисками образовательного проекта занимаются те участники, которые непосредственно задействованы в проекте (см. рис. 1). При этом они управляют рисками в рамках своего функционала по этому проекту.

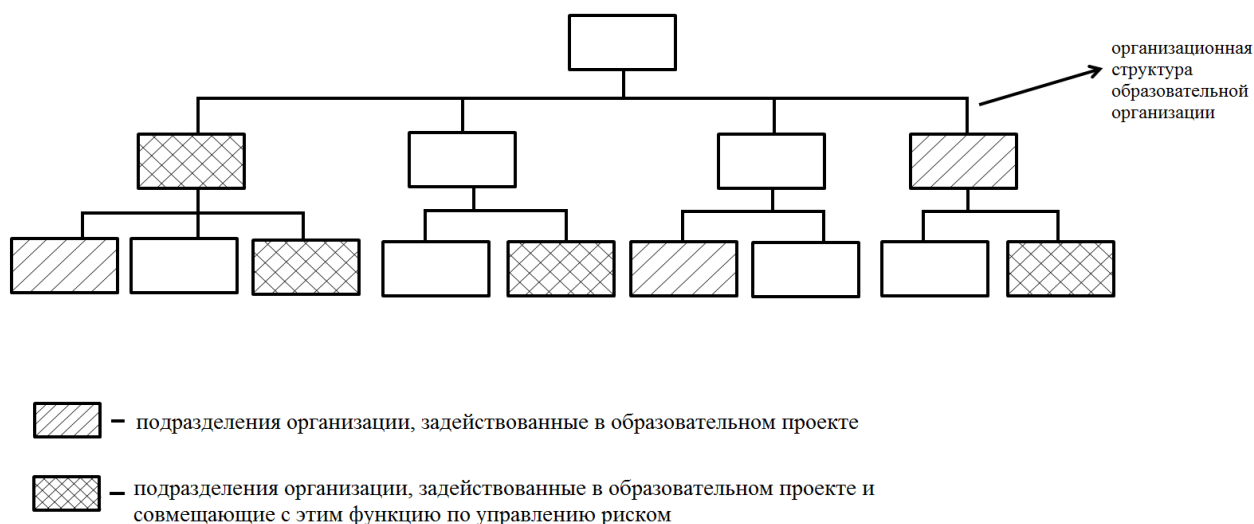


Рис. 1. Совмещенная модель управления рисками образовательного проекта

Очевидно, что такой подход к управлению рисками образовательного проекта возможен при локальных, типовых проектах. Совмещение здесь тройное:

- 1) основной функционал в организационной структуре образовательной организации;
- 2) функционал, связанный с выполнением образовательного проекта;
- 3) функционал, связанный с управлением рисками.

Для такой модели характерны все недостатки функционального подхода к управлению рисками образовательного проекта.

2. Выделенная модель управления рисками: в этом случае управление рисками образовательного проекта осуществляется без совмещения с другим функционалом (рис. 2). Такая модель крайне редка в системе образования. Как правило, выделяется команда проекта, которая совмещает функции управления проектом с функциями управления рисками в рамках своего основного функционала управления образовательным проектом.

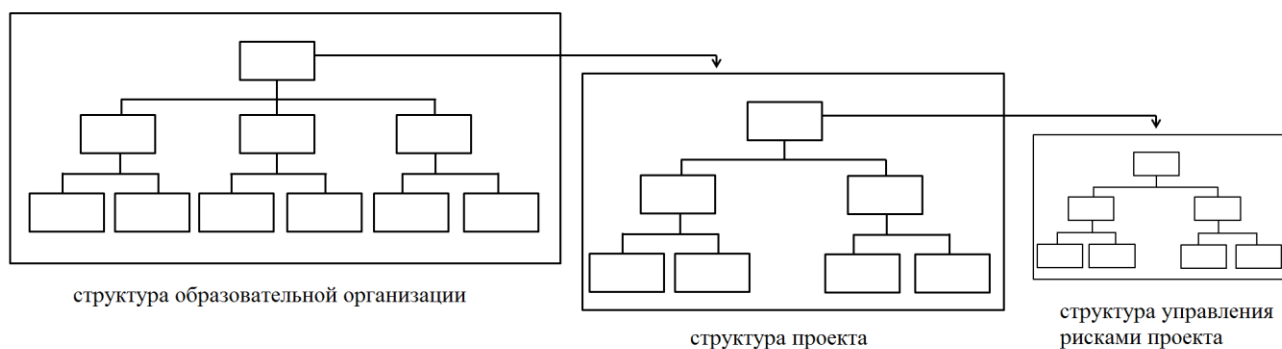


Рис. 2. Выделенная модель управления рисками образовательного проекта

3. Множественная модель управления рисками образовательного проекта – применяется в тех случаях, когда образовательный проект реализуют две и более организации. При этом функции управления рисками могут быть организованы следующим образом (рис. 3).

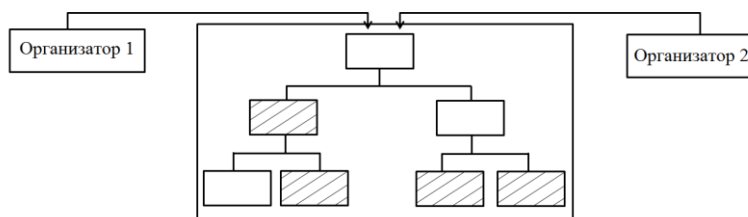


Рис. 3. Множественная модель управления рисками образовательного проекта

Участники образовательного проекта, которые выполняют функционал, исключительно связанный с проектом, совмещают при этом свои функции с управлением рисками этого проекта (см. рис. 4, 5).

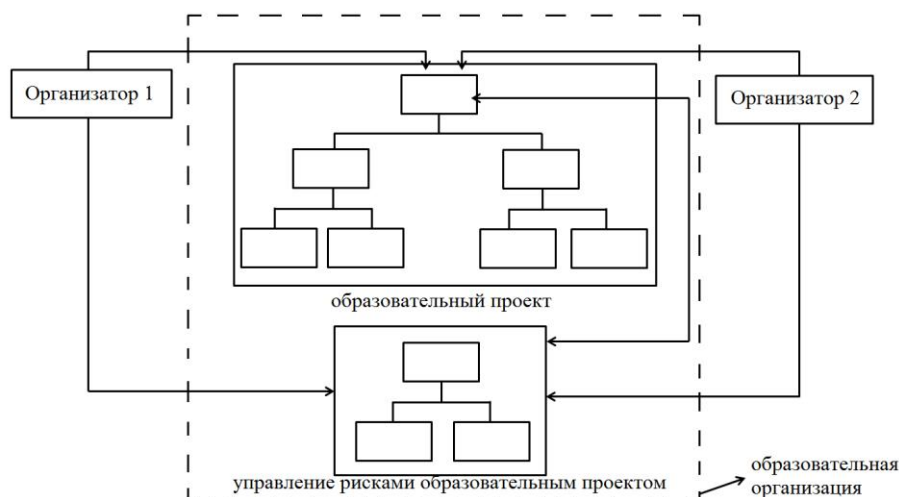


Рис. 4. Множественная модель управления рисками образовательного проекта с выделенным управлением рисками



Рис. 5. Множественная модель управления рисками образовательного проекта с совмещением основных функций с функциями управления рисками образовательного проекта

4. Часто в реализации образовательного проекта принимают участие привлеченные со стороны организации (исполнители). Это могут быть организации, выполняющие определенную роль в управлении рисками, или эксперты. Тогда используется сложная модель структуры управления рисками образовательного проекта (рис. 6).

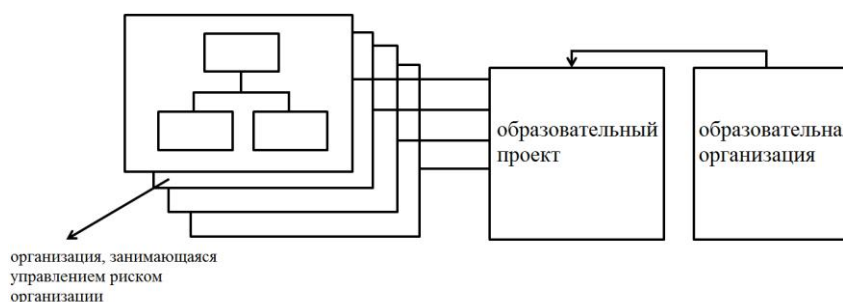


Рис. 6. Сложная модель структуры управления рисками образовательного проекта

Бывают случаи, когда несколько типовых образовательных проектов, объединенных между собой одним концептуальным замыслом, но при этом реализующихся разными образовательными организациями, управляются единым проектным офисом [48–51] – специфической структурой, обеспечивающей эффективную реализацию проектов в рамках одного большого проекта (см. рис. 7).



Рис. 7. Схема управления через проектный офис образовательных проектов

При этом проектный офис также может выполнять функции управления рисками образовательного проекта (ов) за счет либо совмещенной, либо выделенной модели. Также проектный офис может делегировать часть полномочий по управлению и минимизации рисков образовательным организациям, непосредственно реализующим образовательные проекты. Здесь решение по передаче полномочий зависит от степени проработанности, новизны проекта, а также от того, насколько сильно отличаются образовательные организации и проекты. Если проекты не типовые (уникальные), то делегирование полномочий по управлению рисками в образовательные организации может быть эффективнее, чем централизация этой функции в проектном офисе.

5. В случаях реализации долгосрочных образовательных проектов, содержащих несколько этапов, целесообразно использование «скользящей» структуры управления рисками (рис. 8).

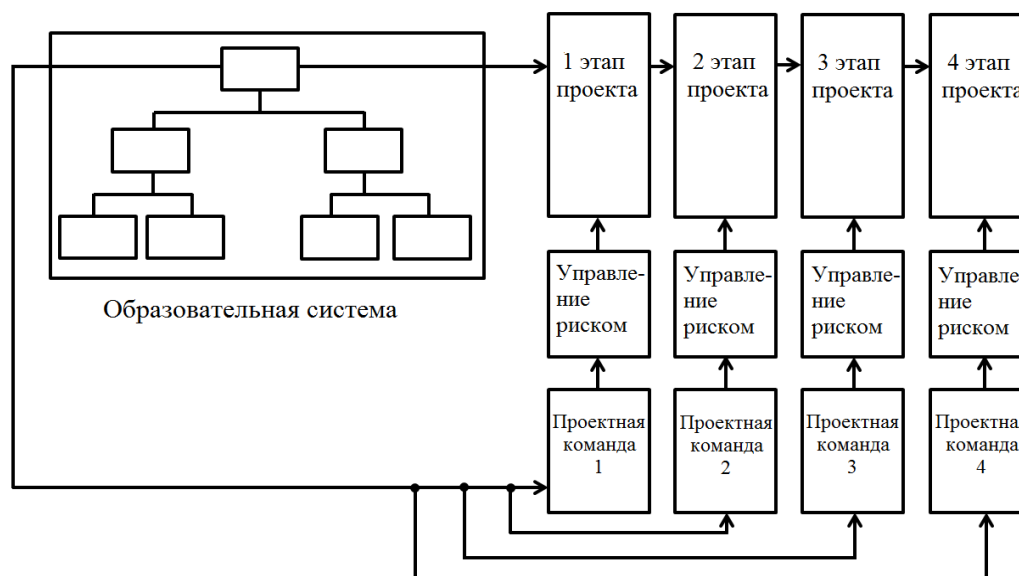


Рис. 8. Скользящая модель управления рисками образовательного проекта

Такая схема управления рисками эффективна при крупных, долгосрочных проектах, где специфика решаемых задач на каждом этапе требует достаточно глубокой специализации, что и не позволяет унифицировать и централизовать управление рисками каждого этапа такого проекта в едином центре.

6. Цепная модель управления рисками образовательного проекта применяется в том случае, если нет необходимости постоянного функционирования структуры по управлению рисками (рис. 9). Часто в образовательном проекте используются на его отдельных этапах достаточно стандартизированные действия, риски которых хорошо известны, при этом хорошо известны и механизмы их минимизации. Но при этом, когда реализуются в таком проекте высокорисковые действия, начинает работать управление рисками на этом этапе проекта.

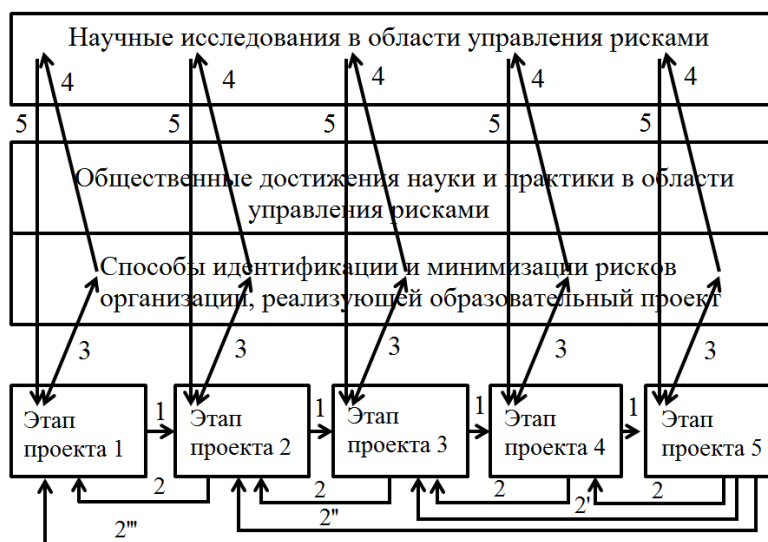


Рис. 9. Цепная модель управления рисками образовательного проекта

Центральная цепь (1) управления рисками образовательного проекта: здесь происходит передача рисков и решений по их минимизации от этапа к этапу. Цепь, обозначенная на схеме цифрой 2, отражает обратные связи на протяжении центральной цепи. При идентификации рисков на каком-то этапе проекта обратные связи актуализируются и происходит непрерывная внутренняя деятельность по поиску причин риска на более ранних этапах. При этом возможность управления рисками при помощи обратной связи способствует обучению на собственном опыте.

Цепь, обозначенная на схеме цифрой 3: в качестве источника знаний по идентификации и минимизации рисков образовательного проекта организация обращается к собственному опыту и/или к известным (общедоступным) знаниям в области управления рисками. В том случае, если организация не располагает необходимыми способами и знаниями, она обращается к общеизвестным на момент реализации проекта (или его отдельного этапа) достижениям науки и практики в области управления рисками.

Цепь, обозначенная цифрой 4, показывает ситуации, когда для идентификации и минимизации рисков образовательного проекта обращаются к научным исследованиям. Происходит это в тех случаях, когда в области знаний организации и в области общественных достижений науки и практики отсутствуют удовлетворительные решения по минимизации рисков.

Цепь, обозначенная цифрой 5, показывает вклад научных исследований в теорию и практику управления рисками образовательных проектов. При этом найденные решения минимизируют риски конкретного проекта и обогащают область общеизвестных достижений, а также область знаний самой организации. Нужно отметить,

что обращение к области научных исследований может и не произойти, если все необходимые решения окажутся известными на момент реализации проекта.

В случае реализации процессного подхода в управлении образовательными проектами управление рисками сосредотачивается на управлении рисками процессов, а не в отдельных функциональных подразделениях, подчиняющихся жесткой вертикальной иерархии (рис. 10).

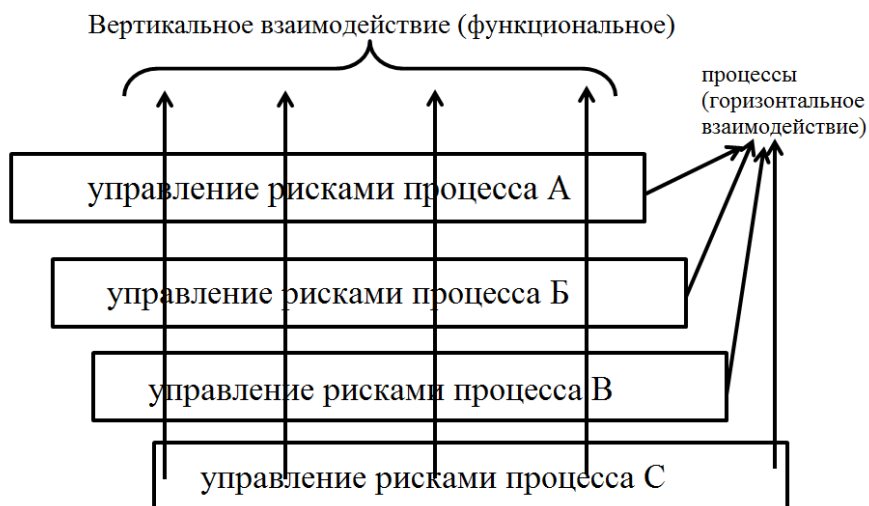


Рис. 10. Процессная модель управления рисками образовательного проекта

При такой схеме управления рисками образовательного проекта эффективность управления рисками процесса возрастает, так как бюрократических барьеров, которые не позволили бы управлять рисками из-за деления функций между разными подразделениями и структурами, в таком подходе меньше. При этом взаимодействие при управлении рисками между разными процессами нуждается в отдельном контроле и управлении. Можно говорить о том, что при определении процессов (одна из первых процедур процессного менеджмента) необходимо выбрать механизм управления рисками между процессами, так же как и отрегулировать механизм мониторинга, измерения, анализа и реинжиниринга процесса с точки зрения рисков этого процесса. При этом процессный подход к управлению рисками может сочетаться с традиционными – функциональными – схемами управления (рис. 11).

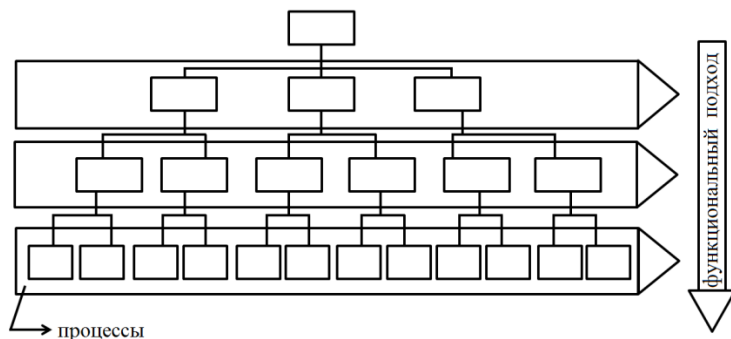


Рис. 11. Сочетание процессного подхода с традиционными – функциональными – схемами управления рисками образовательного проекта

Процессы горизонтально могут «пронизывать» функциональную структуру, при этом если организовано «перекрестное» управление рисками – вертикальное и горизонтальное, то эффективность управления рисками возрастает (рис. 12).

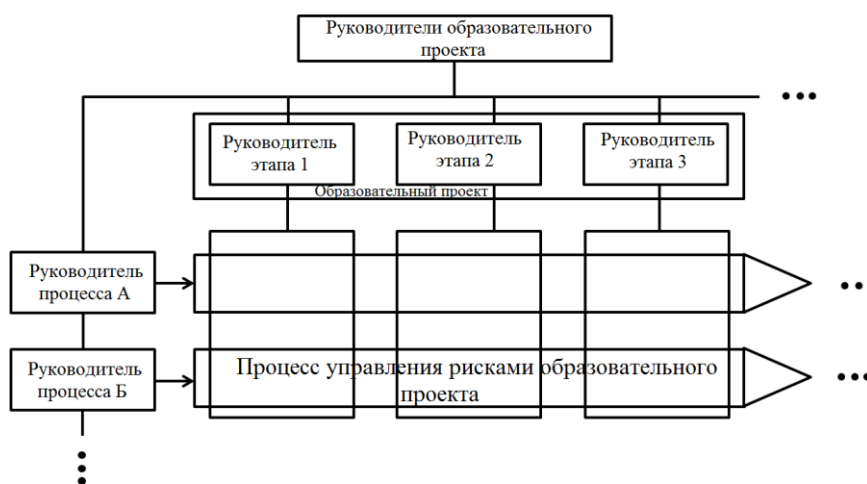


Рис. 12. Перекрестная модель управления рисками образовательного проекта

Процессами внутри образовательного проекта управляют владельцы процессов (руководители процесса А и Б), при этом есть руководители этапов проекта (руководители этапов 1, 2 и 3). Руководители этапов проекта являются функциональными управленцами, причем эти руководители передают имеющиеся в их распоряжении ресурсы руководителям процессов. Для разных процессов может быть создана отдельная команда. Целесообразнее в числе процессов выделять отдельный процесс идентификации и минимизации рисков (управление рисками), который будет «пронизывать» все функциональные структуры образовательного проекта. Такой подход позволит оптимизировать взаимодействие между разными структурами (что уже снизит риски образовательного проекта). Регулярный анализ процессов и их актуализация помогают вовремя выявлять риски, при этом процессный подход, инициируя изменения на каком-то этапе проекта, инициирует и контролирует изменения в других этапах проекта, в том числе и на функциональном уровне. В процессе «управление рисками» в каждом структурном подразделении (этапе проекта) может быть определен оператор процесса (возможно совмещение оператора процесса и функционального исполнителя) управления рисками, что позволяет взаимодействовать между собой напрямую исполнителям разных этапов проекта.

Таким образом, как показало исследование, существует несколько возможных моделей управления рисками образовательных проектов в структуре образовательной организации. При этом структура образовательной организации, имея, как правило, линейно-функциональную организацию в управлении рисками образовательного проекта, может совмещаться с различными моделями управления рисками: совмещенными, множественными, выделенными, скользящими, цепными, процессными, перекрестными. Как показывает данное исследование, традиционными в отечественном образовании являются совмещенные и множественные модели управления рисками, при этом выделенные, скользящие, цепные, процессные и перекрестные можно отнести к инновационным. Выбор модели управления рисками детерминирован несколькими факторами: инновационностью образовательного проекта (уникальностью), стабильностью условий образовательного проекта, масштабом образовательного проекта. Чем более

уникален проект, нестабильны его условия и крупный масштаб, тем более оптимальны нетрадиционные модели управления рисками.

Важно отметить, что и традиционные, и инновационные модели управления рисками образовательных проектов могут быть реализованы в формате имеющейся линейно-функциональной организации управления образовательной организацией. Исследование показало, что традиционные модели управления рисками образовательных проектов базируются на функциональном подходе к управлению, для которого характерны: внимание на риски функций; взаимодействие через руководителей; минимизация рисков отдельных функциональных подразделений; низкая управляемость рисков процессов; сложность взаимодействия на горизонтальном уровне; искажение информации при ее передаче с уровня на уровень; четкое разграничение области управления рисками; низкая ответственность за итоговые (суммарные) риски образовательного проекта; низкая степень реагирования на изменения в образовательном проекте (поскольку решение должно пройти по иерархической цепочке); недостаточность или переизбыток точек контроля; управление рисками ориентировано на выполнение однородных действий; строгая иерархия управления («сверху вниз»).

Нетрадиционные модели управления рисками образовательных проектов в основном базируются на процессном подходе к управлению, для которого характерны: ориентированность на управление рисками; прозрачность управления рисками; контроль всего процесса в целом; основное внимание на межфункциональные процессы; совершенствование процессов; отсутствие межфункциональных барьеров; сокращение уровней принятия решений; делегирование полномочий; измерение и минимизация рисков процессов; ответственность за риски процессов (владелец процесса отвечает за риски этого процесса); понимание управления рисками проекта как сети взаимосвязанных процессов, а не функций; высокая зависимость от квалификации, личных и деловых качеств руководителя процесса; более сложное управление рисками; быстрая реакция на изменение условий образовательного проекта; доминирование стратегических проблем над оперативными; возможность прогнозировать риски образовательного проекта; непрерывный контроль рисков.

Заключение / Conclusion

Развитие подходов к управлению, в том числе моделей управления рисками образовательных проектов, открывает широкие возможности для развития системы образования. Степень развития моделей управления рисками образовательных проектов до сих пор неоднозначная. Как показывает исследование, в основном используется совмещенная модель управления, при этом ответственность за управление рисками возлагается на руководителей этих проектов. Однако такая модель характеризуется существенными недостатками в части управления рисками. При этом профессиональная деятельность руководителей образовательного проекта нормативна и, как правило, не в полной мере отражает управление рисками. По результатам проведенного исследования делаем вывод, что модели управления рисками образовательных проектов можно разделить на традиционные и инновационные, которые базируются на функциональном и процессном подходах. Многие недостатки функционального подхода могут быть устранены при переоценке существующих подходов к управлению рисками образовательных проектов. Модель управления рисками образовательных проектов, по сути, становится еще одним инструментом для повышения качества функционирования системы образования.

Ссылки на источники / References

1. Каменева Е. А., Киселева Н. И., Селиванова М. А., Узюмова Н. В. Национальные проекты и программы в сфере образования в России: осведомлённость и ожидания участников образовательного процесса // Перспективы науки и образования. – 2023. – № 6 (66). – С. 689–706. DOI: 10.32744/pse.2023.6.40.
2. Ключевые направления развития российского образования для достижения целей и задач устойчивого развития в системе образования до 2035 г. – URL: <http://edu2035.firo-nir.ru/index.php/stati-opublikovannye-uchastnikami-soobshchestva/86-klyuchevye-napravleniya-2035>
3. Паспорт национального проекта «Образование». – URL: <http://www.econom22.ru/pnp/natsionalnye-proekty-programmy/Obrazovanie.pdf>
4. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». – URL: <https://base.garant.ru/77671629/?ysclid=lon7tc32sr611479231>
5. Доклад ООН «Наш мир в опасности: трансформация управления ради устойчивого будущего». – URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022>
6. Иванов О. Б. Глобальные риски и новые вызовы человеческой цивилизации // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. – 2020. – № 2. – С. 7–20. DOI: 10.24411/2071-6435-2020-10009.
7. Ломакина О. В. Управление рисками при реализации образовательного проекта // Высшее образование сегодня. – 2018. – № 10. – С. 64–72.
8. Беляева М. А. Риск как предмет научного анализа в педагогике и образовании // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 11. – С. 16–23.
9. Киселева О. Г. Организационные формы и методы преодоления педагогических рисков управления инновационной площадкой в образовании // Сибирский педагогический журнал. – 2020. – № 5. – С. 7–19. DOI: 10.15293/1813-4718.2005.01. EDN: SDFIQN (UlrichsWeb, Cyberleninka, cross ref).
10. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 139 с.
11. Rasmussen Jens. Information processing and human-machine interaction: an approach to cognitive engineering. – Elsevier Science Ltd, 1986. – 215 p.
12. Papazoglou I. A. Mathematical Foundations of Event Trees // Reliability Engineering System Safety. – 1998. – Vol. 61. – No. 3. – P. 169–183.
13. Reason J. Human Error. – Cambridge University Press, 1990. – 302 p.
14. Atkinson J. W., Birch D. The dynamics of action. – N. Y.: Wiley, 1970. – 380 p.
15. Кот Е. М. Применение международных стандартов риск-менеджмента в современных реалиях // Социально-экономический и гуманитарный журнал. – 2022. – № 2. – С. 51–72.
16. Тофельюк Е. Ю. Основные положения модели COSO и их влияние на внутренний контроль в организации // Молодой ученый. – 2015. – № 9 (89). – С. 738–741. – URL: <https://moluch.ru/archive/89/18066/>
17. Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases / eds. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky. – N. Y.: Cambridge University Press, 1982. – 555 p.
18. Risk Management Guide for Information Technology Systems // NIST, Special Publication. – 2002. – 800-30. – 65 p.
19. Peltzman S. Regulation and the Wealth of Nations: The Connection between Government Regulation and Economic Progress // New Perspectives on Political Economy. – 2019. – 3 (2). – P. 185–204.
20. The Practice Standard for Project Risk Management. – Project Management Institute (PMI), Inc, 2009. – 116 p.
21. Лысенко И. А. Механизмы и модели процесса управления рисками многопрофильного образовательного учреждения: автореф. дис. ... канд. техн. наук. – Уфа, 2012. – С. 4.
22. Пастухов А. Л. Моделирование управления рисками в системе образования // Экономика и управление. – 2013. – № 7 (93). – С. 72.
23. Хомутова Е. Г., Спиридонова А. А., Прокопов Н. И. Модель управления рисками для обеспечения качества образования в университете // Перспективы науки и образования. – 2022. – № 2 (56). – С. 670–685. DOI: 10/32744/pse/2022/2/40.
24. Агарков Г. А., Сухих В. С., Бессонов Д. А., Юрьева Л. В. Особенности построения системы управления рисками в федеральных университетах Российской Федерации // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 6 (100). – С. 113.
25. Варжапетян А. Г., Маркелова Н. В. Управления рисками образовательных проектов в сфере дополнительного профессионального образования // Вестник МГТУ им. Г. И. Носова. – 2013. – № 1. – С. 109.
26. Ходырева Е. А. Проблемы управления рисками инновационных образовательных проектов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № 2 (февраль). – С. 165–172. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/170048.htm>

27. Утёмов В. В., Ершова С. В. Менеджмент риска в образовательных проектах и про Граммах // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2021. – № 03 (март). – С. 97–107. – URL: <http://e-koncept.ru/2021/211017.html>
28. Каменева Е. А., Киселева Н. И., Селиванова М. А., Узюмова Н. В. Национальные проекты и программы в сфере образования в России.
29. Lebedeva S. L., Semkinas O. S. Strategy of Risk Management in the Process of Formation of Innovations-Oriented Regional Economy // Revista ESPACIOS. – 2018. – Vol. 39 (Number 12). – P. 15.
30. Soto J. E., Mercado O. M., De la Hoz Reyes R. Diverser a project of inclusive education from and for diversity // Technium Social Sciences Journal. – 2021. – 26(1). – P. 338–350. – URL: <https://doi.org/10.47577/tssj.v26i1.5326>
31. Amunga J. Leveraging technology to enhance STEM Education Amidst the Covid-19 pandemic: An overview of pertinent concerns // Technium Social Sciences Journal. – 2021. – 18(1). – P. 40–55. – URL: <https://doi.org/10.47577/tssj.v18i1.3044>
32. Шиян И. Б., Ле-ван Т. Н., Шиян О. А., Зададаев С. А. Ключевые проблемы реализации ФГОС дошкольного образования. Результаты Всероссийского исследования качества дошкольного образования 2016–2017 гг. // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. – 2021. – № 2. – С. 82–106. – URL: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-2-82-106>
33. Yemini M., Oplatka I., Sagie N. Project Monitoring, Control, and Evaluation: The Unique Aspects of Projects in Schools // Project Management in Schools. Palgrave Pivot, Cham. – 2018. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-78608-7_6
34. Eger L., Egerov D. Project risk management in educational organizations: A case from the Czech Republic // BELMAS. – 2015. – Vol. 44. – Is. 4. – URL: <https://doi.org/10.1177/1741143214558573>
35. Sumual H., Sumilat J. M. Unima risk management development // Technium Social Sciences Journal. – 2022. – 28(1). – P. 489–496. – URL: <https://doi.org/10.47577/tssj.v28i1.5460>
36. Deshmukh G. K., Hory Sankar Mukerjee, U. Devi Prasad. Risk Management in Global CRM IT Projects // Business Perspectives and Research. – 2020. – Vol. 8. – Is. 2. – URL: <https://doi.org/10.1177/22785337198870>
37. Панченко А. Б. Структура системы управления образованием в России // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2021. – № 2 (71). – С. 44–57. DOI: 10.26105/SSPU.2021.71.2.004.
38. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации: федер. закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г.: [принят Гос. Думой 21 декабря 2012 г.: одобр. Советом Федерации 26 декабря 2012 г.].
39. Причинин А. Е. Методологические основы модели управления рисками образовательного проекта // Вестник Удмуртского университета. Сер. Философия. Психология. Педагогика. – 2014. – Вып. 4. – С. 66–75.
40. Сухих В. С., Юрьева Л. В. Международные модели управления рисками: возможности применения и результаты // XI Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен». Екатеринбург, 17–19 ноября 2016 г.: сб. докл. – Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2016. – Ч. 1. – С. 794–808.
41. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации.
42. Приказ Минпросвещения России от 22.03.2021 № 115 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» (зарегистрировано в Минюсте России 20.04.2021 № 63180).
43. Киселева О. Г. Организационные формы и методы преодоления педагогических рисков управления инновационной площадкой в образовании.
44. Хомутова Е. Г., Спиридонова А. А., Прокопов Н. И. Модель управления рисками для обеспечения качества образования в университете.
45. Агарков Г. А., Сухих В. С., Бессонов Д. А., Юрьева Л. В. Особенности построения системы управления рисками в федеральных университетах Российской Федерации.
46. Абрамовских Т. А. Управление рисками внедрения профессионального стандарта «Педагог» в деятельности образовательной организации // Практика управления образованием. – 2015. – № 4(20). – С. 84–91.
47. Александрова Е. В., Овсянников В. Е. Управление рисками в системе менеджмента качества образовательной организации // Актуальные вопросы менеджмента и систем качества: материалы регион. науч.-практ. конф. – Курган, 2017. – С. 3–5.
48. Бодичева Л. В. Особенности реализации технологии проектного офиса как способ управления развитием образовательной организации // Педагогическое мастерство: материалы XLIV Междунар. науч. конф. (г. Казань, февраль 2023 г.). – Казань: Молодой ученый, 2023. – С. 13–19. – URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/479/17792/>
49. Власова Е. А. Совершенствование системы управления образовательной организацией на основе внедрения «проектного офиса». – URL: <https://pedsovet.su/load/338-1-0-52792>

50. Грачева А. Д. Проектный офис как инновационная инфраструктура управления инновационными проектами // Вестник науки и образования. – 2020. – № 4-1(82).
 51. Моисеева Е. Б. Совершенствование системы управления школой на основе проектного офиса. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/144091760>
-
1. Kameneva, E. A., Kiseleva, N. I., Selivanova, M. A., & Uzyumova, N. V. (2023). "Nacional'nye proekty i programmy v sfere obrazovaniya v Rossii: osvedomlyonnost' i ozhidaniya uchastnikov obrazovatel'nogo processa" [National projects and programs in the field of education in Russia: awareness and expectations of participants in the educational process], *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, № 6 (66), pp. 689–706. DOI: 10.32744/pse.2023.6.40 (in Russian).
 2. *Klyuchevye napravleniya razvitiya rossijskogo obrazovaniya dlya dostizheniya celej i zadach ustojchivogo razvitiya v sisteme obrazovaniya do 2035 g.* [Key directions of Russian education development to achieve the goals and objectives of sustainable progress in the education system until 2035]. Available at: <http://edu2035.firo-nir.ru/index.php/stati-opublikovannye-uchastnikami-soobshchestva/86-klyuchevye-napravleniya-2035> (in Russian).
 3. *Pasport nacional'nogo proekta "Obrazovanie"* [Passport of the national project "Education"]. Available at: <http://www.econom22.ru/pnp/natsionalnye-proekty-programmy/Obrazovanie.pdf> (in Russian).
 4. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15.10.2016 № 1050 "Ob organizacii proektnoj deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federacii"* [Resolution of the Government of the Russian Federation dated 10/15/2016 No. 1050 "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation"]. Available at: <https://base.garant.ru/77671629/?ysclid=lon7tc32sr611479231> (in Russian).
 5. *Doklad OON "Nash mir v opasnosti: transformaciya upravleniya radi ustojchivogo budushchego"* [UN report "Our World is in danger: Transforming Governance for the sustainable Future"]. Available at: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022> (in Russian).
 6. Ivanov, O. B. (2020). "Global'nye riski i novye vyzovy chelovecheskoj civilizacii" [Global risks and new challenges to human civilization], *ETAP: Ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*, № 2, pp. 7–20. DOI: 10.24411/2071-6435-2020-10009 (in Russian).
 7. Lomakina, O. V. (2018). "Upravlenie riskami pri realizacii obrazovatel'nogo proekta" [Risk management in the implementation of an educational project], *Vyshee obrazovanie segodnya*, № 10, pp. 64–72 (in Russian).
 8. Belyaeva, 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*, № 11, pp. 16–23 (in Russian).
 9. Kiseleva, O. G. (2020). "Organizacionnye formy i metody preodoleniya pedagogicheskikh riskov upravleniya innovacionnoj ploshchadkoj v obrazovanii" [Organizational forms and methods of overcoming pedagogical risks in managing an innovative platform in education], *Sibirskij pedagogicheskij zhurnal*, № 5, pp. 7–19. DOI: 10.15293/1813-4718.2005.01. EDN: SDFIQN (UlrichsWeb, Syberleninka, cross ref) (in Russian).
 10. Moskvina, S. N. (2019). *Upravlenie projektami v sfere obrazovaniya* [Project management in the field of education]: *ucheb. posobie dlya vuzov*, Izd-vo Yurajt, Moscow, 139 p. (in Russian).
 11. Rasmussen, Jens. (1986). "Information processing and human-machine interaction: an approach to cognitive engineering", *Elsevier Science Ltd*, 215 p. (in English).
 12. Papazoglou, I. A. (1998). "Mathematical Foundations of Event Trees", *Reliability Engineering System Safety*, vol. 61, no. 3, pp. 169–183 (in English).
 13. Reason, J. (1990). *Human Error*, Cambridge University Press, 302 p. (in English).
 14. Atkinson, J. W., & Birch, D. (1970). *The dynamics of action*, Wiley, N. Y., 380 p. (in English).
 15. Kot, E. M. (2022). "Primenenie mezhdunarodnykh standartov risk-menedzhmenta v sovremennykh realiyah" [Application of international risk management standards in modern realities], *Social'no-ekonomicheskij i gumanitarnyj zhurnal*, № 2, pp. 51–72 (in Russian).
 16. Tofelyuk, E. Yu. (2015). "Osnovnye polozheniya modeli COSO i ih vliyanie na vnutrennij kontrol' v organizacii" [The main provisions of the COSO model and their impact on internal control in the organization], *Molodoj uchenyj*, № 9 (89), pp. 738–741. Available at: <https://moluch.ru/archive/89/18066/> (in Russian).
 17. Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (eds.) (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, N. Y., 555 p. (in English).
 18. (2002). "Risk Management Guide for Information Technology Systems", *NIST, Special Publication*, 800-30, 65 p. (in English).
 19. Peltzman, S. (2019). "Regulation and the Wealth of Nations: The Connection between Government Regulation and Economic Progress", *New Perspectives on Political Economy*, 3 (2), pp. 185–204 (in English).
 20. (2009). "The Practice Standard for Project Risk Management", *Project Management Institute (PMI), Inc*, 116 p. (in English).

21. Lysenko, I. A. (2012). *Mekhanizmy i modeli processa upravleniya riskami mnogoprofil'nogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya* [Mechanisms and models of the risk management process in a multidisciplinary educational institution]: avtoref. dis. ... kand. tekhn. nauk, Ufa, p. 4 (in Russian).
22. Pastuhov, A. L. (2013). "Modelirovanie upravleniya riskami v sisteme obrazovaniya" [Modeling of risk management in the education system], *Ekonomika i upravlenie*, № 7 (93), p. 72 (in Russian).
23. Homutova, E. G., Spiridonova, A. A., & Prokopov, N. I. (2022). "Model' upravleniya riskami dlya obespecheniya kachestva obrazovaniya v universitete" [Risk management model for ensuring the quality of education at the university], *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, № 2 (56), pp. 670–685. DOI: 10/32744/pse/2022/2/40 (in Russian).
24. Agarkov, G. A., Suhii, V. S., Bessonov, D. A., & Yur'eva, L. V. (2015). "Osobennosti postroeniya sistemy upravleniya riskami v federal'nykh universitetakh Rossijskoj Federacii" [Characteristic features of building a risk management system at federal universities of the Russian Federation], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, № 6 (100), p. 113 (in Russian).
25. Varzhapetyan, A. G., & Markelova, N. V. (2013). "Upravleniya riskami obrazovatel'nykh proektov v sfere dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya" [Risk management of educational projects in the field of additional professional education], *Vestnik MGTU im. G. I. Nosova*, № 1, p. 109 (in Russian).
26. Hodyreva, E. A. (2017). "Problemy upravleniya riskami innovacionnykh obrazovatel'nykh proektov" [Issues of innovative educational projects risk management], *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 2 (fevral'), pp. 165–172. Available at: <http://e-koncept.ru/2017/170048.htm> (in Russian).
27. Utyomov, V. V., & Ershova, S. V. (2021). "Menedzhment riska v obrazovatel'nykh proektakh i pro Grammah" [Risk management in educational projects and programs], *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 03 (mart), pp. 97–107. Available at: <http://e-koncept.ru/2021/211017.html> (in Russian).
28. Kameneva, E. A., Kiseleva, N. I., Selivanova, M. A., & Uzyumova, N. V. (2023). Op. cit.
29. Lebedeva, S. L., & Semkinas, O. S. (2018). "Strategy of Risk Management in the Process of Formation of Innovations-Oriented Regional Economy", *Revista ESPACIOS*, vol. 39 (Number 12), p. 15 (in English).
30. Soto, J. E., Mercado, O. M., De la Hoz Reyes, R. (2021). "Diverser a project of inclusive education from and for diversity", *Technium Social Sciences Journal*, 26(1), pp. 338–350. Available at: <https://doi.org/10.47577/tssj.v26i1.5326> (in English).
31. Amunga, J. (2021). "Leveraging technology to enhance STEM Education Amidst the Covid-19 pandemic: An overview of pertinent concerns", *Technium Social Sciences Journal*, 18(1), pp. 40–55. Available at: <https://doi.org/10.47577/tssj.v18i1.3044> (in English).
32. Shiyan, I. B., Le-van, T. N., Shiyan, O. A., & Zadadaev, S. A. (2021). "Klyuchevye problemy realizacii FGOS doshkol'nogo obrazovaniya. Rezul'taty Vserossijskogo issledovaniya kachestva doshkol'nogo obrazovaniya 2016–2017 gg." [The key problems of the implementation of the Federal State Educational Standard for Preschool Education. The results of the All-Russian study of the preschool education quality in 2016–2017], *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, № 2, pp. 82–106. Available at: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-2-82-106> (in Russian).
33. Yemini, M., Oplatka, I., & Sagie, N. (2018). "Project Monitoring, Control, and Evaluation: The Unique Aspects of Projects in Schools", *Project Management in Schools. Palgrave Pivot*, Cham. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-78608-7_6 (in English).
34. Eger, L., & Egerov, D. (2015). "Project risk management in educational organizations: A case from the Czech Republic", *BELMAS*, vol. 44, is. 4. Available at: <https://doi.org/10.1177/1741143214558573> (in English).
35. Sumual, H., & Sumilat, J. M. (2022). "Unima risk management development", *Technium Social Sciences Journal*, 28(1), pp. 489–496. Available at: <https://doi.org/10.47577/tssj.v28i1.5460> (in English).
36. Deshmukh, G. K., Hory Sankar Mukerjee, U., & Devi, Prasad (2020). Risk Management in Global CRM IT Projects, *Business Perspectives and Research*, vol. 8, is. 2. Available at: <https://doi.org/10.1177/22785337198870> (in English).
37. Panchenko, A. B. (2021). "Struktura sistemy upravleniya obrazovaniem v Rossii" [The structure of the education management system in Russia], *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, № 2 (71), pp. 44–57. DOI: 10.26105/SSPU.2021.71.2.004 (in Russian).
38. Rossijskaya Federaciya. Zakony. Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii: feder. zakon № 273-FZ ot 29 dekabrya 2012 g. [Russian Federation. Laws. About education in the Russian Federation: Federal Law No. 273-FL of December 29, 2012]: [prinjat Gos. Dumoj 21 dekabrya 2012 g.: odobr. Sovetom Federacii 26 dekabrya 2012 g.] (in Russian).
39. Prichinin, A. E. Metodologicheskie osnovy modeli upravleniya riskami obrazovatel'nogo proekta [Methodological foundations of the educational project risk management model], *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Ser. Filosofiya. Psihologiya. Pedagogika*, 2014, vyp. 4, pp. 66–75 (in Russian).
40. Suhii, V. S., & Yur'eva, L. V. (2016). "Mezhdunarodnye modeli upravleniya riskami: vozmozhnosti primeneniya i rezul'taty" [International risk management models: application options and results], *XI Mezhdunarodnaya konferenciya "Rossijskie regiony v fokuse peremen"*, Ekaterinburg, 17–19 no-yabrya 2016 g.: sb. dokl. Izd-vo UMC UPI, Ekaterinburg, ch. 1, pp. 794–808 (in Russian).

41. Rossijskaya Federaciya. Zakony. Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii [Russian Federation. Laws. About education in the Russian Federation] (in Russian).
42. *Prikaz Minprosveshcheniya Rossii ot 22.03.2021 № 115 "Ob utverzhdenii Poryadka organizacii i osushchestvleniya obrazovatel'noj deyatel'nosti po osnovnym obshcheobrazovatel'nym programmam – obrazovatel'nym programmam nachal'nogo obshchego, osnovnogo obshchego i srednego obshchego obrazovaniya"* [Order of the Ministry of Education of the Russian Federation No. 115 dated 03/22/2021 "On approval of the Procedure for the organization and implementation of educational activities in basic general education programs - educational programs of primary general, basic general and secondary general education"] (zaregistrirovano v Minyuste Rossii 20.04.2021 № 63180) (in Russian).
43. Kiseleva, O. G. (2020). Op. cit.
44. Homutova, E. G., Spiridonova, A. A., & Prokopov, N. I. (2022). Op. cit.
45. Agarkov, G. A., Suhii, V. S., Bessonov, D. A., & Yur'eva, L. V. (2015). Op. cit.
46. Abramovskih, T. A. (2015). "Upravlenie riskami vnedreniya professional'nogo standarta "Pedagog" v deyatel'nosti obrazovatel'noj organizacii" [Risk management of the professional standard "Teacher" implementation in the activities of an educational organization], *Praktika upravleniya obrazovaniem*, № 4(20), pp. 84–91 (in Russian).
47. Aleksandrova, E. V., & Ovsyannikov V. E. (2017). "Upravlenie riskami v sisteme menedzhmenta kachestva obrazovatel'noj organizacii" [Risk management in the quality management system of an educational organization], *Aktual'nye voprosy menedzhmenta i sistem kachestva: materialy region. nauch.-prakt. konf*, Kurgan., pp. 3–5 (in Russian).
48. Bodicheva, L. V. (2023). "Osobennosti realizacii tekhnologii proektnogo ofisa kak sposob upravleniya razvitiem obrazovatel'noj organizacii" [Characteristics of the project office technology implementation as a way to manage the development of an educational organization], *Pedagogicheskoe masterstvo: materialy XLIV Mezhdunar. nauch. konf. (g. Kazan', fevral' 2023 g.)*, Molodoj uchenyj, Kazan', pp. 13–19. Available at: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/479/17792/> (in Russian).
49. Vlasova, E. A. *Sovershenstvovanie sistemy upravleniya obrazovatel'noj organizaciej na osnove vnedreniya "proektnogo ofisa"* [Improving the management system of an educational organization based on the implementation of a "project office"]. Available at: <https://pedsovet.su/load/338-1-0-52792> (in Russian).
50. Gracheva, A. D. (2020). "Proektnyj ofis kak innovacionnaya infrastruktura upravleniya innovacionnymi proektami" [The project office as an innovative infrastructure for managing innovative projects], *Vestnik nauki i obrazovaniya*, № 4-1(82) (in Russian).
51. Moiseeva, E. B. *Sovershenstvovanie sistemy upravleniya shkolaj na osnove proektnogo ofisa* [Improving the school management system based on the project office]. Available at: <https://www.hse.ru/edu/vkr/144091760> (in Russian).