

УДК 334:378**DOI: 10.34670/AR.2025.30.51.012****Анализ рисков при реализации инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования****Шик Юлия Владимировна**

Аспирант,
Национальный исследовательский университет ИТМО,
197101, Российская Федерация, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49;
e-mail: ivshik@itmo.ru

Аннотация

Данная статья представляет комплексный анализ рисков при реализации инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования. Исследование базируется на синтезе теоретических подходов к управлению рисками и эмпирических данных, полученных посредством экспертных оценок и контент-анализа научных публикаций. Предлагается классификация рисков, учитывающая специфику инновационных проектов академической мобильности, а также разработана матрица рисков, позволяющая визуализировать их критичность. На основе проведенного анализа представлен алгоритм управления рисками, интегрирующий проектный подход и стратегии управления рисками инновационных проектов. Результаты исследования вносят вклад в развитие методологии управления инновационными проектами академической мобильности организаций высшего образования, а также являются практическими инструментами для повышения конкурентоспособности российских вузов в международных и национальных рейтингах.

Для цитирования в научных исследованиях

Шик Ю.В. Анализ рисков при реализации инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 1А. С. 118-134. DOI: 10.34670/AR.2025.30.51.012

Ключевые слова

Инновационный проект, инновационный проект академической мобильности, академическая мобильность, организация высшего образования, риск инновационного проекта академической мобильности.

Введение

В сфере высшего образования, если речь идет о внедрении инноваций, проектный подход часто оказывается наиболее популярным. Управлять инновационным проектом необходимо комплексно, опираясь не только на его качество, сроки и затраты, но и риски. Полностью избежать рисков невозможно, но корректное управление позволяет снизить их влияние на проект. Важно делать акцент на том, что риски различаются по вероятности возникновения и степени воздействия на проект. В контексте инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования риск – это вероятность возникновения проблем, которые могут негативно повлиять на результаты проекта, которые непосредственно ведут к снижению качества образования, уменьшению международного сотрудничества, рейтинг университета в международных и национальных рейтингах и количество иностранных студентов организации высшего образования.

Таким образом, анализ рисков и разработка управления рисками при реализации инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования являются целью данной статьи.

Обзор литературы

Понятия риска проекта исследовали такие ученые-исследователи, как Льюис, С.А., Шиндел У., Клайн У., Мейсон Т., Брэкин П. [Lewis, Schindel, Kline, Mason, Brackin, 2009]. Они отмечали, что риск в проекте – это потенциальные трудности и проблемы, которые могут возникнуть при достижении цели. Риск в инновационном проекте, по мнению Г. Фрэнк Сервона – это нерешенная проблема, которая еще не произошла [Cervone, 2006].

Карбоне Т.А. и Типпетт Д.Д. подчеркивают, что эффективное управление рисками является важным элементом успешного управления проектами. Они отмечают, что надлежащее управление рисками может помочь руководителю проекта смягчить как известные, так и непредвиденные риски в проектах всех видов [Carbone, Tippet, 2004].

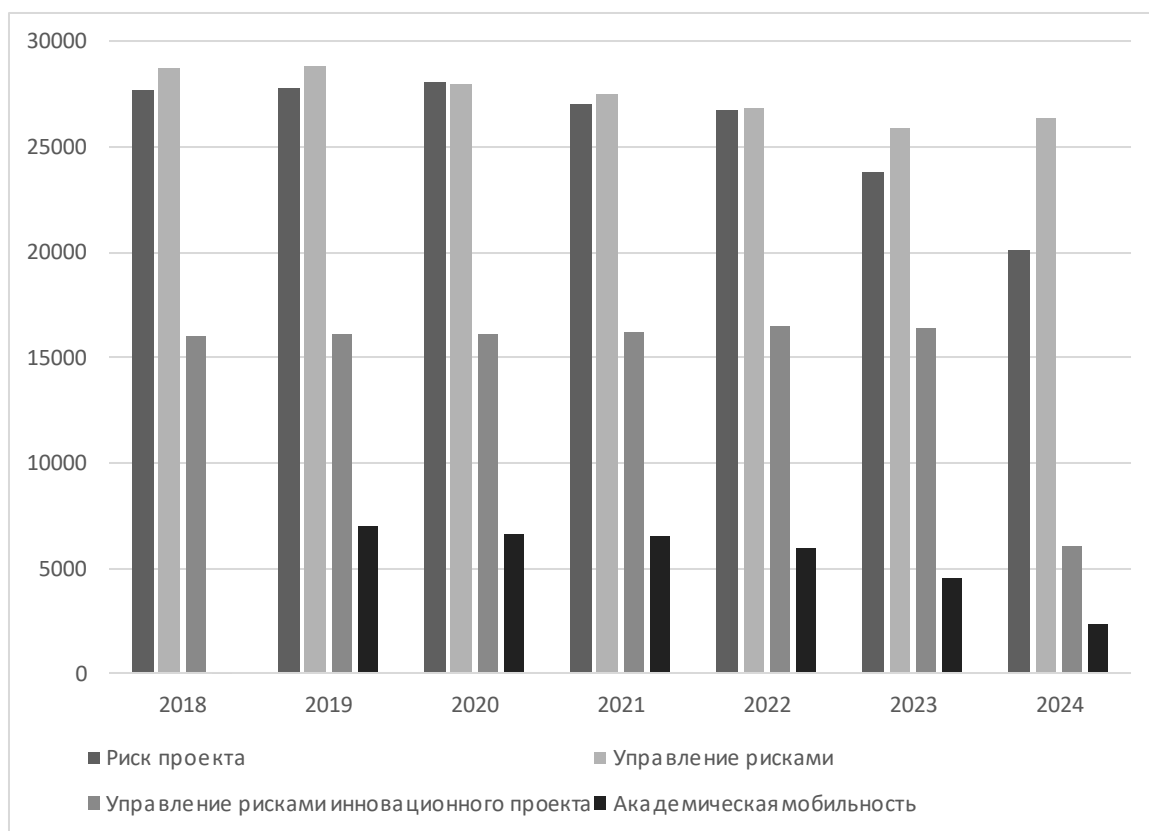
По исследованию Старцева В. А., связанному с разработкой инновационных продуктов, риск можно понимать как потенциальную возможность убытков или негативных последствий, которые могут возникнуть в течение жизненного цикла проекта [Старцев, 2024]. Инсюэ Д. в своей статье определяет риск в международных инновационных проектах как многоаспектное явление, связанное с возможностью убытков из-за неполноты информации и субъективности восприятия, что требует интегрированной стратегии управления рисками [Duan, 2023]. Шавга Г., Шавга Л. и Цуркану Г. в своей статье подчеркивают, что управление рисками – это систематический подход, который критически важен для успешной реализации инновационных проектов, требующий четкого определения, оценки и эффективных стратегий для смягчения рисков [Şavga, Şavga, Turcanu, www...].

По мнению Богословского В. И. и Писаревой С. А., академическая мобильность включает в себя разнообразные формы, классифицируемые по субъектам (студенты, преподаватели) и объектам (академическое обучение, исследования) [Богословский, Писарева, Тряпицына, 2007]. Робертсон С. Л. подчеркивает, что международная академическая мобильность обогащает образовательный процесс и способствует развитию человеческого капитала, а также формирует кросс-культурную компетентность у студентов, что в свою очередь повышает их конкурентоспособность на рынке труда [Robertson, 2010].

Опираясь на определения «риска проекта», «риска инновационного проекта», «управления риском» российских и зарубежных авторов, можно заключить, что риск при реализации инновационного проекта академической мобильности организации высшего образования представляет собой неопределенное событие или условие, которое, в зависимости от обстоятельств, может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на достижение целей инновационного проекта, влияя на качество образования, рейтинг университета и конкурентоспособность организации в целом.

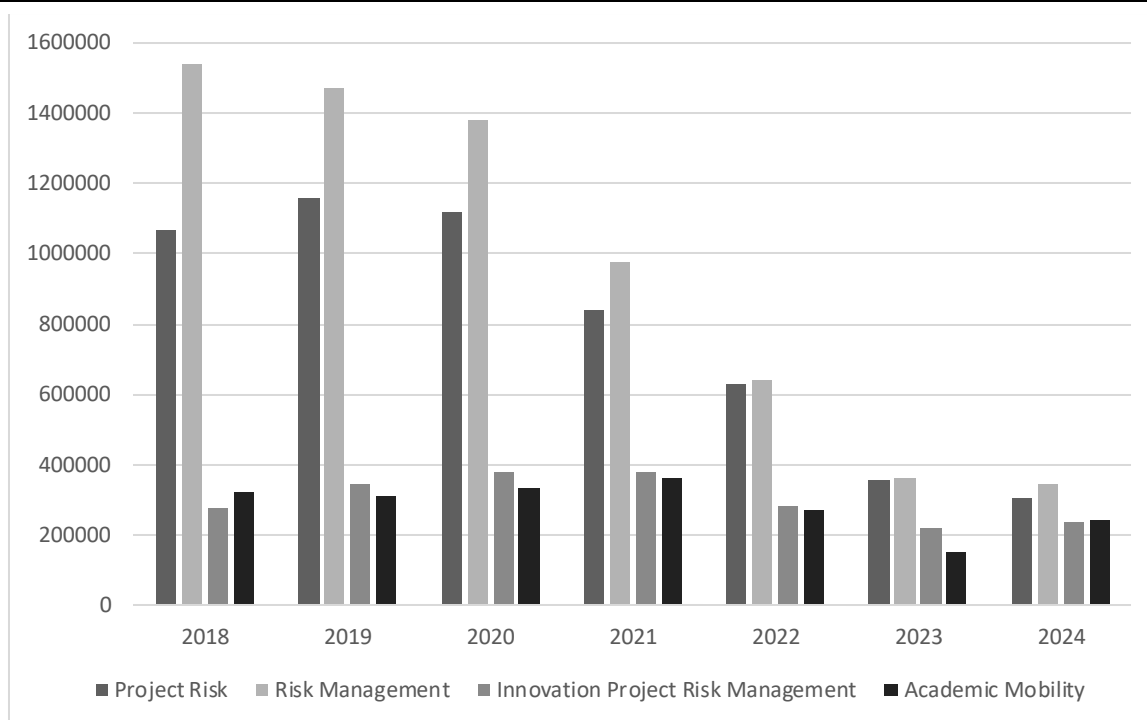
Материалы и методы

В ходе исследования был использован комплекс методов: анализ литературы с целью создания теоретической базы, логический анализ для выявления взаимосвязей, опросы для получения эмпирических данных и контент-анализ для оценки динамики публикаций по теме. Такой подход обеспечил всестороннее изучение вопроса. На рисунке 1 показано количество публикаций, индексируемых в электронной библиотеке Google Scholar по выбранным ключевым словам за период с 2018 по 2024 годы. На рисунке 2 показано количество публикаций на английском языке, индексируемых в электронной библиотеке Google Scholar по выбранным ключевым словам за период с 2018 по 2024 годы.



Источник: составлено автором

Рисунок 1 - Результаты проведенного анализа, по ключевым словам, «риск проекта», «управление рисками», «управление рисками инновационного проекта», «академическая мобильность»



Источник: составлено автором

Рисунок 2 - Результаты проведенного анализа, по ключевым словам, «Project Risk», «Risk Management», «Innovation Project Risk Management», «Academic Mobility»

Анализ данных из поисковой системы по научным публикациям Google Scholar за 2018–2024 годы показывает, что несмотря на то, что в англоязычной литературе наблюдается общее снижение публикаций по темам рисков проекта и управления рисками, интерес к управлению рисками инновационных проектов остается относительно стабильным. В русскоязычном сегменте публикаций, напротив, заметен рост количества статей по управлению рисками инновационных проектов. Это указывает на растущее осознание важности данной темы в российском научном сообществе. Также, наблюдается волнообразная динамика публикаций по академической мобильности в обоих языковых сегментах. Учитывая современные тенденции в образовании и инновациях, можно предположить, что интеграция методов управления рисками инновационных проектов в сферу академической мобильности может стать ключевым фактором повышения эффективности и конкурентоспособности образовательных программ в условиях глобальных вызовов и неопределенности.

На основе представленных данных можно сделать ряд следующих выводов. Анализ динамики публикаций в Google Scholar показывает устойчивый интерес к управлению рисками в различных областях, особенно в контексте инновационных проектов. При этом, хотя тема академической мобильности и является относительно узкой, она демонстрирует растущую значимость, что подчеркивает необходимость более глубокого изучения рисков, связанных с ней.

В условиях интернационализации образования и расширения академических горизонтов, понимание и эффективное управление рисками становятся критически важными для обеспечения успешной реализации инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования.

Результаты и обсуждение

Для эффективного анализа рисков инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования и управления ими необходимо изучить их ключевые характеристики. Характеристики таких проектов будут источниками потенциальных рисков. Рассмотрение характеристик инновационных проектов академической мобильности даёт основу для комплексной оценки связанных с ними рисков и разработки соответствующих мер по их минимизации. Основные характеристики инновационных проектов в рамках академической мобильности представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные характеристики инновационных проектов в рамках академической мобильности

Характеристика	Описание
Технологическая адаптивность	Способность инновационного проекта интегрировать новые технологии и платформы для обеспечения качественного дистанционного обучения и обмена информацией в случае, если физическое перемещение с целью обучения невозможно.
Процессная эффективность	Организация четких и эффективных процессов, способствующих координации действий всех участников проекта, а также своевременный и постоянный контроль за реализацией проекта.
Кросс-культурная интеграция	Учет и преодоление организационно-культурных различий, что способствует успешной адаптации студентов, преподавателей и административного персонала в международной образовательной среде.
Финансовая устойчивость	Обеспечение надежного финансирования проекта с целью поддержания доступности инновационных проектов академической мобильности.
Репутационная надежность	Формирование положительного имиджа университета через успешную реализацию инновационных проектов академической мобильности, привлечение иностранных студентов и высокое качество предоставляемых образовательных услуг.
Экологическая ответственность	Минимизация воздействия на окружающую среду как одной из целей устойчивого развития (17 sustainability goals) [MacDonald, 2018].
Социально-психологическая поддержка	Обеспечение поддержки участников программ обмена для снижения стресса и культурного шока.
Геополитическая адаптивность	Способность проекта учитывать изменения в международной политической обстановке и реагировать на них, обеспечивая стабильность программ академической мобильности.

Источник: разработано автором на основании [Костина, 2014], [Тойвонен, 2006], [Гагарина, Куликова, Лисович, 2023], [MacDonald, 2018].

Ориентация рисков при реализации инновационного проекта академической мобильности организации высшего образования на характеристики таких проектов обусловлена необходимостью учета их специфики. Такой подход обеспечивает комплексное и эффективное управление рисками, охватывая все ключевые аспекты таких проектов.

Так, риски при реализации инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования было предложено разделить на 8 групп в соответствии с характеристиками инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования, представленных в таблице 1 данного исследования:

– Технологические риски;

- Процессные риски;
- Организационно-культурные риски;
- Финансовые риски;
- Репутационные риски;
- Экологические риски
- Социально-психологические риски;
- Геополитические риски.

Риски инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования были рассмотрены подробнее в таблице 2.

Таблица 2 - Риски инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования

№ группы риска	Группа рисков	Возможные риски
1	Технологические риски	Проблемы с инфраструктурой;
		Киберугрозы: возможность утечки данных студентов и сбоев в учебном процессе.
		Сложности интеграции инновационных решений (трудности при внедрении новых технологий в образовательный процесс).
2	Процессные риски	Отсутствие четкой стратегии и плана реализации программ мобильности.
		Сложности в координации (проблемы взаимодействия между вузами-партнерами).
		Непредвиденные изменения в законодательстве (изменения, влияющие на условия академической мобильности)
		Необходимость адаптации учебных программ (язык, контент).
		Несоответствие образовательных стандартов (различия в стандартах между странами, затрудняющие признание квалификаций).
		Отсутствие мотивации у команды, реализующей инновационный проект академической мобильности.
3	Организационно-культурные риски	Недостаток программ/мероприятий поддержки для иностранных студентов.
		Сопrotивление изменениям (внутренние препятствия в организации, мешающие внедрению новых подходов).
		Трудности культурной ассимиляции (трудности при интеграции студентов в новую культурную среду).
		Конфликты между участниками (недопонимания из-за языковых и культурных различий).
4	Финансовые риски	Недостаток финансирования (ограниченные ресурсы для реализации программ академической мобильности).
		Непредвиденные расходы (неожиданные затраты, приводящие к перерасходу бюджета).
		Отказ студентов от участия (высокая стоимость участия в программах, отталкивающая потенциальных участников).
		Зависимость от внешнего финансирования (уязвимость проектов из-за необходимости привлечения грантов или международной помощи).
5	Репутационные риски	Негативный имидж университета (последствия неудач в реализации программ мобильности, снижающие доверие к учреждению).
		Проблемы с качеством образования (недовольство студентов из-за низкого уровня качества образования проектов академической мобильности).

№ группы риска	Группа рисков	Возможные риски
		Утечка информации (негативные новости, влияющие на репутацию университета). Низкая удовлетворенность участников программ мобильности (негативные отзывы, ухудшающие международный имидж университета).
6	Экологические риски	Пандемии и эпидемии (например, COVID-19, которые могут привести к закрытию границ и отмене международных поездок); Природные катастрофы (стихийные бедствия, временно закрывающие учебные заведения и ограничивающие передвижение студентов).
7	Социально-психологические риски	Стресс при адаптации (трудности, с которыми сталкиваются студенты при адаптации к новой культурной среде); Социальная изоляция иностранных студентов; Разочарование участников проектов мобильности.
8	Геополитические риски	Политическая нестабильность в стране назначения; Ограничения (например, визовые барьеры и другие меры, затрудняющие академическую мобильность); Окончание партнерских отношений между вузами.

Источник: разработано автором

В рамках диссертационного исследования был реализован экспертный опрос, направленный на изучение особенностей инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования. Исследование основано на экспертной выборке, включающей 26 респондентов - сотрудников подразделений международной академической мобильности организаций высшего образования. Эксперты отбирались по критериям занимаемой должности и профессиональной компетентности в сфере академической мобильности. Выборка охватывает широкий географический диапазон и различные университеты, обеспечивая репрезентативность данных. В исследовании приняли участие 26 экспертов, представляющих 12 университетов из 7 стран мира. География выборки включала Россию, Турцию, Индию, Марокко, Мексику, Бразилию и Казахстан. Респондентам было предложено оценить вероятность возникновения группы рисков и степень их влияния на реализацию инновационного проекта академической мобильности.

Согласованность мнений экспертов была проверена посредством расчета коэффициента конкордации Кендалла по следующей формуле:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} * m^2 (n^3 - n) - m * \sum T_i} \quad (1)$$

где S = сумма квадратов отклонений рангов от среднего значения рангов.

T_i рассчитывается по формуле:

$$T_i = \sum (t_i^3 - t_j) \quad (2)$$

где t_i - число связок (видов повторяющихся элементов) в оценках i-го эксперта;

t_j- количество элементов в j-й связке для i-го эксперта (количество повторяющихся элементов).

По результатам расчетов, W = 0.54.

Интерпретация коэффициента конкордации Кендалла:

$0 < W < 0.2$: Очень низкая согласованность;

$0.2 \leq W < 0.4$: Низкая согласованность;

$0.4 \leq W < 0.6$: Умеренная согласованность;

$0.6 \leq W < 0.8$: Высокая согласованность;

$0.8 \leq W \leq 1$: Очень высокая согласованность.

$W=0.54$ – полученный результат указывает на умеренную степень согласованности мнений экспертов, что может быть обусловлено различиями в их культурном контексте, учитывая, что эксперты представляют разные страны. Тем не менее, данное значение позволяет считать полученные результаты значимыми и верифицированными.

Рисунок 3 иллюстрирует интерпретацию собранных данных, отражающую степень потенциальной угрозы различных групп рисков, связанных с реализацией инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования. Визуализация результатов позволяет оценить значимость рисков для результата инновационного проекта.

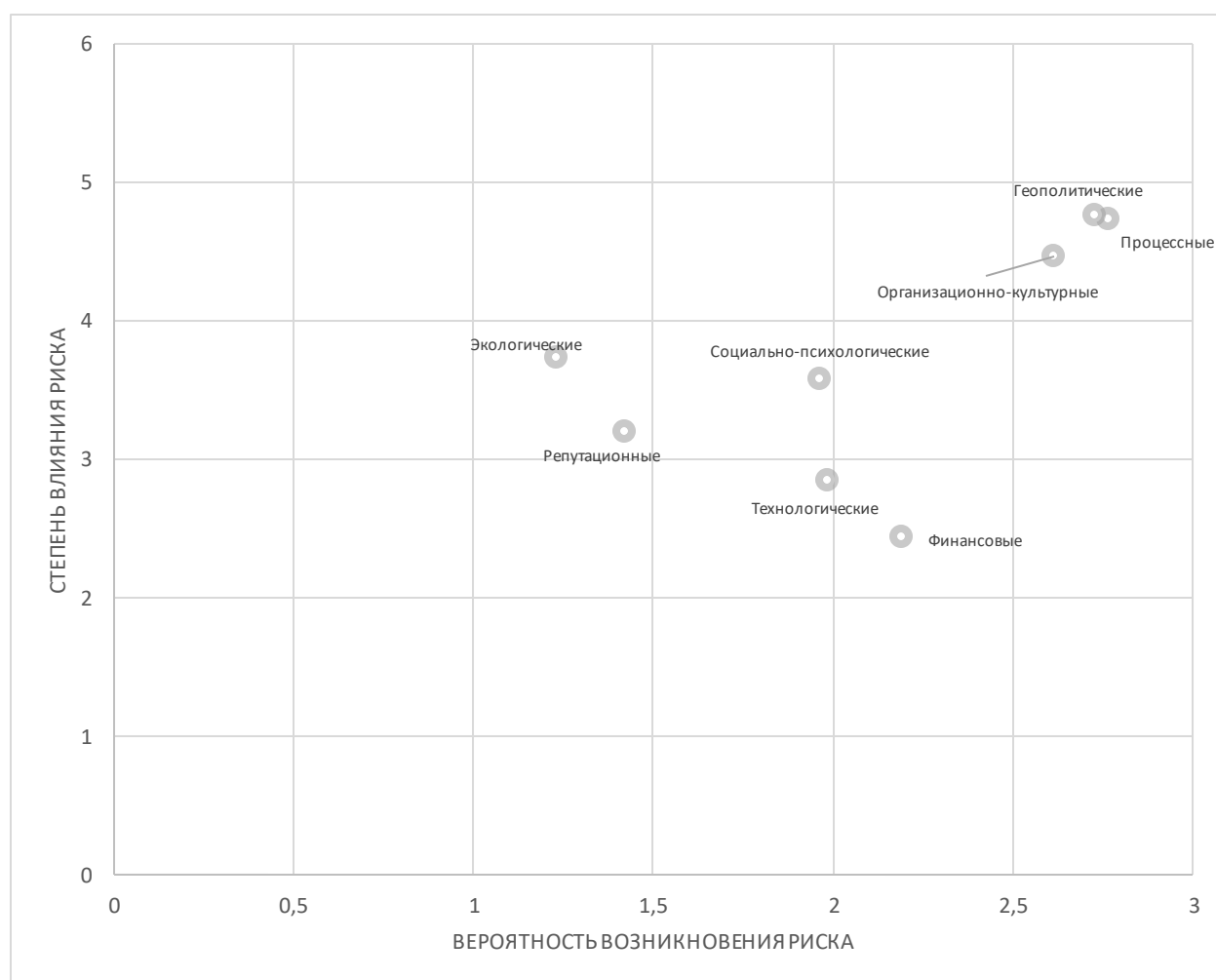


Рисунок 3 - Значимость рисков при реализации инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования

Анализ результатов исследования выявил три ключевые группы рисков, требующие пристального внимания при реализации проектов академической мобильности организаций высшего образования: процессные, геополитические и организационно-культурные. Их

высокая значимость подчеркивает необходимость разработки комплексных стратегий управления для обеспечения успеха международных образовательных инициатив. Финансовые, технологические и социально-психологические риски, оцененные как умеренные, также заслуживают внимания и требуют регулярного мониторинга. Репутационные и экологические риски воспринимаются экспертами как менее критичные, что может свидетельствовать о наличии эффективных механизмов их контроля или о меньшей актуальности в текущем контексте академической мобильности.

Матрица рисков инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования изображена в таблице 3.

Таблица 3 - Матрица рисков инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования

Степень	Социально-психологические		Процессные, геополитические
	Экологические	Технологические	Организационно-культурные
	Репутационные		Финансовые
	Вероятность возникновения рисков		

Источник: разработано автором

Далее, на основе существующих методов управления рисками (таких как SWOT-анализ, экспертные оценки, метод Делфи, дерево решений, моделирование Монте-Карло, анализ чувствительности, а также стандартов ISO 31000 и COSO ERM) был предложен следующий алгоритм управления рисками при реализации инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования, учитывая специфику таких проектов:

Шаг 1. Идентификация рисков.

На данном шаге определяются и классифицируются основные групп рисков и риски при помощи экспертной оценки или мозгового штурма.

В данном исследовании были выделены 8 групп рисков инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования в соответствии с таблицей 2 данного исследования:

технологические, процессные, организационно-культурные, финансовые, репутационные, экологические, социально-психологические и геополитические.

Шаг 2. Привлечение экспертов.

Для достижения достоверных и релевантных результатов в оценке рисков инновационного проекта в сфере академической мобильности необходимо привлечь не менее 20 экспертов-профессионалов в области академической мобильности. Респонденты должны обладать опытом и знаниями в области международного образования, чтобы их мнения были обоснованными и профессиональными. Эксперты должны проанализировать и согласовать список потенциальных рисков из 8 группы рисков, связанных с проектом. Необходимо выявить конкретные риски из предложенных групп рисков с целью определить наиболее критические факторы, которые могут повлиять на успешность реализации инновационного проекта академической мобильности.

Шаг 3. Оценка вероятности возникновения риска.

Каждый риск должен быть оценен по вероятности его возникновения, используя три категории:

- Низкая вероятность возникновения;

- Средняя вероятность возникновения;
- Высокая вероятность возникновения.

Эта оценка позволит выделить риски, требующие более пристального внимания.

Шаг 4. Оценка согласованности выбора рисков посредством расчета коэффициента конкордации Кендалла.

Оценка согласованности мнений экспертов является важным этапом в процессе управления рисками, особенно когда мнения собираются с помощью экспертных оценок. Коэффициент конкордации Кендалла (обозначаемый как W) позволяет количественно оценить уровень согласованности между мнениями различных экспертов. Значения коэффициента конкордации Кендалла:

- $0 < W < 0.2$: очень низкая согласованность.
- $0.2 \leq W < 0.4$: низкая согласованность.
- $0.4 \leq W < 0.6$: умеренная согласованность.
- $0.6 \leq W < 0.8$: высокая согласованность.
- $0.8 \leq W \leq 1$: очень высокая согласованность.

Если значение W меньше 0.4, рекомендуется пересмотреть выборку экспертов и повторно провести опрос.

Шаг 5. Оценка степени влияния риска от 1 до 5.

Каждый риск должен быть оценен по степени влияния на результат реализации инновационного проекта академической мобильности организации высшего образования по шкале Лайкерта от 1 до 5 [Квон, Вакс, Поздеева, 2018].

Шкала оценки степени риска выглядит следующим образом:

1 — Очень низкое влияние: риск практически не влияет на реализацию проекта академической мобильности, последствия минимальны и легко устраняются без ущерба для участников и целей проекта.;

2 — Низкое влияние: риск может вызвать незначительные затруднения в реализации проекта, но не влияет на его основные цели и результаты, возможны небольшие корректировки в графике или бюджете проекта.;

3 — Умеренное влияние: риск может привести к заметным изменениям в реализации проекта, таким как сокращение числа участников, изменение сроков или формата мобильности.;

4 — Высокое влияние: риск может существенно повлиять на успех проекта, вызывая значительное сокращение масштабов мобильности, потерю ключевых партнеров или снижение качества образовательного опыта.;

5 — Критическое влияние: риск ставит под угрозу возможность реализации инновационного проекта академической мобильности, может привести к полной отмене программы, значительному ущербу репутации вуза или нарушению международных соглашений о сотрудничестве.

Шаг 6. Приоритизация рисков путем составления матрицы рисков по результатам экспертной оценки.

На данном этапе создается матрица рисков для оценки опасных, средних и менее опасных рисков, где по горизонтали отображается вероятность возникновения риска (от 1 до 3 из соответствия 1 – низкая вероятность возникновения, 2 – средняя вероятность возникновения, 3 – высокая вероятность возникновения), а по вертикали — степень влияния (от 1 до 5). Каждый риск размещается в соответствующей ячейке в зависимости от его средних оценок, полученных от экспертов. Риски в правом верхнем углу матрицы (высокая вероятность и влияние) требуют наибольшего внимания (критичные риски), в то время как риски, находящиеся ниже и слева, считаются менее опасными (умеренные и менее критичные риски). Это позволяет быстро

определить приоритеты для управления рисками в проекте.

Шаг 7. Выбор стратегии управления рисками (avoid, mitigate, accept, transfer) [Malik, 2018].

На данном этапе необходимо провести оценку выявленных рисков, чтобы определить, к какой группе они относятся. Это позволит выбрать соответствующую стратегию управления рисками, обеспечивая более целенаправленный и эффективный подход к их минимизации и контролю. Также, стратегия управления рисками применяется первоначально к тем рискам, которые были выбраны наиболее опасными по матрице рисков. Выбор стратегии управления рисками инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования разработан в таблице 4.

Таблица 4 - Стратегии управления рисками инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования

Тип риска	Описание	Стратегия	Описание стратегии управления риском
Технологические риски	Проблемы с доступностью и качеством необходимого оборудования и программного обеспечения для осуществления инновационных проектов академической мобильности.	Уменьшить (Mitigate)	Развитие виртуальной академической мобильности с использованием современных решений, а также обеспечить государственную поддержку и финансирование для обновления инфраструктуры организации высшего образования.
Процессные риски	Риски, связанные с планированием и отсутствием четкой структуры управления проектами.	Избежать (Avoid)	Разработка четкой структуры управления проектами, включая определение ролей и обязанностей участников, чтобы избежать путаницы при реализации программ; составление дорожной карты инновационного проекта академической мобильности.
Организационно-культурные риски	Соппротивление изменениям, отсутствие мотивации и поддержки со стороны руководства.	Уменьшить (Mitigate)	Проведение тренингов для повышения осведомленности о преимуществах академической мобильности, обеспечение активной поддержки и поощрение команды проекта со стороны руководства.
Финансовые риски	Ограниченные бюджеты, неопределенность в источниках финансирования.	Передать (Transfer)	Использование грантов и внешнего финансирования.
Репутационные риски	Падение организации в рейтингах, неспособность привлечь студентов к участию в проекте.	Уменьшить (Mitigate)	Разработка маркетинговых стратегий для повышения привлекательности программ академической мобильности и активное взаимодействие с потенциальными российскими и иностранными студентами через социальные сети.
Социально-психологические риски	Конфликты из-за культурных различий.	Уменьшить (Mitigate)	Организация культурных мероприятий для студентов и преподавателей, чтобы повысить уровень понимания, уважения и инклюзивности к культурным различиям.
Геополитические риски	Изменения в законодательстве, связанные с образованием.	Принять (Accept)	Принятие изменений как неизбежных и подготовка адаптивных стратегий для быстрого реагирования на новые законодательные требования в области образования, влияющих на реализацию инновационных проектов академической мобильности.

Тип риска	Описание	Стратегия	Описание стратегии управления риском
Экологические риски	Экологические катастрофы или заболевания.	Передать (Transfer)	Применить цифровые решения по типу виртуальных инновационных проектов академической мобильности.

Источник: разработано автором на основании [Malik, 2019]

Шаг 8: Анализ влияния рисков на углы проектного треугольника.

В условиях высокой неопределенности, характерной для инновационных проектов академической мобильности, для эффективного управления рисками в таких проектах необходима оценка выбранных стратегий через проектный треугольник (содержательный компонент, временные рамки и финансовый аспект) [Gardiner, Stewart, 2000]. Такой анализ, представленный в таблице 5, позволяет конкретизировать результаты управления рисками и, в случае недостижения целей, инициировать повторный цикл управления рисками.

Таблица 5 - Влияние выбранной стратегии управления рисками инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования

Выбранная стратегия	Группа рисков	Влияние на содержательный компонент	Влияние на временные рамки	Влияние на финансовый аспект
Избежать	Технологические риски	Устранение проблем с доступностью технологий, что повышает качество образовательных услуг.	Сокращение времени на устранение технологических проблем.	Экономия на потенциальных убытках от сбоев в технологиях.
Уменьшить	Процессные риски	Оптимизация процессов повышает общую эффективность работы команды.	Ускорение выполнения задач благодаря улучшению процессов.	Снижение затрат за счет повышения производительности команды.
Передать	Организационно-культурные риски	Делегирование вопросов адаптации специалистам других подразделений позволяет сосредоточиться на проекте.	Сокращение времени за счет привлечения экспертов по культуре.	Затраты могут быть оправданы улучшением взаимодействия в команде.
Принять	Финансовые риски	Принятие ограниченного бюджета как условия проекта позволяет сосредоточиться на приоритетах.	Не требует дополнительных временных затрат.	Потенциальные убытки минимизируются благодаря четкому планированию.
Уменьшить	Репутационные риски	Активное взаимодействие с потенциальными студентами через социальные сети улучшает имидж.	Время, затраченное на PR-активности, увеличивает интерес к проектам академической мобильности	Затраты могут быть компенсированы ростом числа заявок.
Уменьшить	Социально-психологические риски	Проведение культурных мероприятий улучшает понимание между участниками программы.	Время на организацию культурных мероприятий окупается улучшением атмосферы.	Затраты могут быть компенсированы ростом вовлеченности участников.

Выбранная стратегия	Группа рисков	Влияние на содержательный компонент	Влияние на временные рамки	Влияние на финансовый аспект
Принять	Геополитические риски	Принятие изменений как неизбежного фактора помогает адаптироваться к новым условиям работы.	Не требует дополнительных временных затрат.	Потенциальные убытки минимизируются благодаря готовности к изменениям.
Передать	Экологические риски	Использование виртуальных форматов обучения снижает воздействие проектов на окружающую среду (например, уменьшение углеродного следа).	Сокращение времени подготовки к мероприятиям за счет использования цифровых решений (например, онлайн-курсы).	Затраты могут возникнуть при переходе к виртуальным форматам обучения (например, лицензии), но они могут быть компенсированы экономией ресурсов на осуществление физической мобильности.

Источник: разработано автором

Шаг 9: Мониторинг рисков и корректировка планов по их управлению.

Проведение мониторинга рисков на каждом этапе реализации инновационного проекта академической мобильности с целью своевременного обнаружения новых рисков описано в таблице 6.

Таблица 6 - Описание процедуры мониторинга рисков инновационного проекта академической мобильности организаций высшего образования

Этап	Мониторинг рисков	Описание процесса мониторинга рисков	Ответственный за управление риском
Этап подготовки к участию	Проверка полноты и правильности заявок.	Проведение регулярных встреч с участниками для обсуждения возможных ошибок.	Менеджер второй категории
Этап отбора участников	Оценка соответствия участников критериям отбора; выявление рисков недостаточного количества квалифицированных кандидатов.	Проведение интервью и анкетирование для оценки готовности участников к программе, составление формы оценивания по ключевым параметрам.	Менеджер первой категории
Этап планирования поездки	Контроль за соблюдением сроков инновационного проекта академической мобильности и логистики поездки. Оценка рисков изменений в расписании.	Создание графиков и временных рамок, использование программного обеспечения и таблиц для отслеживания статуса подготовки.	Менеджер первой категории
Этап подготовки учебных материалов	Проверка наличия необходимых учебных документов и их соответствия требованиям; выявление рисков отсутствия необходимых курсов.	Регулярные проверки учебных планов и взаимодействие с принимающим университетом для подтверждения актуальности материалов.	Координатор образовательной программы

Этап	Мониторинг рисков	Описание процесса мониторинга рисков	Ответственный за управление риском
Этап оформления заявлений	Анализ заявлений на соответствие критериям документации академической мобильности.	Установление четких сроков для подачи и обработки заявлений, использование систем управления документами.	Менеджер второй категории
Этап прибытия в вуз-партнер	Проверка процесса прибытия участников и их размещения. Выявление рисков проблем при въезде или размещении.	Организация встреч с участниками по прибытии и предоставление информации о поддержке со стороны принимающего университета.	Менеджер первой категории
Этап активного обучения	Регулярные встречи с участниками для получения обратной связи о ходе обучения. Оценка рисков низкого уровня вовлеченности студентов.	Проведение фокус-групп для оценки удовлетворенности участников программой.	Менеджер первой категории
Этап завершения обучения	Сбор отзывов от участников о программе.	Анализ собранных данных и проведение итоговых встреч для обсуждения результатов программы.	Делопроизводитель
Этап получения оценок/результатов	Проверка своевременности выдачи транскриптов/сертификатов; анализ результатов студентов.	Установление четких сроков для выдачи транскриптов и регулярное взаимодействие с принимающим университетом.	Менеджер второй категории
Этап обновления учебных планов	Проверка актуальности учебных документов после завершения программы. Выявление рисков невозможности интеграции зачетных единиц принимающего вуза в учебный план направляющего вуза.	Регулярные проверки обновленных учебных планов и взаимодействие с академическими советами для подтверждения изменений.	Менеджер первой категории

Источник: разработано автором

Заключение

В рамках проведенного исследования были выявлены и систематизированы группы специфических рисков при реализации инновационных проектов академической мобильности организаций высшего образования, создав комплексную картину потенциальных угроз. Применение экспертной оценки для анализа вероятности и степени влияния рисков обеспечило глубокое понимание их относительной значимости в контексте академической мобильности. Идентификация наиболее опасных рисков и построение матрицы рисков позволила сфокусировать внимание на ключевых областях, требующих приоритетного управления. Разработанный алгоритм управления рисками учитывает специфику инновационных проектов академической мобильности, повышая его эффективность и применимость в динамичных условиях быстро меняющейся академической среды. Предложенный подход к выбору стратегии управления рисками позволяет гибко реагировать на различные типы угроз, учитывая их особенности и потенциальное воздействие. Интеграция проектного подхода в управление

рисками академической мобильности способствует более структурированному и целенаправленному процессу минимизации угроз и оценки достижения результатов, планировавшихся в процессе управления рисками.

Таким образом, в исследовании не только были выявлены ключевые группы рисков, но и был предложен комплексный инструментарий для их эффективного управления, создавая основу для укрепления международного сотрудничества и повышения конкурентоспособности российских организаций высшего образования на мировом образовательном рынке.

Библиография

1. Lewis, S. A., Schindel, W. D., Kline, W. A., Mason, T. W., Brackin, P. A. Management of business risk through a systems engineering model [text] / S. A. Lewis, W. D. Schindel, W. A. Kline, T. W. Mason, P. A. Brackin // 30th American Society for Engineering Management Annual National Conference, Springfield, MO. – 2009. – URL: <http://www.proceedings.com/07627.html> (дата обращения: 31.01.2025).
2. Cervone, H. F. Project risk management [text] / H. F. Cervone // Oclc Systems Services. – 2006. – Т. 22, № 4. – С. 256–262.
3. Carbone, T. A., Tippet, D. D. Project risk management using the project risk FMEA [text] / T. A. Carbone, D. D. Tippet // Engineering Management Journal. – 2004. – Т. 16, № 4. – С. 28-35.
4. Старцев, В. А. Управление рисками в разработке инновационных продуктов [Текст] / В. А. Старцев // Менеджмент и Бизнес-Администрирование. – 2024. – № 2. – С. 143–154. – URL: <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-2-143-154> (дата обращения: 31.01.2025).
5. Duan, Y. Risk Management Strategy for International Investment Projects of an Innovative Enterprise in the Context of Industry 4.0 [text] / Y. Duan // Economic Affairs. – 2023. – URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.16> (дата обращения: 31.01.2025).
6. Şavga, G., Şavga, L., Turcanu, G. Project Risk Management Through PMBOK [text] / G. Şavga, L. Şavga, G. Turcanu // URL: <https://doi.org/10.53486/cike2023.14> (дата обращения: 31.01.2025).
7. Богословский, В.И., Писарева, С.А., Тряпицына, А.П. Развитие академической мобильности в многоуровневом университетском образовании: методические рекомендации для преподавателей [Текст] / В.И. Богословский, С.А. Писарева, А.П. Тряпицына. – СПб.: Изд-во РГПУ, 2007. – 95 с.
8. Robertson, S.L. Critical response to Special Section: international academic mobility [text] / S.L. Robertson // Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education. – 2010. – Т. 31, № 5. – С. 641–647. – URL: <https://doi.org/10.1080/01596306.2010.516945> (дата обращения: 31.01.2025).
9. Костина, Е.А. Академическая мобильность студентов высшей школы России: кросс-культурный подход [Текст] / Е.А. Костина // Философия образования. – 2014. – № 6 (57). – С. 64-76.
10. Тойвонен, Н.Р. Финансовая устойчивость реализации совместных образовательных программ [Текст] / Н.Р. Тойвонен // Научный вестник МГТУ ГА. – 2006. – № 102. – С. 15-22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-ustoychivost-realizatsii-sovmestnyh-obrazovatelnyh-programm> (дата обращения: 31.01.2025).
11. Гагарина, И.У., Куликова, О.М., Лисович, И.И. Проектирование виртуальной академической мобильности высшего образования: специфика, риски и возможности развития [Текст] / И.У. Гагарина, О.М. Куликова, И.И. Лисович // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 241-260. – DOI 10.18334/lim.10.1.117106.
12. MacDonald, Adriane, et al. Multi-stakeholder partnerships (SDG# 17) as a means of achieving sustainable communities and cities (SDG# 11) [text] / Adriane MacDonald et al // Handbook of sustainability science and research. – 2018. – С. 193-209.
13. Marozzi, M. Testing for concordance between several criteria [text] / M. Marozzi // Journal of Statistical Computation and Simulation. – 2013. – Т. 84, № 9. – С. 1843–1850.
14. Квон, Г.М., Вакс, В.Б., Поздеева, О.Г. Использование шкалы Лайкерта при исследовании мотивационных факторов обучающихся [Текст] / Г.М. Квон, В.Б. Вакс, О.Г. Поздеева // Концепт. – 2018. – № 11. – С. 8-8.
15. Malik A., et al. Risk and its mitigation techniques [text] / A. Malik et al // Introduction to Takaful: Theory and Practice. – 2019. – С. 45-51. 16. Gardiner P.D., Stewart K. Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure [text] / P.D. Gardiner, K. Stewart // International Journal of Project Management. – 2000. – Т. 18. – № 4. – С. 251-256.
16. Gardiner P.D., Stewart K. Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure [text] / P.D. Gardiner, K. Stewart // International Journal of Project Management. – 2000. – Т. 18. – № 4. – С. 251-256.

Risk Analysis in Implementing Innovative Academic Mobility Projects in Higher Education Institutions

Yuliya V. Shik

Postgraduate Student,
National Research University ITMO,
197101, 49 Kronverksky ave., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: ivshik@itmo.ru

Abstract

This article presents a comprehensive risk analysis for implementing innovative academic mobility projects in higher education institutions. The study synthesizes theoretical approaches to risk management with empirical data obtained through expert assessments and content analysis of scientific publications. The author proposes a risk classification system that accounts for the specific characteristics of academic mobility innovation projects, along with a risk matrix for visualizing risk criticality. Based on the analysis, the study develops a risk management algorithm that integrates project management approaches with innovation project risk management strategies. The research contributes to the development of methodology for managing innovative academic mobility projects in higher education while providing practical tools to enhance the competitiveness of Russian universities in international and national rankings.

For citation

Shik Yu.V. (2025) Analiz riskov pri realizatsii innovatsionnykh proektov akademicheskoy mobil'nosti organizatsiy vysshego obrazovaniya [Risk analysis in implementing innovative academic mobility projects in higher education institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (1A), pp. 118-134. DOI: 10.34670/AR.2025.30.51.012

Keywords

Innovation project, academic mobility innovation project, academic mobility, higher education institution, academic mobility project risk.

References

1. Lewis, S. A., Schindel, W. D., Kline, W. A., Mason, T. W., Brackin, P. A. Management of business risk through a systems engineering model [text] / S. A. Lewis, W. D. Schindel, W. A. Kline, T. W. Mason, P. A. Brackin // 30th American Society for Engineering Management Annual National Conference, Springfield, MO. – 2009. – URL: <http://www.proceedings.com/07627.html> (дата обращения: 31.01.2025).
2. Cervone, H. F. Project risk management [text] / H. F. Cervone // *Oclc Systems Services*. – 2006. – Vol. 22, No. 4. – P. 256–262.
3. Carbone, T. A., Tippet, D. D. Project risk management using the project risk FMEA [text] / T. A. Carbone, D. D. Tippet // *Engineering Management Journal*. – 2004. – Vol. 16, No. 4. – P. 28-35.
4. Starcev, V. A. Upravlenie riskami v razrabotke innovatsionnykh produktov [text] / V. A. Starcev // *Menedzhment i Biznes-Administrirovanie*. – 2024. – No. 2. – P. 143–154. – URL: <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-2-143-154> (дата обращения: 31.01.2025).
5. Duan, Y. Risk Management Strategy for International Investment Projects of an Innovative Enterprise in the Context of Industry 4.0 [text] / Y. Duan // *Economic Affairs*. – 2023. – URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.16> (дата

- обращения: 31.01.2025).
6. Şavga, G., Şavga, L., Turcanu, G. Project Risk Management Through PMBOK [text] / G. Şavga, L. Şavga, G. Turcanu URL: <https://doi.org/10.53486/cike2023.14> (дата обращения: 31.01.2025).
 7. Bogoslovskiy, V.I., Pisareva, S.A., Tryapitsyna, A.P. Razvitie akademicheskoy mobil'nosti v mnogourovnevnom universitetskom obrazovanii: metodicheskie rekomendatsii dlya prepodavateley [text] / V.I. Bogoslovskiy, S.A. Pisareva, A.P. Tryapitsyna. – SPb.: Izd-vo RGPU, 2007. – 95 s.
 8. Robertson, S.L. Critical response to Special Section: international academic mobility [text] / S.L. Robertson // Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education. – 2010. – Vol. 31, No. 5. – P. 641–647. – URL: <https://doi.org/10.1080/01596306.2010.516945> (дата обращения: 31.01.2025).
 9. Kostina, E.A. Akademicheskaya mobil'nost' studentov vysshey shkoly Rossii: kross-kul'turnyy podkhod [text] / E.A. Kostina // Filosofiya obrazovaniya. – 2014. – No. 6 (57). – P. 64-76.
 10. Toyvonen, N.R. Finansovaya ustoychivost' realizatsii sovместnykh obrazovatel'nykh programm [text] / N.R. Toyvonen // Nauchnyy vestnik MGTU GA. – 2006. – No. 102. – P. 15-22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-ustoychivost-realizatsii-sovmestnyh-obrazovatelnyh-programm> (дата обращения: 31.01.2025).
 11. Gagarina, I.Y., Kulikova, O.M., Lisovich, I.I. Proyektirovanie virtual'noy akademicheskoy mobil'nosti vysshego obrazovaniya: spetsifika, riski i vozmozhnosti razvitiya [text] / I.Y. Gagarina, O.M. Kulikova, I.I. Lisovich // Liderstvo i menedzhment. – 2023. – Vol. 10, No. 1. – P. 241-260. – DOI 10.18334/lim.10.1.117106.
 12. MacDonald, Adriane, et al.. Multi-stakeholder partnerships (SDG# 17) as a means of achieving sustainable communities and cities (SDG# 11) [text] / Adriane MacDonald et al // Handbook of sustainability science and research. – 2018. – P. 193-209.
 13. Marozzi, M. Testing for concordance between several criteria [text] / M. Marozzi // Journal of Statistical Computation and Simulation. – 2013. – Vol. 84, No. 9. – P. 1843–1850.
 14. Kwon, G.M., Vaks, V.B., Pozdeeva, O.G. Ispol'zovanie shkal'y Laykerta pri issledovanii motivatsionnykh faktorov obuchayushchikhsya [text] / G.M. Kwon, V.B. Vaks, O.G. Pozdeeva // Kontsept. – 2018. – No. 11. – P. 8-8.
 15. Malik A., et al. Risk and its mitigation techniques [text] / A. Malik et al // Introduction to Takaful: Theory and Practice. – 2019. – P. 45-51.
 16. Gardiner P.D., Stewart K. Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure [text] / P.D. Gardiner, K. Stewart // International Journal of Project Management. – 2000. – Vol. 18. – No. 4. – P. 251-256.