



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК
CENTRAL ECONOMICS AND MATHEMATICS INSTITUTE RAS

Россия,
117418, Москва,
Нахимовский пр-т, 47

☎ 8 (499) 129 1644
E-mail: director@cemi.rssi.ru
http://www.cemi.rssi.ru

47, Nakhimovsky Prospect,
Moscow, 117418,
Russia

От 18.11.2025 № 10/02-76

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Центрального экономико-
математического института Российской
академии наук (ЦЭМИ РАН),
чл.-корр. РАН, д.э.н., профессор

А.Р. Бахтизин



18 ноября 2025 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного бюджетного учреждения науки Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН) на диссертационную работу Адиньяева Семена Ирсылевича «Управление инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций)

1. Актуальность темы исследования.

В настоящее время образовательные организации ведут активную работу по цифровой трансформации, однако, не все они используют единую систему оценки эффективности, так как отсутствует современная методология расчета соответствующих показателей. В связи с этим необходима адаптация инструментов и методов, позволяющих проводить универсальные расчеты, консолидирующие значения полученных результатов.

Как справедливо отмечает автор, события внешней и внутренней среды образовательной организации часто становятся угрозами для эффективной реализации мероприятий цифровой трансформации. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что в деятельности образовательных организаций проявляется широкий спектр потенциальных дестабилизирующих факторов. Эти факторы, обладающие вероятностной природой, уникальны для каждого учреждения. Таксономия угроз, основанная на их специфике и областях реализации, служит основанием для функциональной декомпозиции внутренней и внешней среды организации, а учет вероятностных показателей позволяет формализовать персонифицированную карту рисков.

Полиморфизм образовательной деятельности предполагает калибровку диагностических механизмов в соответствии с параметрами конкретных образовательных траекторий (программ, курсов), что объективно ограничивает достижение полностью сопоставимых оценочных результатов. В связи с обозначенной проблемой, актуализируется задача разработки сравнительного инструментария, обеспечивающего конвергенцию разнородных методов и подходов с целью унификации получаемых метрик. Актуальность вопросов управления инновационными рисками подтверждается не только важностью самого процесса цифровой трансформации, но и проблемой расчета количественных значений, позволяющих различать инновационные риски сравнивать у всего многообразия образовательных организаций. Такое сравнение по предлагаемой авторской методике существенно расширяет возможности использования эталонов при проведении бенчмаркинга. Таким образом, тема диссертации является актуальной, практически значимой и важной для современной образовательной сферы.

2. Анализ структуры и содержания диссертационного исследования.

Структура работы логична и корреспондирует с поставленной целью и задачами исследования. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список источников (135 наименований) и 7 приложений. Общий объем диссертации составляет 160 страниц, в т.ч. 39 таблиц и 20 рисунков, что подтверждает наличие значительного объема аналитического и расчетного материала.

Во введении (стр. 4-13) обосновывается актуальность, сформулирована цель, определены задачи диссертационного исследования, описываются объект и предмет, положения научной новизны и результаты, выносимые на защиту, конкретизируется теоретическая и практическая значимость полученных результатов и их апробация.

В первой главе (стр. 14-55) «Исследование образовательных организаций как среды инновационных рисков в условиях цифровой трансформации экономики» охарактеризован образовательный сектор Российской Федерации как среда инновационных рисков в условиях цифровой трансформации, выдвинуты теоретические положения управления инновационными рисками в условиях цифровой трансформации образовательных организаций, сформулированы приоритетные направления развития системы управления их инновационными рисками. В частности, подробно описаны параметры разделения субъектов образовательной деятельности высшего образования в Российской Федерации, позволяющие определить основных участников образовательного сектора по подгруппам, которые впоследствии облегчат привязку показателей эффективности. Также сформулирован перечень факторов, определяющих особенности инновационных рисков образовательной организации, что позволит распределить выбираемые методы управления риском по конкретным категориям.

Во второй главе (стр. 56-96) «Разработка инструментария управления инновационными рисками образовательных организаций в условиях цифровой трансформации экономики» дана оценка и прогнозирование инновационных рисков образовательной организации, обоснована программа управления инновационными рисками образовательной организации для повышения качества цифрового образовательного контента, разработана методика оценки эффективности управления инновационными рисками образовательной организации в процессе цифровой трансформации деятельности. В частности, предложен алгоритм прогнозирования инновационных рисков при внедрении новой образовательной программы, позволяющий четко определить шаги формирования программы управления риском конкретной образовательной организации.

В третьей главе (стр. 96-126) «Научно-практические рекомендации по управлению инновационными рисками образовательной организации в

условиях цифровой трансформации» приведена апробация научных положений на примере деятельности РУДН: проанализировано текущее состояние информационного обеспечения и современной цифровой среды, выявлены основные направления цифровой трансформации, определены инновационные риски, обоснованы мероприятия по снижению их негативного влияния на деятельность и произведена оценка эффективности управления инновационными рисками.

В заключении (стр. 127-132) сформулированы основные результаты и выводы диссертационного исследования, определены направления дальнейших исследований.

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.

3. Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций.

Диссертация Адиньяева С.И. написана в соответствии с требованиями, предъявляемыми к диссертационным работам. Автором приводится аргументированное обоснование постановки задач и анализ результатов их решения, которые подтверждены системой расчетов, прозрачной постановкой исходных данных и логичной последовательностью представления теоретических и прикладных положений. Корректность применяемых методов исследования, достоверность его теоретической и методологической базы, а также практическая апробация этих результатов подтверждают достоверность выводов, положений и рекомендаций, представленных в диссертации. Теоретические положения основываются на достижениях фундаментальных и прикладных научных дисциплин, сопряженных с предметом исследования. Полученные результаты и сделанные на их основе выводы опираются на обоснованные положения теории и практики управления инновационными рисками, теории создания

новых образовательных программ, теории управления образовательной деятельностью. Разработанные автором теоретические подходы, методы и инструментальные средства оценки параметров и оптимального управления инновационными рисками имеют важное практическое значение для управления образовательной деятельностью в процессе цифровой трансформации экономики.

4. Научная новизна исследования и полученных результатов.

Научная новизна проведенного исследования состоит в развитии теоретических и методических положений управления инновационными рисками образовательной организации, возникающими в процессе ее цифровой трансформации.

В отличие от существующих методических подходов, автор предложил оригинальный подход к формированию проектов, направленных на минимизацию инновационных рисков образовательной организацией в условиях цифровой среды. В частности, основой отбора проектов является результаты ситуационной оценки количественной и качественной условных вероятностей, возможного и вероятного ущербов, а также удовлетворенность основных групп заинтересованных лиц.

Предложены авторские понятия, такие как «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб», «вероятный ущерб», которые характеризуют инновационный риск и обогащают общепринятую терминологию риск-менеджмента. Такие компоненты как особенности инновационных рисков образовательной организации, особенности передовых технологий и особенности сферы образования на основе учета ресурсных и функциональных ограничений лежат в основе определения подложенного категориального аппарата.

Новизна заключается прежде всего в том, что разработанные положения уточняют методику управления инновационными рисками образовательной организации с учетом внедрения цифровых технологий. Разработанный алгоритмизированный подход к формированию программы управления инновационными рисками учитывает отдельные новаторские элементы обоснования принятия решений, направленные на повышение

точности предварительной идентификации риск-событий, а также для диагностики латентных и актуальных рисков на стадии ее формирования.

Значимым элементом новизны также является методика оценки инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации, включающая модуль оценки вероятностных метрик (качественной и количественной условной вероятности, а также возможного и вероятного размера ущерба), что формализует процесс идентификации и ранжирования наиболее значимых угроз при разработке планов деятельности и методика оценки эффективности управления инновационными рисками в контексте цифровой трансформации образовательной организации, основанная на агрегированном анализе трех групп ключевых показателей.

Значимым научно-практическим вкладом является разработанный комплекс методических рекомендаций по интеграции инструментария управления рисками инновационной деятельности в процесс цифровой трансформации образовательной организации, направленный на решение трехуровневой задачи.

Таким образом научная новизна заключается в комплексном и системном научно-практическом обосновании авторских методических положений по развитию методов управления инновационными рисками образовательной организации, позволяющему обеспечить объективную идентификацию наиболее критичных рисков в процессе стратегического планирования, обеспечивая эффективность инновационного развития.

5. Научная и практическая ценность исследования.

Предложенные в диссертации методические положения вносят вклад в развитие теории управления рисками, которая обогащена за счет введения в ее понятийный аппарат новых терминов: «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб» и «вероятный ущерб». Эти концепты применяются для операционализации инновационного риска в качестве объекта управления.

Теоретическая ценность выражается в ее дополнении новым инструментарием идентификации рисков и оценочным подходом, который интегрирует критерий удовлетворенности различных стейкхолдеров. Сформулированные теоретические положения формируют

методологический фундамент для дальнейших изысканий в сфере риск-менеджмента, направленных на совершенствование методик оценки инновационных рисков с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Практическая ценность работы 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. Апробация предложенных методических положений была проведена на конкретной образовательной организации (РУДН) и подтвержденный эффект в виде снижения выявленных рисков и вхождения в бюджет управления инновационными рисками, выделенный ВУЗом, свидетельствует о высоком потенциале внедрения разработанного методического аппарата в практику других образовательных организаций.

6. Значимость полученных результатов для развития соответствующей отрасли науки.

Результаты, полученные в ходе выполнения диссертационного исследования, представляют практическую ценность для широкого круга организаций, участвующих в образовательном процессе. Методические положения могут быть применены ими при формировании программ инновационного развития, осуществляя выбор между проектами, направленными на минимизацию инновационных рисков или при уходе от прогнозируемых угроз (внешних и внутренних) связанных с цифровизацией.

Видится важным выделить возможность интеграции расчетного алгоритма разработки программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации в общую методику оценки их инвестиционных проектов.

Предложенная методика оценки инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации и методика оценки эффективности управления ее инновационным риском применимы для

тиражирования как в образовательной среде государственных и коммерческих структур, так и в госкорпорациях.

7. Замечания по диссертационной работе и автореферату.

Несмотря на высокую степень завершенности и проработанности диссертационной работы, в процессе анализа ее содержания были выявлены отдельные моменты, требующие уточнения либо дополнения:

1. При анализе числа используемых передовых производственных технологий по высшему образованию в Российской Федерации за 2017-2023 гг. (рисунок 4, страница 23) было бы целесообразно разделить используемые передовые технологии по направлениям образовательной деятельности. Это позволило бы автору более точно группировать источники инновационных рисков образовательных организаций.

2. При анализе сферы управления инновационным риском образовательной организации (страница 38-39) недостаточно подробно рассмотрен набор альтернативных вариантов действий, что не позволило автору проанализировать базовые инновационные риски образовательной организации как источник разработки соответствующей программы управления рисками. Это несколько обедняет результаты проводимого исследования и требует дополнительного развернутого описания.

3. В процессе рассмотрения кадровых рисков в управлении инновационной деятельностью образовательной организации (страница 58-59) автор существенно обедняет рамки анализа, сокращая состав работников образовательной организации. Было бы целесообразно провести соответствующую дополнительную классификацию работников образовательных организаций для выделения таких групп риска, которые связаны с человеческим капиталом, так как именно человеческий капитал в последнее время является базовым фактором цифровой трансформации в современной экономической действительности.

4. При конкретизации инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации (страница 71-73) следует расширить их состав, поскольку именно от них существенно зависит программа мероприятий по управлению инновационным риском и учет каждой категории представляет достаточно серьезный интерес.

5. При построении пространства управления инновационными рисками (страница 80-81) следует четко аргументировать именно трехмерный характер данного пространства. В этом контексте автору следует более подробно остановиться именно на обосновании размерности.

6. В диссертации на страницах 82-83 автор представил основные разделы программы управления инновационным риском инновационной трансформации образовательной организации и далее уточняет, что одним из методов ее анализа может выступать ресурсный подход. Однако далее в работе он не представлен.

Указанные замечания не снижают научной и практической ценности представленного исследования, а напротив, могут быть полезны для уточнения отдельных аспектов и дальнейшего развития методических положений управления инновационными рисками в рамках прикладной деятельности и последующих научных работ автора.

8. Заключение о соответствии работы требованиям Положения о порядке присуждения ученых степеней.

Диссертационная работа Адиньяева Семена Ирсылевича «Управление инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации» представляет собой завершенное, самостоятельно выполненное комплексное исследование, направленное на решение актуальной научной и практической задачи – повышение эффективности управления инновационными рисками образовательной организации, возникающими в процессе ее цифровой трансформации.

В процессе исследования автором осуществлен всесторонний анализ существующих подходов к управлению инновационными рисками, обоснованы функционально-ресурсные ограничения учитывающие факторы, определяющие особенности инновационных рисков образовательной организации, передовых технологий и сферы образования. В работе предложен оригинальный алгоритм разработки программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации, дополненный методикой оценки инновационных рисков и оценки их эффективности, развивающие теорию риск-менеджмента.

Научные положения, выносимые на защиту, отличаются высокой степенью проработанности, прозрачностью исходных предпосылок и возможностью практического внедрения в деятельность образовательных организаций. Важным преимуществом является адаптивность научных результатов и возможность интеграции в действующие модели управления.

Существенным достоинством работы является не только ее теоретическая оригинальность, но и высокая практическая значимость, подкрепленная апробацией в реальных условиях, о чем свидетельствуют акты о внедрении от ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» и ФГБОУ ВО «Государственный университет землеустройства».

Работа соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата экономических наук. В ней представлены:

- четко сформулированная научная проблема и логика ее решения;
- разработанный авторский подход, имеющий научную новизну;
- полное и логичное раскрытие предметной области в рамках специальности 5.2.3;
- обоснованность выводов и возможность практического применения результатов;
- достаточный объем публикаций, включая статьи в рецензируемых изданиях из перечня ВАК.

Учитывая изложенное, а также положительную научную и прикладную направленность исследования, можно сделать вывод о том, что диссертационная работа Адиньяева Семена Ирсылевича отвечает требованиям Положения о присуждении ученых степеней, предъявляемым к работам, представляемым на соискание ученой степени кандидата наук, а ее автор, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций).

Отзыв обсужден и одобрен на заседании Лаборатории моделирования евразийской интеграции и мирохозяйственных процессов Федерального государственного бюджетного учреждения науки Центрального экономико-

математического института (ЦЭМИ РАН), протокол № 11 от 11 ноября 2025 года. Результаты голосования: за – «15», против – «0», воздержались – «0».

Ведущий научный сотрудник,
руководитель Лаборатории моделирования
евразийской интеграции и мирохозяйственных
процессов ЦЭМИ РАН,
к.ф.-м.н., доцент

К.Х. Зоидов

Подпись к.ф.-м.н., доцента, ведущего научного сотрудника, руководителя
Лаборатории моделирования евразийской интеграции и мирохозяйственных
процессов ЦЭМИ РАН Зоидова Кобилжона Ходжиевича удостоверяю.

Ученый секретарь ЦЭМИ РАН,
кандидат экономических наук



А.И. Ставчиков

«18» ноября 2025 г.

Сведения об организации:

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Центральный
экономико-математический институт Российской академии наук (ЦЭМИ РАН).
Адрес: 117418, г. Москва, Нахимовский проспект, 47.
Телефон: +7 (499) 129-16-44. Электронная почта: director@cemi.rssi.ru.