

В Диссертационный совет  
24.2.276.04 на базе ФГБОУ ВО  
«Белгородский  
государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова»

**ОТЗЫВ  
ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

**на диссертационную работу Адиньяева Семена Ирсылевича на тему:  
«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)**

**Актуальность темы диссертационного исследования**

Современная динамика изменений процессов в системе высшего образования побуждает образовательные организации к их инновационному развитию путем реализации проектов, в т.ч. в области цифровых технологий. В связи с этим возникает необходимость активных и глубоких исследований в области управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации. Диссертацию Адиньяева С.И. отличает стремление по-новому, на современном методологическом уровне исследовать процессы управления инновационными рисками образовательной организации.

Актуальность управления инновационными рисками в контексте цифровой трансформации образовательных организаций детерминирована интенсификацией процессов цифровизации и ужесточением конкуренции на рынке образовательных услуг. Отсутствие адаптированных универсальных систем риск-менеджмента приводит к неэффективному освоению ресурсов, реализуемым по «затратному» принципу, и существенному снижению отдачи от инновационных проектов. Неопределённость внешней среды, киберугрозы и сопротивление организационных структур усиливают уязвимость организаций, особенно учебных учреждений. Разработка предикативных моделей и специализированного инструментария для оценки волатильности инновационных проектов становится императивом для обеспечения их устойчивости, конкурентоспособности и достижения стратегических целей в условиях цифровой экономики.

Таким образом, диссертационное исследование Адиньяева С.И. по разработке теоретико-методологических положений, а также научно-практических рекомендаций по управлению инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации является весьма актуальным и необходимым как для исследователей-теоретиков, так и практиков-управленцев.

## **Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Обоснованность научных положений диссертационной работы подтверждается исследованием большого массива научных трудов по тематике исследования, включающего 135 наименований как отечественных, так и зарубежных авторов, данных российской государственной статистики, информации органов исполнительной власти РФ, что позволило Адиньяеву С.И. сформулировать аргументированные выводы и рекомендации.

Содержание диссертационного исследования соответствует следующим пунктам паспорта ВАК РФ научной специальности 5.2.3. – «Региональная и отраслевая экономика» (экономика инноваций): 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.

Диссертационная работа выстроена логично и соответствует тем задачам, которые в ней поставлены. Все главы и разделы выглядят уместными и занимают законное место в системе аргументации выводов и предложений. Решение каждой последующей задачи опирается на результаты предыдущих этапов исследования, что обуславливает их взаимосвязанность и взаимозависимость, комплексность осмысления и описания предмета исследования.

Работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка источников, иллюстративного материала и семи 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 последовательно определяются цель и задачи, объект и предмет, четко обозначены хронологические и территориальные рамки исследования, охарактеризована его база, раскрыта методология, показана научная новизна и практическая значимость диссертации, логически сформулированы выносимые на защиту положения, приведены сведения об апробации результатов исследования и его структуре (с.4-13).

Обосновывая актуальность темы, автор диссертации справедливо отмечает важный управленческий аспект (с. 4-5): «...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. 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».

Согласно цели и задачам исследования структурирован и наглядно представлен анализ особенности сферы образования как среды управления инновационными рисками (с.16,18,25), особенности передовых технологий как источников инновационного риска цифровой трансформации образовательной организации (с.23-24,36-37) и особенности инновационных рисков образовательной организации (с.31-34). Содержательный анализ изученных дефиниций в области риск-менеджмента позволил определить функциональные и ресурсные ограничения управления инновационными рисками образовательной организации, учитывающие данные факторы. Выявлено, что основные источники инновационных рисков образовательной организации наиболее сильно проявляются в процессе выбора альтернативного варианта действий при оценке его реальных последствий. На основе изученной системы показателей оценки инновационных рисков с целью уточнения понятийного аппарата предложены следующие определения «количественная условная вероятность» (с.42-43), «качественная условная вероятность» (с.43), «возможный ущерб» (с.43), «вероятный ущерб» (с.43).

Согласно современным условиям функционирования определена роль цифровой трансформации образовательных организаций в стратегии их развития (с.45-49), исследованы инструменты внедрения цифровой трансформации в их деятельность и определены приоритетные направления развития (с.49-52), которые охарактеризованы как комплексный, стратегически ориентированный процесс, направленный на повышение устойчивости, предсказуемости и эффективности инновационной деятельности (с.53-55).

Основываясь на необходимости развития системы управления инновационными рисками в образовательной организации, нуждающейся в индивидуализации инновационных рисков в условиях цифровой их трансформации, автором определен перечень основных рисков и рисков (с.56-57), возникающих при цифровизации (с.58-59). В этой связи автор определил ключевые этапы прогнозирования инновационных рисков образовательной организации, на основе которых представлен алгоритм прогнозирования инновационных рисков при внедрении новой образовательной программы (с.61-62). В состав этапов сформированного алгоритма при разработке программы управления инновационным риском, основанной на системном подходе (с.69-74) включены 6 этапов, которые позволяют оценить эффективность программы на основе минимизации ущерба от реализуемых проектов по направлению цифровая трансформация (с.69-73).

С целью совершенствования механизма оценки инновационного риска разработана методика его оценки с учетом цифровой трансформации образовательной организации, которая заключена в последовательном расчете

количественной и качественной условных вероятностей негативных событий, а также возможного и вероятного ущерба, определяющая наиболее угрожающие ситуации (с.74-78).

Основной задачей формирования программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации является оценка эффективности проектов, входящих в нее. В этой связи автором предлагается трехуровневая оценка проектов, заключающаяся в расчете: показателей достижения запланированных результатов цифровой трансформации; показателей минимизации ущерба в процессе цифровой трансформации; показателей учета интересов заинтересованных лиц образовательной организации, что указывает на комплексность подхода и учет интересов всех участников процесса (с.91-95).

Основываясь на обозначенных автором научных позиций и области знаний, подробно представлены научно-практические рекомендации по управлению инновационными рисками образовательной организации в условиях цифровой трансформации ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»: глубоко проанализированы ресурсная база и стратегические цели развития ВУЗа (с.96-106); определены важные внутренние угрозы и внешние вызовы, имеющие инновационный характер (с.107-110); разработана программа управления инновационными рисками (с.111-117); даны рекомендации по повышению эффективности управления инновационным рисками цифровой трансформации (с. 118-124).

В заключении диссертационного исследования представлены основные итоги, сделаны выводы, определены направления дальнейших исследований. (с.127-132).

По теме диссертационного исследования опубликовано 10 научных трудов, общим объемом 4,1 п.л., в том числе авторских 3,9 п.л., в т.ч. 6 работ в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией Российской Федерации. Автореферат содержит основные положения представленной диссертации.

#### **Достоверность и новизна полученных выводов и предложений**

Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием комплекса современных методов (группировки, экономико-статистического анализа, сравнительный анализ, диалектический подход к анализу и синтезу, табличный и графический методы, организационное моделирование, эконометрические методы, методы сравнительного анализа и пр.), применяемых в работе, адекватных к объекту, предмету, целям и задачам диссертации, природе изучаемых явлений, репрезентативностью источников базы исследования, а также четкостью методологических позиций и подходов к изучению современных процессных изменений в экономике страны. При этом авторские идеи аргументированы, получены на основе анализа трудов представителей ведущих научных школ.

В ходе исследования так же был обработан значительный массив статистического материала на примере ФГАОУ ВО «Российский университет

дружбы народов имени Патриса Лумумбы», раскрывающий результаты проведенной оценки применимости авторской методологии управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации.

Анализ диссертационной работы Адиньяева С.И. подтвердил, что сформулированные в ней пункты научной новизны можно охарактеризовать как состоявшийся, обоснованный и достоверный научный результат в области управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации.

Научная новизна исследования и личный вклад автора нашли свое отражение в следующих положениях:

1. Сформулированы определения таких понятий, как «количественная условная вероятность», «качественная условная вероятность», «возможный ущерб», «вероятный ущерб» и выстроена их соподчиненность, которая на базе выявленных особенностей инновационных рисков, передовых технологий и сферы образования определила функционально-ресурсные ограничения управления инновационными рисками образовательной организации (с. 23-43).

2. Определена последовательность разработки программы управления инновационными рисками цифровой трансформации образовательной организации, направленная на выявление предварительной идентификации различных негативных событий и выявление имеющихся и потенциальных угроз, обуславливающая использование системного подхода при ее оценке (69-74).

3. Предложена методика оценки инновационных рисков цифровой трансформации образовательной организации, основанная на учете количественной и качественной условных вероятностей прогнозируемых негативных событий, а также возможного и вероятного ущерба, позволяющая при планировании ее деятельности выбрать наиболее угрожающие ситуации на основе объективной экспертной оценки (с. 71-80).

4. Разработана методика оценки эффективности управления рисками инновационного развития, возникающих при реализации стратегии цифровой трансформации образовательной организации, обеспечивающая исполнение комплекса мер, структурированных в виде трехуровневой модели (с.91-95).

5. Сформулирован комплекс научно-практических рекомендаций по адаптации системы управления инновационными рисками к процессу цифровой трансформации образовательной организации, учитывающий объективную идентификацию рисков, всестороннюю оценку потенциального ущерба и комплексную многофакторную оценку эффективности системы риск-менеджмента (с.106-129).

Вызывают научный и практический интерес отдельные моменты, не нашедшие отражения в формулировках пунктов научной новизны исследования:

– на основании обобщения негативных событий, стратегий управления, а также возможных траекторий автором предлагается представить объемное

пространство действий, охватывающих все возможные намерения и будущие усилия образовательной организации в сфере управления инновационными рисками, возникающими в процессе цифровизации деятельности. Возникает интерес вид объемного пространства и механики его заполнения и анализа (с. 80-81);

– автором представлена принципиальная схема использования современной цифровой среды для формирования индивидуального профиля получения образования, развитие которой видится как отдельное направление исследования в области повышения эффективности управления проектами развития организации (с.98-100).

Содержание диссертационной работы, применение признанных методов исследования, достаточная апробация на международных и всероссийских научно-практических конференция, в практической и учебной деятельности позволяют утверждать, что выдвигаемые научные положения, выводы и рекомендации обоснованы, достоверны и отражают логику достижения поставленной цели диссертационной работы.

### **Теоретическая и практическая значимость результатов исследования**

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии концептуального аппарата теории управления за счет новых понятий: «количественная» и «качественная» условная вероятность, «возможный» и «вероятный» ущерб, что обеспечивает методологически строгое конструирование инновационного риска как объекта управления. Дополнение теории новым инструментарием идентификации рисков и многофакторным подходом к оценке эффективности, интегрирующим критерий удовлетворенности заинтересованных лиц, формирует основу для дальнейших изысканий в области риск-менеджмента с учетом внешней и внутренней среды.

Практическая значимость определяется прикладным потенциалом разработанного инструментально-методического комплекса. Его апробация возможна в деятельности образовательных организаций для сопровождения процессов цифровой трансформации, а также корпорациями с развитой образовательной инфраструктурой для оценки потенциального ущерба. Кроме того, результаты применимы в учебном процессе для формирования компетенций в сфере управления рисками инновационных проектов.

При положительной оценке работы в ней можно выделить дискуссионные моменты, исходя из которых, сформулированы следующие **замечания и предложения.**

1. При исследовании рисков, формирующих и определяющих инновационный риск образовательной организации в условиях цифровой трансформации, автор не уделил достаточного внимания мерам государственной поддержки, оказываемых образовательной среде, что видится упущением.

2. При формировании основных групп заинтересованных лиц, влияющих на процесс управления инновационным риском в образовательной

организации (с.85-87), автором не выделена группа курирующих их министерств (учредителей).

3. При разработке методики оценки эффективности управления инновационным риском образовательной организации в условиях цифровой трансформации (с.92-95), автор определил Шаг 6 «Формирование ключевых показателей эффективности». При этом остается неясным – в случае, если заинтересованных лиц более одного и желаемые эффекты от программы будут разными, то как будет принято решение об эффективности программы?

4. Требуется пояснения отсутствие в работе учета классического подхода к оценке эффективности проектов, реализуемых образовательной организацией в рамках ее цифрового развития (ЧДД, ВНД, срока окупаемости).

5. В основу построения карты инновационных рисков и обосновании мероприятий по снижению их негативного влияния на деятельность РУДН были положены результаты заполнения «специальной анкеты» (с. 107-108). В тексте работы они не представлены, что следовало бы сделать, для понимания глубины проработки исследования.

6. При разработке научно-практических рекомендаций по использованию разработанного инструментария управления инновационными рисками РУДН следовало бы провести глубокий анализ его показателей цифровизации, например, по показателям ERP (управление ресурсами предприятия), LMS (система управления обучением), CRM, цифровизация административных подразделений, оснащение системами ВКС и др. В работе этого не представлено.

Обозначенные замечания не снижают общей высокой оценки выполненного диссертационного исследования, и могут служить ориентиром при постановке задач в рамках изучения данной актуальной темы в перспективе.

### **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Диссертационная работа Адиньяева Семена Ирсылевича на тему: «Управление инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации», выполненная по специальности 5.2.3. – «Региональная и отраслевая экономика» (экономика инноваций), является научно-квалификационной работой, в которой решена задача по разработке теоретико-методологических положений, а также практических рекомендаций управления инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации. Диссертация отличается научной новизной и практической значимостью, сформированные рекомендации и выводы являются аргументированными и целесообразными. Диссертационная работа структурирована согласно поставленным задачам и имеет логическую последовательность, дополнена достаточным количеством иллюстративного материала, облегчающим ее восприятие.

Автореферат и научные публикации в полной мере отражают содержание, результаты и выводы диссертационного исследования.

Диссертационная работа Адиньяева С.И. на тему: «Управление инновационными рисками образовательной организации при внедрении инструментов цифровой трансформации», соответствует требованиям, установленным пп.9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. №842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук. В ней изложены новые научно-обоснованные решения, внедрение которых вносит значительный вклад в аналитический инструментарий исследования интеллектуального потенциала региона в условиях инновационного развития. Ее автор – Адиньяев Семен Ирсылевич – заслуживает присвоения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (экономика инноваций).

**Официальный оппонент,**

доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры гуманитарных и  
социально-экономических дисциплин  
федерального государственного  
казённого военного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Академия Федеральной службы  
охраны Российской Федерации»,  
научная специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным  
хозяйством (управление инновациями)

Лаврикова  
Наталия Игоревна

«10» ноября 2025 г.

Подпись Лавриковой Наталии Игоревны заверяю:

Начальник отдела кадров



А.Б. Семибратов

Адрес: 302020, г. Орёл, ул. Приборостроительная, д. 35

Телефон: +7 (4862) 54-97-63

E-mail: sec@academ.msk.rsnet.ru

Сайт: <https://academ.msk.rsnet.ru>