

На правах рукописи



АДИНЬЯЕВ СЕМЕН ИРСИЛЬЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ РИСКАМИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ
ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2025

Диссертационная работа выполнена в федеральном государственном
бюджетном образовательном учреждении высшего образования
«Государственный университет управления»

Научный
руководитель

Камчатова Екатерина Юрьевна
доктор экономических наук, доцент

Официальные
оппоненты:

Герасимов Кирилл Борисович
доктор экономических наук, доцент, профессор
кафедры экономики ФГАОУ ВО «Самарский
национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королева», г. Самара

Лаврикова Наталья Игоревна

доктор экономических наук, доцент, профессор
кафедры гуманитарных и социально-
экономических дисциплин ФГКВОУ ВО
«Академия Федеральной службы охраны
Российской Федерации», г. Орел

Ведущая организация

Федеральное государственное бюджетное
учреждение науки Центральный экономико-
математический институт Российской академии
наук, г. Москва

Защита диссертации состоится 25 декабря 2025 г. в 14:30 часов на
заседании диссертационного совета 24.2.276.04 на базе ФГБОУ ВО
«Белгородский государственный технологический университет им. В.Г.
Шухова» по адресу: 308012, г. Белгород, ул. Костюкова, д. 46, ауд. ГК 242.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белгородского
государственного технологического университета им. В.Г. Шухова и на сайте
организации: https://gos_att.bstu.ru/dis/Adinyaev

Автореферат разослан «23» октября 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Т.А. Дубровина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Активная адаптация деловой среды российской экономики к требованиям глобальных технологических изменений затрагивает все сферы профессиональной деятельности. Одним из важных элементов системы развития человеческого капитала является система высшего образования, основу которой составляют образовательные организации. Для того, чтобы соответствовать требованиям рынка труда и современному уровню научно-технологического развития, образовательные организации должны активно внедрять в свою деятельность современные информационные и цифровые технологии.

Расширение использования информационных технологий предполагает, что простая цифровизация деятельности уже недостаточна. От современных образовательных организаций в соответствии со стратегией развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы¹ требуются эффективные усилия по цифровой трансформации деятельности. Именно от результативности программ цифровой трансформации зависит качество отношений между образовательной организацией и рынком труда, а также профессиональным сообществом.

В этих условиях, независимо от желания и готовности внутренней среды образовательные организации вынуждены внедрять различные инструменты управления, напрямую связанные с информационными технологиями и цифровой средой. Причем эти инструменты при правильном внедрении активно помогают лицам, принимающим решения, в части выполнения рутинных аналитических процедур в ходе анализа не только тактических, но и стратегических альтернатив.

Тем не менее, события внешней и внутренней среды образовательной организации часто складываются так, что становятся угрозами для эффективной реализации мероприятий цифровой трансформации. В реальной практике возникают различные виды негативных событий, которые имеют вероятный характер и являются индивидуальными для каждой образовательной организации. Характер угроз и сфера их проявления позволяют провести функциональную декомпозицию среды, а с учетом вероятности их проявления, сформировать индивидуальную карту рисков.

Одним из важнейших элементов индивидуальной карты рисков образовательной организации является группа инновационных рисков, которая напрямую связана с внедрением новшеств. Причем в условиях цифровой трансформации формируется самостоятельная категория инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации. Таким образом, в системе управления риском выделяется достаточно значимый объект управления, имеющий собственные свойства и особенности.

¹ «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». Утверждена Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203. [Электронный] // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/> (дата обращения 04.10.2021 г.)»

Особенности управления данной категорией рисков определяются не только свойствами самих инновационных рисков, но и средой управления, имеющейся в каждой образовательной организации. Наличие различных групп заинтересованных лиц, а также прямое влияние реализации рисков на качество образовательной деятельности требует от лиц, принимающих решения, использовать эффективный инструментарий управления данной категорией рисков.

Таким образом, в настоящее время в экономике России сложилась ситуация, когда в образовательных организациях возникают специфические риски, обусловленные необходимостью внедрения изменений в систему управления, однако, новизна таких рисков требует применения адекватных инструментов, которые должны учитывать требования не только внутренней, но и внешней среды.

Изложенные обстоятельства подтверждают важность разработки современных инструментов управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации. Таким образом, тема работы актуальна, имеет существенную теоретическую и практическую важность для национальной экономики России.

Степень разработанности научной проблемы. Вопросы цифровой трансформации образовательных организаций рассматривались в работах А. А. Адаменко и И. И. Михалева, Э. М. Ахметшина, А. В. Балановской, Д. Н. Франтасова и О. А. Горбуновой, Г. М. Бровки, О. В. Бургонова, О. И. Константиновой и К. А. Платонова, В. А. Бурляевой и А. А. Емельяновой, А. В. Гиля, М. А. Гуляевой, О. Е. Данилова, И. В. Дарманской и С. В. Потылицыной, О. Е. Ивановой, Е. Ю. Ларионовой, С. Н. Литвиновой и Ю. В. Челышевой, Н. А. Михальченковой и С. Н. Большаковым, М. В. Пашковым и В. М. Пашковой, Г. И. Письменским и С. В. Сафоновой, Л. Н. Самборской, Ю.И. Селиверстовым, Е. В. Сергеевой и М. Ю. Чандрай, В. В. Сериковым и Р. Р. Закиевой, Г. В. Станкевичем, И. Г. Телегиной и Н. С. Лапинской, В. А. Тимониной, Д. К. Тимохиным и Н. М. Лисицкой, Л. А. Урусмамбетовой, В. А. Ченакалом, А. М. Юдиной. Вместе с тем, большинство работ охватывают проблемы цифровой трансформации применительно к вопросам внедрения новых технологий, не рассматривая основные категории рисков как объектов управления.

Комплекс проблем в сфере управления инновационными рисками затрагивается такими специалистами как Н. Ю. Аббас и Н. М. Иванова, С. А. Аверин и В. А. Луканина-Михалева, К. В. Аксенов и Д. Ю. Сотников, Э. В. Антонов, А. Г. Бадалова, Л. К. Бзегежева и М. А. Болокова, А. Ю. Ветрова, А. А. Горовой и И. В. Григорьев, И. В. Демкин, А. А. Жадгиров, Ю. В. Кузминых, Д. М. Миннулина и Ю. Н. Зацаринная, А.С. Трошин, М. А. Серабина. Однако, наиболее распространенным направлением управления рисками является акцент на финансовые и операционные риски, которые недостаточно полно охватывают проблематику внедрения инноваций, в том числе, в сфере цифровой трансформации образовательной деятельности.

Научное направление по оценке эффективности управления риском стало предметом активного научного поиска следующих ученых и специалистов: У. В. Билинская, Е. Ю. Васильева, Ю.А. Дорошенко, О. П. Добряхина, Д. С. Зорин, Е. П. Медведева, А. И. Орлов, А. С. Поникарова, Г. В. Сафарян, Н. В. Свиридова и Н. А. Тимофеева, Г. Ю. Силкина и С. Ю. Шевченко, А. В. Тебекин, Я. В. Вайтенков и П. А. Тебекин, Е.Н. Чижова, М. Т. Хряпов, К. Фэйсер и Н. Сельвин, а также некоторых других. Анализ большого спектра работ по данному направлению показал, что при анализе эффективности управления не учитываются интересы различных групп заинтересованных лиц, которые являются пользователями новых информационных и цифровых технологий в процессе образовательной деятельности.

Таким образом, несмотря на большое количество работ, охватывающих выбранную автором предметную область, в сфере использования научных подходов к управлению до настоящего времени отсутствуют конкретные инструменты управления именно инновационным риском в процессе цифровой трансформации образовательной организации.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии теоретических и методических положений управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации. Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать особенности функционирования образовательных организаций в условиях цифровой трансформации и возникающие инновационные риски в процессе их деятельности;
- исследовать механизм разработки программ управления инновационными рисками образовательной организации в условиях их цифровой трансформации;
- разработать методику оценки инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации;
- разработать методику оценки эффективности управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации;
- разработать научно-практические рекомендации по управлению инновационными рисками и провести апробацию результатов диссертационного исследования на примере образовательной организации, осуществляющей внедрение инструментов цифровой трансформации.

Объектом исследования являются инновационные риски образовательной организации, возникающие при внедрении в ее деятельность инструментов цифровой трансформации.

Предмет исследования – экономические отношения, возникающие между группами заинтересованных лиц, по управлению инновационными рисками образовательной организации с целью минимизации ущерба в процессе реализации программы цифровой трансформации.

Соответствие содержания диссертационного исследования заявленной специальности. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с п. 7.5. Цифровая трансформация экономической деятельности. Модели и инструменты цифровой трансформации; п. 7.8. Теория, методология и методы оценки эффективности инновационных проектов и программ; п. 7.13. Управление инновациями и инновационными проектами на уровне компаний, предприятий и организаций. Инновационные риски паспорта специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций) ВАК РФ.

Научная новизна проведенного исследования состоит в развитии теоретических и методических положений управления инновационными рисками образовательной организации, возникающими в процессе ее цифровой трансформации, на основе ситуационной оценки количественной и качественной условных вероятностей, возможного и вероятного ущербов, а также удовлетворенности основных групп заинтересованных лиц. Научная новизна конкретизируется в следующих **положениях, выносимых на защиту:**

1. Обоснованы функционально-ресурсные ограничения управления инновационными рисками образовательной организации, учитывающие факторы, определяющие особенности инновационных рисков образовательной организации; особенности передовых технологий как источников инновационного риска цифровой трансформации образовательной организации; основные особенности сферы образования как среды управления инновационными рисками, что позволило ввести в научный оборот понятия «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб», «вероятный ущерб» (п. 7.5 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 1, п. 1.2).

2. Сформирован алгоритм разработки программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации, включающий несколько шагов: 1) формирование проблемного поля; 2) конкретизация угроз для установления связей между событиями; 3) построение карты независимых и зависимых рисков в координатах «внешние угрозы / внутренние угрозы организации»; 4) построение матрицы негативных событий и общей карты вероятного ущерба; 5) разработка матрицы воздействий и расчет прогноза влияния воздействий на карту ущерба; 6) заключение об эффективности программы, позволяющий провести предварительную идентификацию различных событий при разработке программы и выявить имеющиеся и потенциальные угрозы (п. 7.13 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 2, п. 2.2).

3. Разработана методика оценки инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации, основанная на последовательном расчете количественной и качественной условных вероятностей негативных событий, а также возможного и вероятного ущербов, позволяющая при планировании ее деятельности выбрать наиболее

угрожающие ситуации (п. 7.13 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 2, п. 2.2).

4. Разработана методика оценки эффективности управления инновационным риском образовательной организации при проведении цифровой трансформации, основанная на расчете трех основных групп показателей: 1) показатели достижения запланированных результатов цифровой трансформации, фактически достигнутых образовательной организацией – характеризуют эффективность сопротивления угрозам в процессе цифровой трансформации; 2) показатели минимизации ущерба в процессе цифровой трансформации – иллюстрируют эффективность минимизации размеров ущерба или вероятности наступления негативных событий; 3) показатели учета интересов заинтересованных лиц образовательной организации – описывают уровень вовлеченности и желания персонала и других лиц, влияющих на деятельность образовательной организации, использовать результаты цифровой трансформации, обучаться нововведениям и расширять новые возможности в процессе деятельности (п. 7.8 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 2, п. 2.3).

5. Разработаны научно-практические рекомендации по использованию инструментария управления инновационными рисками образовательной организации в процессе цифровой трансформации ее деятельности, направленные на объективную идентификацию риска, всестороннюю оценку вероятного ущерба, а также комплексную многофакторную оценку эффективности управления инновационными рисками (п. 7.13 Паспорта специальности ВАК РФ 5.2.3) (гл. 3, п. 3.3).

Теоретическая значимость диссертационного исследования. Теоретическая значимость научных результатов, полученных в ходе исследования, заключается в расширении теории управления в части использования новых понятий «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб», «вероятный ущерб», используемых для формирования инновационного риска как объекта управления. Также теория дополнена новыми инструментами идентификации риска и подхода к оценке эффективности с учетом удовлетворенности различных групп заинтересованных лиц. Полученные теоретические положения могут стать основой для продолжения исследований в области управления различными видами риска, их оценки с учетом условий внешней и внутренней среды.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности применения разработанного инструментария в практической деятельности образовательных организаций в условиях цифровой трансформации, а также различными категориями заинтересованных лиц при оценке возможного и вероятного ущерба, в корпорациях, имеющих собственные образовательные программы профессионального развития, а также в учебном процессе для углубления компетенций в сфере управления рисками и реализации инновационных проектов по цифровой трансформации их деятельности.

В информационную и эмпирическую базу исследования вошли публичные сведения о деятельности образовательных организаций, официально опубликованные статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ, монографии и диссертации по выбранной предметной области, статьи в рецензируемых журналах, а также профильные публикации отечественных и зарубежных издательств.

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическая основа проводимого исследования включает научные труды ведущих российских и зарубежных ученых в области управления инновационными рисками, цифровой трансформации образовательной организации, а также оценки эффективности управленческих усилий с учетом наличия различных групп заинтересованных лиц. В ходе написания диссертации использовались методы исследования, позволившие решать поставленные задачи: содержательный анализ текстовых сущностей, сравнительный анализ, диалектический подход к анализу и синтезу, индукция и дедукция, табличный и графический методы, организационное моделирование, эконометрические методы, методы сравнительного анализа, а также положения системного, ситуационного и процессного подходов применительно к решению управленческих задач.

Степень достоверности и апробация результатов диссертационного исследования. Основные теоретические положения и практические результаты исследования докладывались автором и получили одобрение на различных публичных научно-практических мероприятиях: Международной научной конференции «Прикладные исследования в экономике России: отечественный и зарубежный опыт» (Орел, 2022 г.), Международных научных конференциях «Приоритетные направления развития экономики России в условиях неблагоприятной среды» (Москва, 2023 г.) и «Стратегическая устойчивость основных отраслей национальной экономики России: вызовы, проблемы, решения» (Москва, 2024 г.), Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Вопросы науки и образования: новые подходы и актуальные исследования» (Чебоксары 2025 г.).

Отдельные результаты диссертационного исследования внедрены в практическую деятельность федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), а также федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет по землеустройству». Материалы диссертации использованы в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» при разработке методических материалов и чтении лекций по дисциплинам «Управление рисками инновационной деятельности», «Экономика инноваций».

Публикации. Основные научные результаты исследования опубликованы в 10 публикациях общим объемом 4,1 п.л., в том числе авторских 3,9 п.л., из них 6 работ – в ведущих рецензируемых журналах,

входящих в перечень ВАК при министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Структура и объем работы. Диссертационное исследование включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы, в котором 135 источника, и 7 приложений. Объем работы 160 страниц. Работа содержит 39 таблиц и 20 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель, которая декомпозирована на конкретные исследовательские задачи, объект и предмет исследования, представлены научная новизна и положения, выносимые на защиту, а также обоснована теоретическая и практическая значимость, признаки достоверности и примеры апробации полученных результатов. **Первая глава** содержит результаты исследования образовательных организаций как среды инновационных рисков в условиях цифровой трансформации экономики, в том числе, общий экономический анализ образовательного сектора Российской Федерации как среды инновационных рисков в условиях цифровой трансформации, результаты развернутого анализа теоретических положений управления инновационными рисками в условиях цифровой трансформации образовательных организаций, а также приоритетные направления развития их системы управления инновационными рисками. **Во второй главе** осуществлена разработка инструментария управления инновационными рисками образовательных организаций в условиях цифровой трансформации, который включает методику оценки и прогнозирования инновационных рисков образовательной организации при внедрении новых образовательных программ, положения типовой программы управления инновационными рисками образовательной организации для повышения качества цифрового образовательного контента, а также методику оценки эффективности управления инновационными рисками образовательной организации в процессе цифровой трансформации ее деятельности. **Третья глава** содержит научно-практические рекомендации по управлению инновационными рисками образовательной организации в условиях цифровой трансформации, при составлении которых проведен анализ состояния информационного обеспечения деятельности федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН), построена карта инновационных рисков и обоснованы мероприятия по снижению их негативного влияния на его деятельность, а также дана оценка эффективности управления инновационными рисками рассматриваемой образовательной организации. В **заключении** обобщены ключевые выводы и представлены перспективы практического использования новых положений в деятельности образовательных организаций.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обоснованы функционально-ресурсные ограничения управления инновационными рисками образовательной организации, учитывающие факторы, определяющие особенности инновационных рисков образовательной организации; особенности передовых технологий как источников инновационного риска цифровой трансформации образовательной организации; основные особенности сферы образования как среды управления инновационными рисками, что позволило ввести в научный оборот понятия «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб», «вероятный ущерб».

В диссертационном исследовании выявлена совокупность факторов, связанных с ограниченными возможностями системы управления и ресурсного обеспечения, которые препятствуют эффективному внедрению инноваций и минимизации связанных с ними рисков. Как показано в работе, сфера образования представляет собой уникальную среду, где природа инновационных рисков имеет свои особенности (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы, определяющие особенности инновационных рисков образовательной организации

Фактор	Природа инновационного риска
Долгосрочная перспектива	Образование ориентировано на будущее, поэтому управление рисками должно учитывать долгосрочные последствия инноваций на обучающихся, образовательные программы и учебные заведения.
Социальная ответственность	Образовательные учреждения несут ответственность за обучение и развитие студентов, поэтому управление рисками должно быть основано на этических принципах и социальной ответственности.
Необходимость постоянного обновления	Быстрое развитие технологий и общественных потребностей требует постоянного обновления образовательных программ и методик, что увеличивает риски и требует активного управления ими.
Сложные структуры и процессы	Образовательные учреждения имеют сложные структуры и процессы, что может затруднить управление инновационными рисками из-за бюрократии, разделения полномочий и других факторов.
Важность сотрудничества	Для успешного управления инновационными рисками в образовании необходимо сотрудничество между администрацией, преподавателями, студентами и другими заинтересованными сторонами.
Значение качества образования	Качество образования является ключевым фактором успеха, поэтому управление рисками должно быть направлено на обеспечение высокого уровня образовательных услуг.

Источник: разработано автором.

Фактически инновационные риски в сфере образования могут включать различные аспекты, связанные с внедрением новых подходов, технологий и методик. В исследовании выявлены особенности передовых технологий как источников инновационного риска цифровой трансформации образовательной

организации, обеспечивающих доступность образования, индивидуализацию и методы обучения, сотрудничество и коммуникации и др.

Рассматривая процесс возникновения инновационных рисков образовательной организации, выявлено, что их основные источники наиболее сильно проявляются в процессе выбора альтернативного варианта действий и возникновении его реальных последствий (рисунок 1).



Источник: адаптировано автором².

Рисунок 1 – Сфера управления инновационным риском образовательной организации

Вместе с тем, несмотря на то, что в процессе своей инновационной деятельности образовательная организация взаимодействует с представителями внешней и внутренней среды, полагаем, что сферой управления инновационными рисками являются отношения между действующими лицами, преимущественно составляющими внутреннюю среду образовательной организации.

С учетом специфики деятельности образовательных организаций, в том числе в части проведения цифровой трансформации, целесообразно ввести в научный оборот несколько понятий, расширяющих существующие представления об инновационном риске: «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб», «вероятный ущерб».

² Асхадуллина, Н. Н. Сущность и структура рискологической компетенции будущих учителей [Текст] / Н. Н. Асхадуллина // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. – 2016. – № 1(89). – С. 61-70. – EDN VSKOVP.

В соответствии с наиболее распространенным подходом под количественной условной вероятностью, как правило, понимается вероятность наступления события А при условии, что произошло событие В. Данная концепция позволяет оценить вероятность одного события в контексте другого. Полагаем, что в условиях достаточно агрессивной внешней среды данный подход нуждается в расширении.

Предлагается рассматривать количественную условную вероятность как произведение вероятности возникновения внутренней угрозы в условиях наличия внешней угрозы. Такой подход позволяет учитывать негативные события индивидуального характера во внутренней среде образовательной организации (внутренние угрозы) под влиянием негативных событий, касающихся всех участников образовательной среды (внешние угрозы).

Однако простой расчет условной вероятности как произведение вероятности двух событий не всегда отражает реальную ситуацию. Поэтому при оценке инновационного риска цифровой трансформации требуется оценка качественной условной вероятности, которая позволяет корректировать количественную условную вероятность в зависимости от характера негативных событий и их взаимной обусловленности при влиянии на деятельность образовательной организации. То есть, качественная условная вероятность представляет собой аналитически или экспертно скорректированное значение количественной вероятности. Данное значение вероятности негативного события используется для построения реальной карты инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации.

Соответственно, возникает методический вопрос о размере ущерба, который отражает стоимостную оценку риска. По нашему мнению, предварительная оценка ущерба как совокупности ожидаемых потерь образовательной организации в процессе реализации программы цифровой трансформации представляет собой суть возможного ущерба. В свою очередь, произведение величины возможного ущерба на качественную вероятность негативного события является итоговой оценкой вероятного ущерба, которую лица, принимающие решения, должны использовать при разработке мероприятий по управлению инновационными рисками.

2. Сформирован алгоритм разработки программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации, включающий несколько шагов: 1) формирование проблемного поля; 2) конкретизация угроз для установления связей между событиями; 3) построение карты независимых и зависимых рисков в координатах «внешние угрозы / внутренние угрозы организаций»; 4) построение матрицы негативных событий и общей карты вероятного ущерба; 5) разработка матрицы воздействий и расчет прогноза влияния воздействий на карту ущерба; 6) заключение об эффективности программы, позволяющий провести предварительную

идентификацию различных событий при разработке программы и выявить имеющиеся и потенциальные угрозы.

В работе выявлено, что при разработке программы управления инновационными рисками целесообразно учитывать различные варианты связей между событиями, представляющими собой источники угроз, и событиями, представляющими собой воздействия и результаты воздействий на источники угроз и соответствующие им различные риски.

Важную роль при разработке программы играет предварительная идентификация различных событий, которые представляют собой негативные события, результатом наступления которых являются конкретные угрозы. Многообразие имеющихся и потенциальных угроз, связано с несколькими группами факторов:

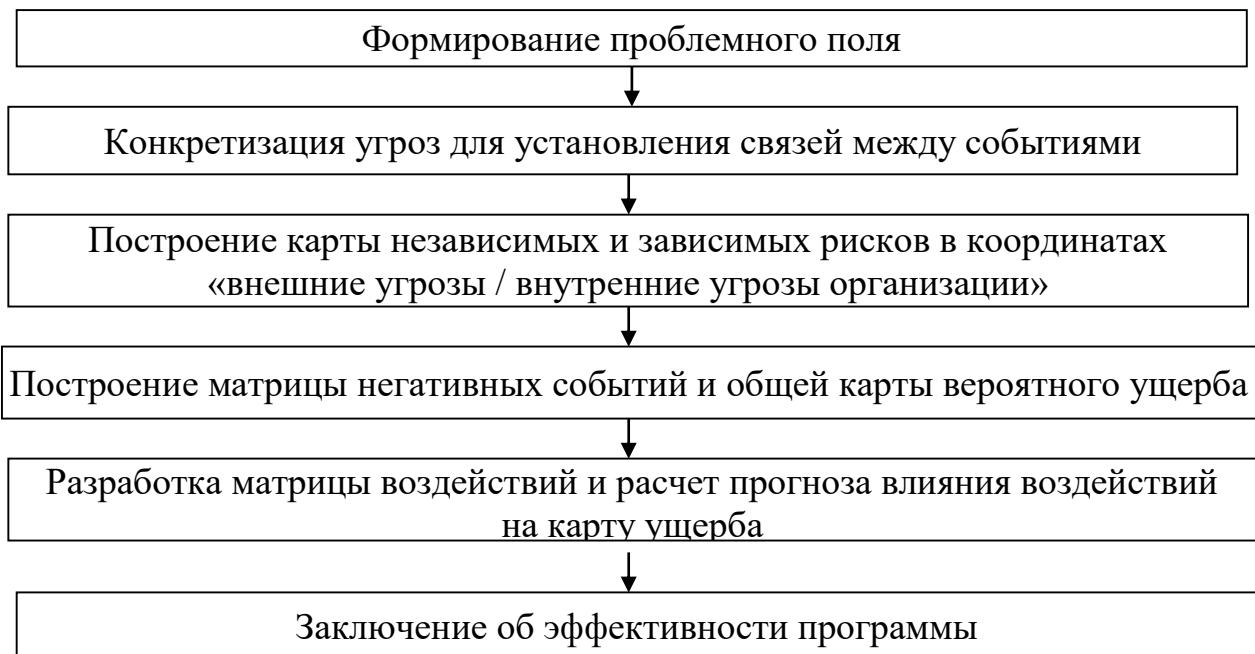
1) необходимость проведения изменений в структуре организации образовательного процесса с использованием современных информационных технологий, внедрение которых происходит в рамках цифровой трансформации как образования в целом, так и отдельных образовательных организаций;

2) внутренняя среда осуществления изменений, на которую налагаются различные требования законодательства, кадровая среда самих образовательных организаций, а также влияет большое количество заинтересованных сторон;

3) система отношений между категориями лиц, вовлеченных в образовательный процесс, который подвергается цифровой трансформации, изменяя устоявшиеся подходы и методы взаимодействия не только преподавателя и студента, но и администрации образовательной организации с обеими группами лиц. Основные этапы разработки программы, учитывающие рассмотренные факторы, предлагается упорядочить в виде последовательности действий (рисунок 2).

При построении проблемного поля целесообразно использовать методические положения критического социо-технологического подхода, который применяется для анализа социальных явлений и проблем.

Ключевой группой вопросов составляют проблемы воздействия цифровизации на этические последствия использования информационных технологий. Например, существенное упрощение сущностей или сокращение программ с использованием небольшого количества стандартизованных подходов и методов определяется функциональными возможностями информационных технологий и инструментов. Также необходимо учитывать риски замещения реальных преподавателей различными инструментами искусственного интеллекта или специальными алгоритмами, которые не позволяют учитывать социальный контекст, а также пренебрегают индивидуальными свойствами студентов.



Источник: разработано и построено автором.

Рисунок 2 – Алгоритм разработки программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации

Таким образом, формирование проблемного поля позволяет оценить негативное влияние внешней среды на конкретную образовательную организацию с точки зрения наиболее важных универсальных проблем, с которыми могут столкнуться все представители рассматриваемой сферы деятельности.

В рамках разработанного алгоритма после анализа проблемного поля и фиксации внешних рисков предлагается оценить внутренние угрозы, имеющие специфический характер в условиях образовательной организации. Для этого на втором шаге алгоритма проводится конкретизация угроз, позволяющая установить связи между негативными событиями внешней и внутренней среды. Данная последовательность действий применительно к рискам цифровой трансформации образовательной организации принимает следующий вид (таблица 2).

Таблица 2 – Операции по первичной конкретизации инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации

Операция	Содержание операции
1	2
Постановка цели и задач	Фиксация рамок оценочных процедур Анализ идентифицируемости рисков
Сбор информации	Анализ документов, внутренних процессов Опрос заинтересованных лиц Анализ текущей организационной структуры Сбор информации о ресурсах и технологиях
Первичная идентификация рисков	Классификация групп рисков: финансовые, операционные, технологические, кадровые Выявление потенциальных внутренних рисков Установление слабых сторон как источников риска

окончание таблицы 2

Классификация рисков	Распределение выявленных рисков по группам Описание каждого риска в отдельности с точки зрения условной вероятности Определение источников возможного ущерба
----------------------	--

Источник: разработано автором.

Как видно из таблицы 2, часть операций является элементом универсальной модели идентификации рисков. Однако для образовательной организации существует определенная специфика, которая отражается в последовательности и наборе операций в соответствии с решаемой задачей по разработке программы управления именно инновационными рисками.

В результате конкретизации у образовательной организации появляется первичный перечень угроз, с которыми она может столкнуться в процессе цифровой трансформации, что указывает на необходимость разработки методики оценки соответствующих рисков и их последствий.

3. Разработана методика оценки инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации, основанная на последовательном расчете количественной и качественной условных вероятностей негативных событий, а также возможного и вероятного ущербов, позволяющая при планировании ее деятельности выбрать наиболее угрожающие ситуации.

На этапе конкретизации угроз в рамках разработанного алгоритма программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации составляются два перечня угроз, распределенных по источнику возникновения на внешние, идентифицированные при формировании проблемного поля, и внутренние, выявленные в результате самоанализа образовательной организации. Условный пример представлен на рисунке 3.

Внешнее событие	Риск	Внутреннее событие	Риск
ВнешС ₁	$p_{внеш1}$	ВнутрС ₁	$p_{внутр1}$
ВнешС ₂	$p_{внеш2}$	ВнутрС ₂	$p_{внутр2}$
...
ВнешС _N	$p_{внешN}$	ВнутрС _M	$p_{внутрM}$

Источник: разработано автором.

Рисунок 3 – Первичный перечень негативных событий

Данный перечень нуждается в дальнейшей обработке, позволяющей сформировать конкретные шаги и действия, а также выделить ресурсы на управление инновационными рисками. Для этого необходим следующий шаг, суть которого сводится к построению карты независимых и зависимых рисков в координатах «внешние угрозы / внутренние угрозы организаций». Например, результаты оценки вероятности внутренних и внешних угроз для РУДН представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Вероятность внешних и внутренних угроз цифровой трансформации образовательной деятельности в РУДН

Наименование угрозы	Вероятность
Отставание программы от технологических требований	35,4%
Недоверие к внедряемым инструментам цифровой трансформации со стороны руководства	14,8%
Низкая готовность персонала к мероприятиям цифровой трансформации	46,3%
Некорректное заполнение данных для обучения системы	21,1%
Отсутствие связи между образовательной деятельностью и мероприятиями	11,4%
Отказы оборудования и сбои программного обеспечения	14,3%
Отсутствие доступа к необходимым продуктам и технологиям	41,2%
Опережающее изменение технологических платформ	51,7%
Отсутствие цифровой среды в образовательном пространстве	19,2%
Трудности защиты интеллектуальной собственности	37,6%
Низкое качество стандартизации цифрового контента	21,3%
Трудности обмена данными в профессиональном сообществе	15,9%
Отсутствие универсальных механизмов внедрения цифровых инноваций в образовательную деятельность	26,3%
Вмешательство в работу цифровых инструментов извне	31,5%

Источник: рассчитано и обобщено автором на основании обработки ответов.

В результате конкретизации угроз сначала проводится оценка независимых вероятностей негативных событий на основании простого расчета условных вероятностей, а затем на основе содержательного анализа взаимного влияния событий устанавливаются объективные параметры риска (таблица 4).

Таблица 4 – Матрица независимых вероятностей

	ВнешС ₁	ВнешС ₂	...	ВнешС _N
ВнутрС ₁	$p_{внупр1} \cdot p_{внеш1}$	$p_{внупр1} \cdot p_{внеш2}$...	$p_{внупр1} \cdot p_{внешN}$
ВнутрС ₂	$p_{внупр2} \cdot p_{внеш1}$	$p_{внупр2} \cdot p_{внеш2}$...	$p_{внупр2} \cdot p_{внешN}$
...
ВнутрС _M	$p_{внупрM} \cdot p_{внеш1}$	$p_{внупрM} \cdot p_{внеш2}$...	$p_{внупрM} \cdot p_{внешN}$

Примечание: фоном выделены ячейки, в которых зависимая вероятность выше независимой; жирным шрифтом выделены ячейки, в которых зависимая вероятность ниже независимой.

Источник: разработано автором.

По результатам содержательного анализа составляется матрица зависимых вероятностей (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица зависимых вероятностей

	ВнешС ₁	ВнешС ₂	...	ВнешС _N
ВнутрС ₁	$p_{11} > p_{внупр1} \cdot p_{внеш1}$	$p_{12} = p_{внупр1} \cdot p_{внеш2}$...	$p_{1N} > p_{внупр1} \cdot p_{внешN}$
ВнутрС ₂	$p_{21} < p_{внупр2} \cdot p_{внеш1}$	$p_{22} > p_{внупр2} \cdot p_{внеш2}$...	$p_{2N} = p_{внупр2} \cdot p_{внешN}$
...
ВнутрС _M	$p_{M1} = p_{внупрM} \cdot p_{внеш1}$	$p_{M2} < p_{внупрM} \cdot p_{внеш2}$...	$p_{MN} = p_{внупрM} \cdot p_{внешN}$

Примечание: условные обозначения соответствуют предыдущей таблице.

Источник: разработано автором.

Данные таблицы 5 используются для последующего расчета размеров вероятного ущерба образовательной организации. Результат оценки качественной условной вероятности для РУДН представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка качественной условной вероятности угроз цифровой трансформации образовательной деятельности в РУДН

	внеш1	внеш2	внеш3	внеш4	внеш5	внеш6	внеш7	внеш8
внутр1	14,6% 25,0%	18,3% 35,0%	6,8% 10,0%	13,3% 10,0%	7,5% 15,0%	5,6% 10,0%	9,3% 25,0%	11,2% 10,0%
внутр2	6,1% 15,0%	7,7% 7,0%	2,8% 3,0%	5,6% 10,0%	3,2% 5,0%	2,4% 15,0%	3,9% 5,0%	4,7% 15,0%
внутр3	19,1% 18,0%	23,9% 20,0%	8,9% 15,0%	17,4% 15,0%	9,9% 7,0%	7,4% 10,0%	12,2% 20,0%	14,6% 10,0%
внутр4	8,7% 10,0%	10,9% 10,0%	4,1% 5,0%	7,9% 7,0%	4,5% 10,0%	3,4% 5,0%	5,5% 5,0%	6,6% 15,0%
внутр5	4,7% 5,0%	5,9% 5,0%	2,2% 5,0%	4,3% 4,0%	2,4% 5,0%	1,8% 5,0%	3,0% 3,0%	3,6% 3,0%
внутр6	5,9% 15,0%	7,4% 5,0%	2,7% 5,0%	5,4% 4,0%	3,0% 3,0%	2,3% 2,0%	3,8% 3,0%	4,5% 25,0%

Примечание: выделены ячейки, в которых наблюдается наибольшая разница между количественной и качественной условной вероятностью, курсив – в сторону снижения, жирный – в сторону увеличения.

Источник: составлено автором.

Зависимые вероятности более точно отражают размер угрозы с точки зрения возможности наступления негативного события. Вместе с тем, образовательная организация весьма ограничена в своих возможностях воздействия на внешнюю среду. Фактически управление рисками сводится к организованному воздействию на внутренние негативные события. Однако вероятность внутренних негативных событий может меняться под воздействием внешней среды.

Для разработки программы управления инновационными рисками образовательная организация устанавливает приоритеты в соответствии с размерами вероятных ущербов, оценка которых проводится в соответствующей таблице, формат которой в целом соответствует предыдущим матрицам анализа риска (таблица 7).

Таблица 7 – Карта вероятных ущербов в результате наступления негативных событий

	ВнешC ₁	ВнешC ₂	...	ВнешC _N
ВнутрC ₁	$p_{11} \cdot dpos_{11}$	$p_{12} \cdot dpos_{12}$...	$p_{1N} \cdot dpos_{1N}$
ВнутрC ₂	$p_{21} \cdot dpos_{21}$	$p_{22} \cdot dpos_{22}$...	$p_{2N} \cdot dpos_{2N}$
...
ВнутрC _M	$p_{M1} \cdot dpos_{M1}$	$p_{M2} \cdot dpos_{M2}$...	$p_{MN} \cdot dpos_{MN}$

Источник: разработано автором.

На основании данных таблицы 7 все пары зависимых событий внешней и внутренней среды вида «ВнутрС₁ в условиях наличия ВнешС₁» ранжируются по размеру вероятного ущерба для формирования перечня мероприятий по минимизации их воздействий на образовательную организацию. Причем основные мероприятия, по нашему мнению, должны быть направлены на приоритетную минимизацию негативных событий, имеющих наиболее высокий вероятный ущерб. Результат расчета вероятного ущерба представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Результат расчета вероятного ущерба цифровой трансформации образовательной деятельности в инновационной сфере РУДН, тыс. руб.

	внеш1	внеш2	внеш3	внеш4	внеш5	внеш6	внеш7	внеш8
внутр1	313	158	18	26	77	64	205	4
внутр2	45	11	7	32	22	47	15	108
внутр3	81	40	59	93	17	26	34	67
внутр4	240	25	9	5	3	15	5	86
внутр5	13	60	16	19	11	14	8	4
внутр6	53	26	3	1	4	2	1	325

Источник: рассчитано автором.

В результате расчета у лиц, принимающих решения появляется обоснованное представление о реальном распределении негативного воздействия по различным видам внешних и внутренних угроз. Учитывая связанный характер системы инновационных рисков как объекта управления, необходимо исходить из того, что в условиях цифровой трансформации этот процесс включает несколько ключевых траекторий. Они должны гармонично обеспечить достижение эффективного управления инновационными рисками.

4. Разработана методика оценки эффективности управления инновационным риском образовательной организации при проведении цифровой трансформации, основанная на расчете трех основных групп показателей: 1) показатели достижения запланированных результатов цифровой трансформации, фактически достигнутых образовательной организацией – характеризуют эффективность сопротивления угрозам в процессе цифровой трансформации; 2) показатели минимизации ущерба в процессе цифровой трансформации – иллюстрируют эффективность минимизации размеров ущерба или вероятности наступления негативных событий; 3) показатели учета интересов заинтересованных лиц образовательной организации – описывают уровень вовлеченности и желания персонала и других лиц, влияющих на деятельность образовательной организации, использовать результаты цифровой трансформации, обучаться нововведениям и расширять новые возможности в процессе деятельности.

Наличие в образовательной организации специального контура управления инновационным риском позволяет поставить несколько вопросов

об эффективности управления риском, которые и будут являться направлениями количественной оценки эффективности системы управления.

Необходимо рассматривать несколько важных направлений, позволяющих наиболее объективно и полно оценить процесс управления инновационными рисками с точки зрения эффектов и результатов. В качестве базовых эффектов предлагается рассматривать результативность цифровой трансформации образовательной организации, размер вероятного ущерба в результате цифровой трансформации и интересы внутренних заинтересованных лиц во внедрении нововведений.

Каждая образовательная организация должна разрабатывать собственный набор показателей оценки эффекта управления риском. Предлагается использовать следующий набор показателей, позволяющий проводить универсальный расчет, не зависящий от особенностей конкретной образовательной организации (таблица 9).

Таблица 9 – Примерный набор универсальных показателей для расчета эффекта управления инновационным риском цифровой трансформации образовательной организации

Наименование показателя	Формула расчета показателя	Условные обозначения
Показатели достижения запланированных результатов		
Доля управлеченческих задач, решенных в срок, шт.	Z_t / Z_T	Z_t – количество задач, решенных в срок; Z_T – общее количество управлеченческих задач
Максимальное превышение сроков	Макс(Δt_i)	Δt_i – срок превышения по задаче i
Количество задач с превышением бюджета, шт.	Z_b / Z_T	Z_b – количество задач, имеющих превышение бюджета
Максимальное превышение бюджета решения задач, тыс. руб.	Макс(Δb_i)	Δb_i – размер превышения бюджета по задаче i
Исполнение бюджета решения управлеченческих задач	B_F / B_P	B_P – плановый бюджет решения задачи, тыс. руб.; B_F – фактический бюджет решения задачи, тыс. руб.
Показатели минимизации ущерба		
Снижение ущерба	Y_F / Y_B	Y_F – фактический ущерб по рассматриваемой ситуации; Y_B – вероятный ущерб по рассматриваемой ситуации
Монетизация ущерба	Y_F / B_F	
Показатели учета интересов заинтересованных лиц		
Средний уровень удовлетворенности	$Cреднее(Удовл_i)$	$Удовл_i$ – удовлетворенность i -й группы заинтересованных лиц
Среднее квадратическое отклонение	$\sqrt{Дисп(Удовл_i)}$	

Источник: разработано автором.

Для более полной и объективной оценки эффективности управления инновационными рисками цифровой трансформации в образовательной организации требуется использовать определенную последовательность шагов, наиболее важными из которых являются:

Шаг 1. Анализ текущей ситуации в сфере управления рисками – для этого необходима, во-первых, идентификация рисков, то есть, определение всех возможных инновационных рисков, которые могут повлиять на образовательную организацию, в процессе цифровой трансформации; во-вторых, оценка рисков для определения вероятности наступления и возможного воздействия каждого из рисков.

Шаг 2. Выбор методики оценки рисков – данный шаг предполагает использование не только качественных методов, например, опросов, интервью, фокус-групп и экспертных оценок для понимания восприятия рисков внутри образовательной организации, но и количественных методов, в том числе, использования статистических данных, математического моделирования и расчета финансовых показателей для оценки ущерба.

Шаг 3. Аудит и ревизия полученной информации – для решения данной задачи используются как внутренние проверки в форме регулярных оценок системы управления рисками внутри образовательной организации с целью выявления слабых мест и степени удовлетворенности основных групп заинтересованных лиц, так и независимый внешний аудит с привлечением независимых экспертов для формирования выводов в части оценки эффективности системы управления рисками.

Преимуществом данного шага для образовательной организации является то, что регулярные внутренние и внешние проверки повышают объективность оценки системы управления рисками. Использование систем мониторинга для отслеживания текущих рисков и оценка их воздействия на организацию. Оценка уровня знаний и подготовки сотрудников в области управления рисками через тестирование и тренинги.

Шаг 4. Проведение заседаний экспертных групп для анализа результатов оценки – на данном шаге целесообразно привлечение независимых экспертов для оценки системы управления рисками, например, в форме круглых столов для обсуждения текущих подходов и сбора рекомендаций по улучшению текущей ситуации.

Шаг 5. Анализ результатов и корректировка стратегии – основными задачами данного шага являются, прежде всего, анализ успехов и неудач с целью выявления эффективных методов и стратегий, а также оценка качества процесса, которая проводится с применением различных моделей качества для оценки процессов управления рисками. Данный шаг позволяет проводить корректировку методов и вносить изменения в систему управления рисками.

Шаг 6. Формирование ключевых показателей эффективности – для лиц, уполномоченных решать задачи в сфере управления инновационными рисками, установление показателей помогает измерять успешность системы управления рисками, а также определять и отслеживать наиболее важные показатели деятельности конкретных работников образовательной

организации, наделенных ресурсами и полномочиями по управлению инновационными рисками.

Комплексный подход на основе перечисленных шагов позволяет получить объективную оценку эффективности управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации. Тем не менее, все используемые инструменты необходимо адаптировать к специфике конкретной образовательной организации и контексту проводимых мероприятий по ее цифровой трансформации.

5. Разработаны научно-практические рекомендации по использованию инструментария управления инновационными рисками образовательной организации в процессе цифровой трансформации ее деятельности, направленные на объективную идентификацию риска, всестороннюю оценку вероятного ущерба, а также комплексную многофакторную оценку эффективности управления инновационными рисками.

Одновременная реализация нескольких проектов цифровой трансформации достаточно затруднительна в связи с дефицитом ресурсов, а также необходимостью адаптации научно-педагогических кадров к внедряемым новшествам. Поэтому все проекты необходимо консолидировать в единый календарный план. Базовый вид календарного плана проектов цифровой трансформации представлены на рисунке 4.

Направления и проекты	Периоды		2025	2026	2027	2028	2029	2030								
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
А. Направление «Персонализированное обучение»																
1. Адаптивные системы обучения																
2. Персонализированные рекомендации																
Б. Направление «Расширенный кампус»																
1. Виртуальные классы																
2. Онлайн-программы																
В. Направление «Интеллектуальная автоматизация»																
1. Роботизированная обработка																
процессов (RPA)																
2. Искусственный интеллект (ИИ)																
Г. Направление «Улучшение взаимодействия со студентами»																
1. Цифровые кампусные платформы																
2. Чат-боты на базе ИИ																
Д. Направление «Трансформация исследований»																
1. Хранилища данных и аналитика																
2. Научные вычисления																

Источник: построено автором.

Рисунок 4 – Календарный план мероприятий по цифровой трансформации образовательной деятельности РУДН

Для проведения дополнительного анализа необходимо рассчитать показатели эффективности относительно результатов по срокам решения управлеченческих задач (таблица 10). Результаты расчета позволяют сделать вывод о том, что превышение бюджета наблюдается по тем же задачам, по

которым нарушены сроки их решения (таблица 11). Лидером по превышению бюджета является задача 1 (превышение бюджета составило 18 тыс. руб.).

Таблица 10 – Значения показателей эффективности достижения запланированных результатов по срокам решения

Показатель эффективности	Значение
Доля нерешенных задач на момент контроля, шт.	0
Доля управлеченческих задач, решенных в срок, шт.	0,75
Максимальное превышение сроков, мес.	2

Источник: рассчитано автором.

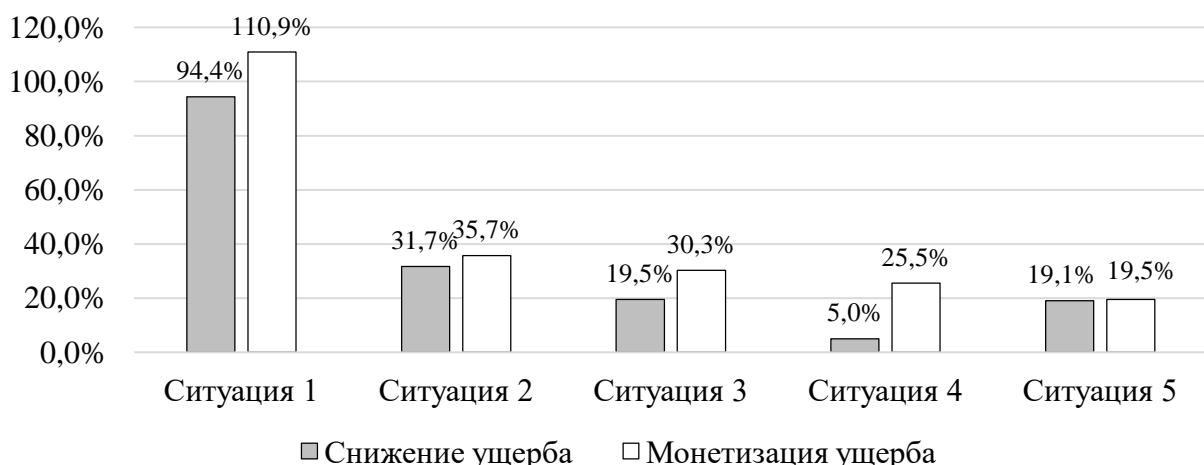
Таблица 11 – Значения показателей эффективности достижения запланированных результатов по бюджетным показателям

Показатель эффективности	Значение
Количество задач с превышением бюджета, шт.	2
Максимальное превышение бюджета решения задач, тыс. руб.	18
Исполнение бюджета решения управлеченческих задач	99,8%

Источник: рассчитано автором.

В соответствии с предлагаемой методикой в качестве эффекта используются данные о размере ущерба, так как основной целью проводимого анализа эффективности является оценка (снижение) вероятного ущерба, поэтому анализируемые расчетные значения представляются в долевом выражении (рисунок 5).

Из рисунка 5 видно, что наиболее эффективными оказались мероприятия, разработанные для разрешения ситуации 5, когда возникает угроза отказов оборудования и сбоев программного обеспечения в условиях вмешательства в работу цифровых инструментов извне. По результатам их реализации наблюдается сбалансированная картина минимизации ущерба в пять раз, когда фактический ущерб составляет всего около 20% от ожидаемой величины и израсходованных средств.



Источник: рассчитано автором.

Рисунок 5 – Оценка эффективности управления инновационным риском с точки зрения минимизации вероятного ущерба

Одним из расчетных эффектов управления риском цифровой трансформации образовательной организации является высокая удовлетворенность всех групп заинтересованных лиц полученными результатами вне зависимости от превышения сроков, бюджета или фактического ущерба. Полученный результат оценки данного показателя по ключевым группам для РУДН достаточно высок.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в диссертационной работе исследование направлено на решение актуальной задачи – повышения эффективности программы управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации. Основные **итоги** проведенного исследования заключаются в следующем:

1. В результате исследования особенностей функционирования образовательных организаций в условиях цифровой трансформации выявлены функционально-ресурсные ограничения управления инновационными рисками на основе учета ряда факторов и сформулировано авторское определение «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб», «вероятный ущерб».

2. Сформирован алгоритм разработки программы управления инновационными рисками при внедрении инструментов цифровой трансформации, дополняющий действующую систему управления рисками образовательной организации.

3. Разработана методика оценки инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации, в основе которой лежит расчет количественной и качественной условных вероятностей, а также возможного и вероятного ущербов, что позволяет идентифицировать различные события и выявить имеющиеся и потенциальные угрозы.

4. Разработана методика оценки эффективности управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации, основанная на оценке трех групп показателей, учитывающих достижение запланированных результатов программы, минимизацию ущерба и интересы заинтересованных лиц.

5. Сформулированные научно-практические рекомендации по управлению инновационными рисками апробированы в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы».

Полученные результаты **рекомендуются** применять образовательным организациям с целью обеспечивая повышения эффективности внедрения различных инновационных технологий, в том числе, позволяющих существенно модернизировать образовательный процесс и сокращать длительность административных транзакций в процессе интенсивной модернизации внутренних процессов.

Перспективами дальнейшей разработки научной проблемы управления инновационными рисками в процессе цифровой трансформации образовательных организаций могут быть: расширение перечня инновационных рисков в соответствии с изменениями цифровой среды, уточнение статистических и экономических параметров риска для образовательных организаций, а также формирование взвешенного подхода к приоритезации инновационных рисков в образовательной сфере.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в журналах из Перечня ВАК

1. Адиньяев, С. И. Рекомендации по снижению инновационных рисков образовательной организации в условиях цифровой трансформации [Текст] / С. И. Адиньяев // Инновации и инвестиции, 2025. – № 7. – С. 6-9 (0,55 п.л.).
2. Адиньяев, С. И. Особенности оценки эффективности управления инновационными рисками образовательной организации в процессе цифровой трансформации деятельности / С. И. Адиньяев, Е. Ю. Камчатова [Текст] // Экономическое развитие России, 2025. – № 3. – С. 20-27 (0,6/0,5 п.л.).
3. Адиньяев, С. И. Управление инновационными рисками образовательной организации для повышения качества цифрового образовательного контента [Текст] / С. И. Адиньяев // Экономика строительства, 2024. – № 12. – С. 29-33 (0,5 п.л.).
4. Адиньяев, С. И. Возможности управления инновационными рисками в условиях цифровой трансформации образовательных организаций [Текст] / С. И. Адиньяев // Экономика и управление: проблемы, решения, 2023. – № 12, том 12. – С. 75-81 (0,4 п.л.).
5. Адиньяев, С. И. Теоретические положения управления инновационными рисками в условиях цифровой трансформации образовательных организаций [Текст] / С. И. Адиньяев // Региональная и отраслевая экономика, 2023. – № S2. – С. 88-94 (0,5 п.л.).
6. Адиньяев, С. И. Возможности прогнозирования инновационных рисков образовательной организации при внедрении новых образовательных программ [Текст] / С. И. Адиньяев // Журнал прикладных исследований, 2022. – № 1, том 3. – С. 230-234 (0,55 п.л.).

Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференций

7. Адиньяев, С. И. Российское высшее образование как среда проявления инновационных рисков [Электронный ресурс] / С. И. Адиньяев, Е. Ю. Камчатова // Вопросы науки и образования: новые подходы и актуальные исследования: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 20 февраля 2025 года. – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2025. – С. 292-295. – EDN ORMJRW (0,3/0,2 п.л.).

8. Адиньяев, С. И. Теоретические положения управления инновационными рисками в условиях цифровой трансформации образовательных организаций [Электронный ресурс] / С. И. Адиньяев // Стратегическая устойчивость основных отраслей национальной экономики России: вызовы, проблемы, решения : Материалы международной научной конференции, Москва, 16–17 декабря 2024 года. – Москва: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2024. – 133 с. – ISBN 978-5-907954-41-0. – С. 9-12. (0,3 п.л.).

9. Адиньяев, С. И. Возможности управления инновационными рисками в условиях цифровой трансформации образовательных организаций [Электронный ресурс] / С. И. Адиньяев // Приоритетные направления развития экономики России в условиях неблагоприятной среды: Материалы международной научной конференции, Москва, 05–06 декабря 2023 года. – Москва: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2023. – 138 с. – ISBN 978-5-907954-42-7. – С. 9-11. (0,2 п.л.).

10. Адиньяев С. И. К вопросу кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации [Электронный ресурс] / Материалы международной научной конференции «Прикладные исследования в экономике России: отечественный и зарубежный опыт» – Орел: Орловский государственный университет. – 2022. – С. 7-10 (0,2 п.л.).

АДИНЬЯЕВ СЕМЕН ИРСИЛЬЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ РИСКАМИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ
ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика инноваций)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Подписано в печать 21 октября 2025 года. Формат 60x84/16.

Усл.печ.л. 1. Тираж экз. 100. Заказ № 132

Отпечатано в Белгородском государственном технологическом
университете им. В.Г. Шухова

308012, г. Белгород, ул. Костюкова, 46