

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

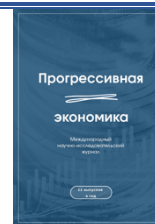
№ 10 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vliyanie-czifrovoj-transformaczii-na-strategiyu-upravleniya-v-organizacziyah-vysshego-obrazovaniya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 378.014:004

DOI: 10.54861/27131211_2026_10_436



ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Пономарев И.Е., кандидат социологических наук, профессор, Ростовский
государственный экономический университет (РИНХ),*

г. Ростов-на-Дону, Россия

344002, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69

e-mail: ponomarev.igor54@gmail.com

*Горенко Д.А., ассистент, Ростовский государственный экономический
университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия*

344002, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9868-2581>

e-mail: gorenko.02@mail.ru

Аннотация. В условиях глобальной цифровизации экономики организации высшего образования сталкиваются с необходимостью фундаментальной перестройки стратегий управления, что обусловлено изменением запросов стейкхолдеров, появлением EdTech-конкурентов и государственными инициативами цифровой модернизации. При этом в научной литературе и управленческой практике сохраняется разрыв между формальным внедрением цифровых инструментов и реальной адаптацией стратегий управления на институциональном уровне. Цель исследования – выявить ключевые направления трансформации стратегий управления вузами под влиянием цифровизации и разработать концептуальные рекомендации по их адаптации. Методологическую основу составили системный и сравнительный анализ, анализ стратегических документов, метод оценки цифровой зрелости на базе модели CMMI и SWOT-анализ. Научная новизна заключается в интеграции теоретического анализа эволюции моделей управления с эмпирической оценкой уровня цифровой трансформации российских вузов и формулированием дифференцированных стратегических линий поведения. Результаты исследования показали, что происходит переход от традиционных иерархических моделей управления к сетевой платформенной модели университета 4.0, основанной на принципах data-driven управления, экосистемности и agile-подходов. Эмпирический анализ системы высшего образования России выявил её переходный и дифференцированный характер: ведущие вузы достигают 4–5 уровня цифровой зрелости, тогда как значительная часть региональных университетов находится на 2–3 уровне. Выделены три ключевых вектора трансформации стратегий управления: переход к data-driven принятию решений, формирование цифровых



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

образовательных экосистем и трансформация организационной культуры управленческого корпуса. На основе SWOT-анализа сформулированы четыре дифференцированные стратегические линии поведения вузов: стратегия роста, адаптации, защиты и выживания, соответствующие различным уровням цифровой зрелости. Практическая значимость работы заключается в возможности использования её результатов ректоратами вузов при актуализации программ развития и формировании дорожных карт цифровой трансформации. Перспективы дальнейших исследований связаны с эконометрическим моделированием влияния уровня цифровой зрелости на финансовые и академические показатели вуза.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегическое управление, высшее образование, цифровая зрелость, data-driven управление, образовательная экосистема, университет 3.0, Приоритет 2030.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Пономарев И.Е., Горенко Д.А. Влияние цифровой трансформации на стратегию управления в организациях высшего образования // Прогрессивная экономика. 2026. № 10. С. 436–456. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_436.

Статья поступила в редакцию: 19.09.2026 г. Одобрена после рецензирования: 22.10.2026 г. Принята к публикации: 24.10.2026 г.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE MANAGEMENT STRATEGY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

*Ponomarev I.E., Candidate of Sociological Sciences, Professor, Rostov State Economic University (RINH), Rostov-on-Don, Russia
344002, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya Street, 69
e-mail: ponomarev.igor54@gmail.com*

*Gorenko D.A., Assistant, Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia
344002, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya Street, 69
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9868-2581>
e-mail: gorenko.02@mail.ru*

Abstract. In the context of the global digitalization of the economy, higher education organizations face the need for a fundamental restructuring of management strategies, driven by changing stakeholder demands, the emergence of EdTech competitors, and government digital modernization initiatives. However, a gap persists between the formal implementation of digital tools and the actual adaptation of management strategies at the institutional level. The aim of this study is to identify key directions for transforming university management strategies under the influence of digitalization and to develop conceptual recommendations for their adaptation. The methodological framework includes systematic and comparative analysis, strategic document



analysis, the digital maturity assessment method based on the CMMI model, and SWOT analysis. The scientific novelty lies in integrating a theoretical analysis of the evolution of management models with an empirical assessment of the level of digital transformation in Russian universities and formulating differentiated strategic behavioral lines. The results show a transition from traditional hierarchical management models to a network platform-based model of university 4.0, grounded in data-driven management, ecosystemic principles, and agile approaches. An empirical analysis of the Russian higher education system revealed its transitional and differentiated nature: leading universities reach the 4th–5th level of digital maturity, while a significant portion of regional universities remain at the 2nd–3rd level. Three key vectors of management strategy transformation are identified: the shift to data-driven decision-making, the formation of digital educational ecosystems, and the transformation of the organizational culture of the managerial staff. Based on the SWOT analysis, four differentiated strategic behavioral lines for universities are formulated: growth, adaptation, defense, and survival strategies, corresponding to different levels of digital maturity. The practical significance of the work lies in the possibility of using its results by university rectors when updating development programs and forming digital transformation roadmaps. Prospects for further research are related to the econometric modeling of the impact of the digital maturity level on the financial and academic performance of a university.

Keywords: digital transformation, strategic management, higher education, digital maturity, data-driven management, educational ecosystem, University 3.0, Priority 2030.

JEL classification: I23, O33, M15.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Ponomarev I.E., Gorenko D.A. (2026). Vliyanie tsifrovoi transformatsii na strategiyu upravleniya v organizatsiyakh vysshego obrazovaniya [The impact of digital transformation on the management strategy in higher education institutions]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 10, 436–456. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_10_436. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/09/2026. Approved after review: 22/10/2026. Accepted for publication: 24/10/2026.

Введение

Современный этап развития мировой и российской экономики характеризуется беспрецедентным ускорением технологических изменений, которые затрагивают все без исключения сектора хозяйственной деятельности. Система высшего образования (ВО), выполняющая функции воспроизводства человеческого капитала и генерации новых знаний, оказывается в эпицентре этих трансформаций. Во-первых, стремительное развитие цифровых технологий формирует принципиально новые запросы со стороны основных стейкхолдеров - студентов, работодателей и государства - к качеству, формату и скорости предоставления образовательных услуг. Во-вторых, на рынок образовательных услуг активно выходят негосударственные EdTech-платформы (Coursera, Skillbox, Яндекс.Практикум и др.), которые, опираясь на цифровые бизнес-модели, обеспечивают высокую



персонализацию и гибкость обучения, создавая конкуренцию традиционным университетам. В-третьих, на государственном уровне реализуются масштабные инициативы цифровой модернизации ВО, среди которых особое место занимает программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030», предполагающая значительные инвестиции в цифровую инфраструктуру и трансформацию управления [1].

Несмотря на очевидную актуальность, в научной литературе и управленческой практике сохраняется существенный разрыв между формальным внедрением цифровых инструментов (систем управления обучением, цифровых кафедр, платформ аналитики) и реальной адаптацией стратегий управления на институциональном уровне. Многие вузы ограничиваются «оцифровкой» отдельных бизнес-процессов, не пересматривая при этом фундаментальные подходы к стратегическому планированию, организационной структуре и механизмам принятия решений. Это создаёт риски неэффективного использования инвестиций и потери конкурентоспособности в среднесрочной перспективе.

Целью статьи является выявление ключевых направлений трансформации стратегий управления вузами под влиянием цифровизации и разработка концептуальных рекомендаций по их адаптации на основе анализа эволюции моделей управления системой высшего образования и оценки уровня цифровой трансформации российских вузов.

Обзор литературы

Проблематика цифровой трансформации высшего образования находится на пересечении нескольких научных направлений - теории стратегического менеджмента, педагогики высшей школы и исследований информационного общества. Фундаментальные основы стратегического управления организациями заложены в работах И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, которые рассматривали стратегию как комплексный план достижения долгосрочных целей в условиях конкурентной среды [2; 3]. Применительно к сфере образования классический анализ моделей управления системой высшего образования представлен в трудах Б. Кларка, Ф. Кинга, В.И. Байденко, Н.В. Бордовской, которые выделяли государственную (континентальную), рыночную (англосаксонскую) и гибридную модели, различающиеся по степени автономии вузов, механизмам финансирования и распределения ответственности [4; 5].

Вопросам влияния цифровых технологий на образовательный процесс и управление вузами посвящён значительный массив современных исследований. D. Tapscott и A. Williams в работе «Grown Up Digital» обосновали необходимость перехода к модели «Net Generation University», ориентированной на цифровое поколение студентов [6]. M. Fullan и M. Langworthy в концепции «A Richer Engagement» показали, что цифровая трансформация образования требует не столько технологических, сколько



культурных и управленческих изменений [7]. Российские исследователи – А.Х. Шелепаева, А. А. Климов, Е.Ю. Заречкина, В.П. Куприяновский – рассматривают цифровую трансформацию вуза как многомерный процесс, включающий трансформацию образовательной среды, исследовательской деятельности и управленческих практик [8; 9].

Особое внимание в литературе уделяется концепции «университета 3.0» (или университета предпринимательского типа), который, по мнению Б. Кларка и Э. Кларка, интегрирует образовательную, исследовательскую и инновационную функции в условиях цифровой экономики [10]. Г.М. Сундукова, Н.В. Бобылева и Л.Н. Деревягина показывают, что цифровая трансформация требует перехода от линейных стратегий развития к адаптивным, основанным на принципах agile и непрерывного обучения организации [11].

Значительный вклад в понимание роли данных в управлении образовательными организациями внесли работы OECD и Всемирного банка, в которых обосновывается переход к модели data-driven management – принятия управленческих решений на основе анализа больших данных [12; 13]. В российских исследованиях этот подход развивают Е.С. Гаврилюк, А.Г. Изотова, Т.Н. Бикмулина, А.О. Кудринский, которые подчёркивают необходимость формирования в вузах системы аналитики образовательных траекторий и предиктивного моделирования [14].

Несмотря на значительный объём накопленных знаний, в научной литературе сохраняется ряд пробелов. Во-первых, недостаточно изучена взаимосвязь между конкретными метриками цифровой зрелости вуза и изменением его стратегических KPI в российских институциональных условиях. Во-вторых, отсутствует целостная концепция адаптации стратегий управления вузом, учитывающая как эволюцию моделей управления ВО, так и текущий уровень цифровой трансформации российских университетов. В-третьих, слабо исследованы барьеры внедрения цифровых стратегий на уровне конкретных организаций, а не системы в целом. Настоящее исследование призвано внести вклад в восполнение указанных пробелов путём интеграции теоретического анализа эволюции моделей управления с эмпирической оценкой уровня цифровой трансформации российского высшего образования.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере образования и цифровой трансформации (в частности, национальный проект «Цифровая экономика», государственная программа «Научно-университетский комплекс»), официальные материалы мониторинга Министерства науки и высшего образования РФ о состоянии электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС) в организациях высшего образования за 2020–2024 гг. [15], статистические сборники Федеральной службы государственной статистики (Росстат) по



использованию информационно-коммуникационных технологий в образовании [16], аналитические обзоры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и АНО «Цифровая экономика» по уровню цифровизации вузов [17; 18], а также стратегии развития и дорожные карты цифровой трансформации вузов – участников программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» [19].

Методологическую основу исследования составили: системный анализ - для рассмотрения высшего образования как целостной системы в контексте цифровой экономики; сравнительно-исторический метод - для реконструкции эволюции моделей управления ВО; контент-анализ стратегических документов - для выявления ключевых приоритетов цифровой трансформации вузов; метод оценки цифровой зрелости на основе адаптации модели СММ/СММІ (Capability Maturity Model) применительно к образовательным организациям [20]; SWOT-анализ - для систематизации факторов, влияющих на трансформацию стратегий управления. Сочетание указанных методов позволило обеспечить как теоретическую обоснованность выводов, так и их эмпирическую верифицируемость.

Результаты и обсуждение

Стратегия управления любой организацией, включая вуз, не может быть понята вне той институциональной модели, в которой она функционирует. Эволюция моделей управления системой высшего образования отражает смену доминирующих экономических парадигм и общественных запросов. В научной литературе традиционно выделяют три базовые модели, различающиеся по степени государственного вмешательства, автономии вузов, механизмам финансирования и распределения ответственности [4; 5; 21].

Первая – государственная (континентальная, или хумбольдтовская) модель, исторически доминирующая в Германии, Франции, России и ряде других стран. Её сущность заключается в том, что высшее образование рассматривается как общественное благо, а государство выступает основным заказчиком, регулятором и финансистом. Ключевые принципы: централизация управления, нормативно-заданные образовательные стандарты (ФГОС), бюджетное финансирование по контрольным цифрам приёма (КЦП), жёсткая иерархия, приоритет фундаментальных знаний над прикладными, минимальная ориентация на рынок труда. Стратегия управления вузом в этой модели носит преимущественно административно-исполнительный характер: ректорат реализует спущенные сверху директивы, а конкурентные преимущества формируются за счёт статуса и государственной поддержки.

Вторая – рыночная (англосаксонская) модель, характерная для США, Великобритании, Австралии. Высшее образование здесь рассматривается как частное благо и услуга, а вузы функционируют в условиях квазирынка. Ключевые принципы: высокая автономия вузов, разнообразие форм



собственности и финансирования (платное обучение, эндаументы, гранты), гибкость образовательных программ, ориентация на запросы студентов-«клиентов» и работодателей, выраженная конкуренция за абитуриентов, преподавателей и исследовательские гранты, рейтинговая культура. Стратегия управления вузом в этой модели носит предпринимательский характер: университет позиционирует себя как бренд, активно диверсифицирует источники дохода, выстраивает маркетинговые и партнёрские стратегии.

Третья – гибридная (сетевая, или модель «университета 3.0») – формируется в последние два десятилетия под влиянием глобализации, экономики знаний и, что особенно важно для нашего исследования, цифровой трансформации. Эта модель сочетает элементы государственного регулирования (как гарантия качества и доступности) с рыночной гибкостью и сетевым взаимодействием. Ключевые принципы: интеграция образовательной, исследовательской и инновационно-предпринимательской функций (модель тройной спирали Э. Этцковица); партнёрство с бизнесом, государством и другими университетами в рамках образовательных и научно-технических экосистем; проектная организация деятельности; массовая кастомизация образовательных траекторий; открытость и международная мобильность [10; 22]. Сравнительная характеристика эволюции моделей управления ВО представлена в таблице 1.

Переход к модели «университета 4.0» – следующей ступени эволюции, связанной с повсеместным распространением искусственного интеллекта, больших данных и платформенных решений, – радикально меняет саму сущность стратегического управления вузом. Если ранее стратегия разрабатывалась на 5–10 лет как относительно стабильный план, то в условиях VUCA- и BANI-мира (нелинейности, неопределённости и быстроменяющейся среды) стратегия становится живым адаптивным процессом, требующим непрерывного мониторинга внешней среды, быстрых итераций и пересбора ресурсов [11; 22].

Цифровизация постепенно меняет практику управления университетом. Руководство получает возможность опираться на данные об успеваемости студентов, выборе ими образовательных траекторий, причинах отчисления и трудоустройстве выпускников. Информация помогает принимать решения с учётом фактического состояния образовательного процесса и раньше замечать возникающие проблемы. Другим направлением становится развитие индивидуальных образовательных маршрутов, где цифровые платформы упрощают выбор дисциплин и позволяют учитывать различия в подготовке и профессиональных интересах студентов. Поэтому при разработке программ вузу приходится предусматривать больше вариантов прохождения обучения, чем это было характерно для традиционной модели с единым учебным планом.



Таблица 1

Эволюция моделей управления системой высшего образования

Table 1

Evolution of higher education system management models

Характеристика	Государственная модель (университет 1.0)	Рыночная модель (университет 2.0)	Сетевая/платформенная модель (университет 3.0 / 4.0)
Период доминирования	XIX – середина XX в.	1960-е - 2000-е гг.	2010-е гг. – настоящее время
Основная функция	Воспроизводство элит и кадров для государства	Подготовка специалистов для рынка труда	Генерация знаний, инноваций и человеческого капитала для цифровой экономики
Источник финансирования	Бюджет	Платное обучение, эндаументы, частные гранты	Смешанный: бюджет, бизнес, гранты, венчур, платформенные доходы
Организационная структура	Жёсткая иерархия, факультетская модель	Дивизиональная, матричная	Сетевая, платформенная, проектная
Логика принятия решений	Нормативно-административная	Рыночно-конкурентная	Data-driven, основанная на анализе данных
Роль цифровых технологий	Отсутствует / периферийна	Инструмент автоматизации	Стратегический фактор трансформации
Ключевой субъект управления	Государство / ректор	Менеджмент вуза / совет попечителей	Экосистема стейкхолдеров

Источник: составлено авторами на основе [4; 5; 10; 21; 22]

Source: compiled by the authors based on [4; 5; 10; 21; 22]

Меняется и порядок разработки университетской стратегии. Вузы привлекают к этой работе работодателей, другие образовательные организации, EdTech-компании и региональные органы власти. Участие внешних партнёров отражается на содержании образовательных программ и тематике исследований, а в отдельных случаях приводит к совместному запуску новых проектов. Цифровая трансформация затрагивает и внутреннюю организацию работы. Для разработки новых образовательных продуктов университеты могут использовать проектные команды и более короткие циклы подготовки и апробации решений, что сокращает период между появлением новой потребности и запуском соответствующей программы или сервиса. По мере расширения цифровой инфраструктуры вуз одновременно объединяет на одной платформе обучение, исследования и предпринимательские проекты.



Работа с такими инструментами предъявляет новые требования к сотрудникам самого университета. Цифровые компетенции нужны преподавателям и студентам, однако ими круг пользователей не ограничивается. Руководители и административные работники также работают с аналитическими системами и цифровыми сервисами, поэтому результат внедрения новых решений во многом зависит от того, насколько персонал умеет использовать их в повседневной работе. Таким образом, цифровая трансформация не просто «добавляет» технологии к существующим управленческим практикам – она фундаментально меняет саму логику стратегического управления, переводя его из парадигмы закрытой иерархии в парадигму открытой адаптивной экосистемы.

Для понимания того, как описанная эволюция моделей управления проявляется в российской практике, необходим эмпирический анализ текущего уровня цифровой трансформации отечественного высшего образования. Россия в этом отношении представляет особый интерес: с одной стороны, наследие государственной модели управления создаёт определённую инерцию, с другой – амбициозные государственные инициативы («Приоритет 2030», национальный проект «Цифровая экономика», программа «Приоритет-2030») формируют мощный импульс к трансформации [18].

Программа «Приоритет 2030» как ключевой драйвер цифровой трансформации. Запущенная в 2021 году, программа объединила 106 вузов из 42 регионов России, которые получили право разрабатывать собственные программы развития и получать целевое финансирование. Общий объём финансирования до 2030 года оценивается более чем в 120 млрд рублей [19]. Цифровая трансформация заявлена одним из сквозных приоритетов программы: каждый вуз-участник обязан разработать дорожную карту цифровизации, включающую модернизацию ЭИОС, развитие цифровых компетенций ППС, внедрение аналитических систем и формирование цифровых образовательных экосистем.

Состояние электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС). По данным мониторинга Минобрнауки РФ, к 2024 году более 95% российских вузов располагают собственной ЭИОС, обеспечивающей доступ к электронным учебно-методическим комплексам, системам дистанционного обучения и цифровым образовательным ресурсам [15]. Однако качественный уровень ЭИОС существенно различается: если ведущие федеральные и национальные исследовательские университеты (МГУ, НИУ ВШЭ, МФТИ, УрФУ, ИТМО и др.) внедряют интегрированные цифровые платформы с элементами предиктивной аналитики и персонализации, то значительная часть региональных вузов ограничивается базовыми LMS-системами (преимущественно Moodle) и оцифровкой библиотечных ресурсов.

Цифровые кафедры. Один из наиболее масштабных проектов цифровой трансформации – создание цифровых кафедр в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики». С 2020 года в approximately 150 вузах создано более 500 цифровых кафедр, реализующих дополнительные профессиональные программы в области ИТ, анализа данных, искусственного интеллекта, кибербезопасности [17]. К 2024 году через цифровые кафедры ежегодно обучается более 100 тыс. студентов и специалистов. Этот проект демонстрирует переход к сетевой модели управления: цифровые кафедры создаются в партнёрстве с ведущими ИТ-компаниями (Яндекс, Сбер, VK, Ростелеком и др.), которые участвуют в разработке программ и обеспечении практик.

Статистика использования ИКТ в образовательном процессе. По данным Росстата, доля российских вузов, использующих специализированное программное обеспечение для образовательного процесса, выросла с 78% в 2019 году до 94% в 2023 году [16]. Доля студентов, использующих электронные образовательные ресурсы в учебном процессе, увеличилась с 62% до 89% за тот же период. Однако эти агрегированные показатели скрывают существенную дифференциацию: разрыв между топ-50 вузами и остальными по уровню цифровой зрелости остаётся значительным.

На основе адаптации модели CMM/CMMI [20] к деятельности образовательных организаций можно выделить пять уровней цифровой зрелости вуза:

- Начальный уровень. Цифровые решения используются в отдельных подразделениях и для отдельных задач, но общей стратегии цифрового развития ещё нет. К этому уровню можно отнести около 15 % вузов.
- Повторяемый уровень. В университете уже оцифрована значительная часть административных процессов и используется базовая LMS. При этом цифровые решения пока развиваются преимущественно по отдельным направлениям. Доля таких вузов составляет примерно 30%.
- Определённый уровень. Вуз располагает собственной стратегией цифровой трансформации, а основные информационные системы связаны между собой и используются в рамках единого управленческого контура. К этой группе относится около 35% образовательных организаций.
- Управляемый уровень. Университет использует аналитику данных при принятии решений, развивает персонализированные образовательные траектории и совместные проекты с бизнесом. Примерно 15% вузов соответствуют этому уровню зрелости.
- Оптимизируемый уровень. Цифровые технологии встроены в основные процессы университета, который фактически работает как единая цифровая экосистема. Новые решения постоянно апробируются и

масштабируются, а отдельные разработки могут предлагаться внешним пользователям. К этому уровню относится около 5% вузов, преимущественно национальные исследовательские университеты и наиболее активно финансируемые участники программы «Приоритет 2030».

Таким образом, можно констатировать, что система высшего образования России находится на переходном этапе: от модели 2.0 (с элементами рыночной конкуренции и оцифровки процессов) к модели 3.0 (сетевой, платформенной, data-driven). При этом наблюдается выраженная дифференциация: передовая группа вузов уже реализует принципы университета 4.0, в то время как значительная часть региональных университетов всё ещё решает задачи базовой цифровизации.

Сопоставление теоретического анализа эволюции моделей управления и эмпирической оценки уровня цифровой трансформации позволяет выделить три ключевых вектора, по которым происходит трансформация стратегий управления российскими вузами.

Одно из заметных изменений связано с тем, как университеты принимают стратегические решения. Раньше они в большей степени опирались на управленческий опыт ректората и действующие нормативные требования. Сейчас к этим источникам добавляется постоянный анализ данных о поведении студентов, результатах обучения, трудоустройстве выпускников, публикационной и патентной активности, а также запросах работодателей. Чтобы такая информация действительно использовалась в управлении, вузам приходится создавать подразделения цифровой аналитики, пересматривать систему показателей и внедрять управленческие панели, где ключевые данные доступны в оперативном режиме. Подобный подход уже применяется, в частности, в НИУ ВШЭ и Университете ИТМО, где цифровые платформы используются для отслеживания академических результатов и корректировки образовательных программ.

Другой процесс связан с тем, что университет всё реже развивается как замкнутая организация. Многие образовательные продукты создаются совместно с ИТ-компаниями, другими вузами, региональными органами власти и EdTech-платформами. Такой формат хорошо виден на примере консорциумов, создаваемых в рамках программы «Приоритет 2030», сетевых программ и межвузовских кампусов. К этой же логике относятся совместные образовательные проекты с Яндексом, Сбером и VK. Для руководства вуза это меняет сам характер управленческой работы: нужно договариваться с большим числом участников, распределять ответственность и результаты между партнёрами, решать вопросы интеллектуальной собственности и координировать команды, которые работают в разных организациях.

Отдельная проблема касается организационной культуры. Даже при наличии современной цифровой инфраструктуры изменения могут идти медленно, если преподаватели и руководители подразделений продолжают

работать по прежним правилам. В исследованиях [17; 18] сопротивление части профессорско-преподавательского состава и управленцев среднего звена рассматривается как один из существенных барьеров цифровой трансформации российских вузов. Поэтому вопрос цифровых компетенций относится уже не только к студентам и преподавателям. Руководству также приходится осваивать новые инструменты работы с данными, а университетам – перестраивать программы повышения квалификации, систему мотивации и требования к карьерному росту сотрудников.

Синтез указанных направлений позволяет предложить авторскую концептуальную схему адаптации стратегии управления вузом в условиях цифровой трансформации (рисунок 1). Предлагаемая схема объединяет три взаимосвязанных контура. В модели выделены три взаимосвязанных контура управления вузом. Внешний контур объединяет государственные органы, работодателей, студентов, партнёрские университеты и EdTech-платформы. Их требования и обратная связь учитываются при определении направлений развития вуза. Средний контур охватывает стратегическое управление: постановку целей, выбор показателей результативности и планирование мероприятий. Внутренний контур включает образовательные, научные и административные процессы, в которых реализуются принятые решения. Цифровые инструменты используются для сбора информации о результатах работы и её последующего анализа.

Ключевой принцип схемы - двусторонняя обратная связь: данные из операционного контура питают стратегический, а стратегические решения трансформируют операционную деятельность.

Полученные выводы согласуются с позициями D. Tapscott, M. Fullan, А.Х. Шелепаева о том, что цифровая трансформация образования носит преимущественно управленческий, а не технологический характер [6; 7; 8]. Вместе с тем, в отличие от ряда зарубежных исследований, подчёркивающих спонтанный характер трансформации, российский опыт демонстрирует центральную роль государства как драйвера изменений (программа «Приоритет 2030», национальные проекты), что является особенностью переходной экономики. Выявленная дифференциация вузов по уровню цифровой зрелости подтверждает тезис Е.С. Гаврилюк, А.Г. Изотова, Т.Н. Бикмулина и А.О. Кудринский о необходимости дифференцированной государственной политики в отношении разных категорий университетов [14].

Таким образом, выявленные три вектора трансформации стратегий управления вузами (data-driven принятие решений, формирование цифровых образовательных экосистем, трансформация организационной культуры) реализуются в условиях сложного переплетения внутренних возможностей и ограничений вузов с внешними факторами цифровой экономики.

Существенным барьером трансформации стратегий управления остаётся институциональная инерция: нормативные требования ФГОС, жёсткая система КЦП, устаревшие процедуры аккредитации часто вступают в противоречие с гибкими agile-подходами, которые требуются для цифровой экономики. Преодоление этого противоречия - задача не отдельного вуза, а системной государственной политики.

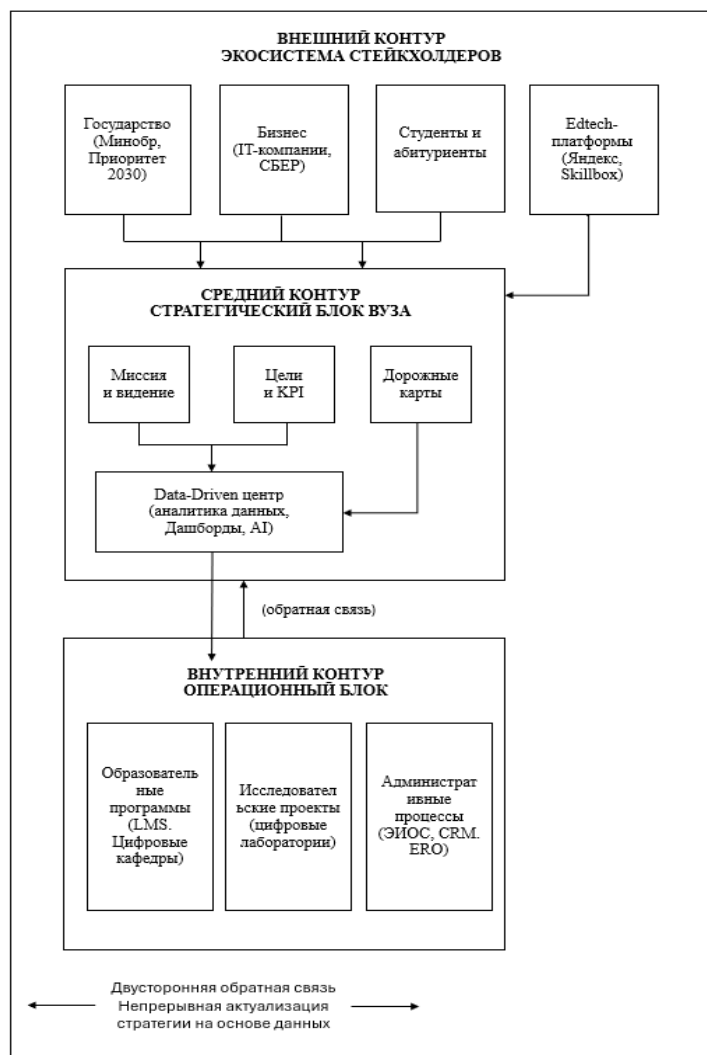


Рис.1. Концептуальная схема адаптации стратегии управления вузом в условиях цифровой трансформации

Источник: составлено авторами на основе [9; 11; 14; 22]

Fig. 1. Conceptual scheme for adapting a university management strategy in the context of digital transformation.

Source: compiled by the authors based on [9; 11; 14; 22]

Для систематизации этих факторов и определения приоритетных направлений управленческих решений в следующем подразделе проводится SWOT-анализ трансформации стратегий управления вузами (таблица 2).

Таблица 2

SWOT-анализ трансформации стратегий управления вузами в условиях цифровой трансформации

Table 2

SWOT analysis of the transformation of university management strategies in the context of digital transformation

Внутренние факторы	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	S1. Наличие ЭИОС в 95% вузов как технологическая основа для цифровизации	W1. Выраженная дифференциация вузов по уровню цифровой зрелости (разрыв между топ-50 и региональными университетами)
	S2. Программная база «Приоритет 2030» (106 вузов, 120+ млрд руб. финансирования) как ресурсный драйвер трансформации	W2. Дефицит цифровых компетенций у управленческого корпуса и части ППС
	S3. Концентрация кадрового и инфраструктурного потенциала в национальных исследовательских и федеральных университетах	W3. Институциональная инерция: устаревшие нормативные процедуры (ФГОС, КЦП, аккредитация), ограничивающие agile-подходы
	S4. Формирование культуры проектной деятельности и межвузовского взаимодействия в рамках программы «Приоритет 2030»	W4. Сопротивление изменениям со стороны части профессорско-преподавательского состава и административного персонала
	S5. Развитая партнёрская сеть с ведущими IT-компаниями (Яндекс, Сбер, VK, Ростелеком) в области цифровых кафедр	W5. Недостаточное развитие подразделений цифровой аналитики (data offices) в большинстве вузов
	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Внешние факторы	O1. Рост рынка EdTech-платформ и потенциал для стратегических партнёрств с ними	T1. Усиление конкуренции со стороны EdTech-платформ за абитуриентов и корпоративных заказчиков
	O2. Расширение государственной поддержки цифровой трансформации (нацпроект «Цифровая экономика», федеральные проекты)	T2. Риски кибербезопасности и необходимость защиты персональных данных участников образовательного процесса
	O3. Формирующийся устойчивый спрос на цифровые компетенции на рынке труда, повышающий ценность соответствующих образовательных продуктов	T3. Углубление цифрового неравенства между регионами и внутри вузов
	O4. Развитие технологий искусственного интеллекта, больших данных и облачных решений, открывающее новые возможности для персонализации обучения	T4. Геополитическая турбулентность и ограничения доступа к зарубежным технологическим решениям и научным базам
	O5. Потенциал развития международных образовательных экосистем в новых геополитических форматах (СНГ, БРИКС, ШОС)	T5. Быстрое устаревание цифровых решений и риски неэффективного использования инвестиций в инфраструктуру

Источник: составлено авторами на основе результатов исследования

Source: compiled by the authors based on the research results



Проведённый SWOT-анализ позволяет сформулировать четыре стратегические линии поведения вузов в условиях цифровой трансформации, соответствующие классической матрице стратегических выборов:

1. Стратегия роста (поле SI - использование сильных сторон для реализации возможностей). Вузы с высоким уровнем цифровой зрелости (национальные исследовательские университеты, лидеры программы «Приоритет 2030») должны использовать имеющуюся инфраструктуру и партнёрские сети для масштабирования цифровых образовательных продуктов, включая их экспорт в страны СНГ, БРИКС и ШОС. Приоритетное направление - формирование межвузовских цифровых экосистем и сетевых образовательных программ с участием IT-партнёров.

2. Стратегия адаптации (поле WI - преодоление слабых сторон за счёт внешних возможностей). Для вузов со средним уровнем цифровой зрелости ключевым направлением является использование государственной поддержки (программа «Приоритет 2030», федеральные проекты) для ликвидации дефицита цифровых компетенций управленческого корпуса и ППС. Инструменты - программы непрерывного цифрового развития, стажировки в ведущих университетах, привлечение внешних экспертов из IT-сектора.

3. Стратегия защиты (поле ST - использование сильных сторон для нейтрализации угроз). Все категории вузов должны использовать имеющуюся инфраструктуру ЭИОС и партнёрские связи для выстраивания эффективной системы кибербезопасности и защиты персональных данных. Важным направлением является диверсификация технологических решений (импортозамещение) и развитие собственных цифровых продуктов, снижающих зависимость от внешних платформ.

4. Стратегия выживания (поле WT - минимизация слабых сторон и избегание угроз). Для региональных вузов с низким уровнем цифровой зрелости (1–2 уровень по модели СММИ) приоритетным является отказ от амбициозных, но не обеспеченных ресурсами проектов цифровой трансформации в пользу точечной цифровизации наиболее критичных процессов (приёмная кампания, электронный документооборот, базовые LMS-решения). Целесообразна специализация на нишевых образовательных продуктах для регионального рынка труда и участие в межвузовских консорциумах для совместного использования цифровой инфраструктуры.

Таким образом, SWOT-анализ подтверждает тезис о необходимости дифференцированного подхода к цифровой трансформации стратегий управления: универсальные решения неэффективны, а выбор стратегической линии должен определяться текущим уровнем цифровой зрелости вуза, его ресурсной базой и позицией в образовательной экосистеме.

Заключение

Проведённое исследование позволило сделать ряд существенных выводов о влиянии цифровой трансформации на стратегию управления в организациях высшего образования. Во-первых, теоретический анализ эволюции моделей управления системой высшего образования показал, что происходит фундаментальный сдвиг от традиционной государственной (хумбольдтовской) модели и рыночной (англосаксонской) модели к сетевой, платформенной модели «университета 3.0/4.0». Эта трансформация затрагивает не только технологический уровень, но и саму сущность стратегического управления: переход от административно-исполнительной логики к предпринимательской, а затем - к data-driven управлению в рамках открытых образовательных экосистем. Ключевыми принципами управления в эпоху цифровой трансформации становятся: принятие решений на основе анализа больших данных, клиентоцентричность и массовая кастомизация образовательных траекторий, экосистемность, agile-подходы, открытость и платформенность, непрерывное развитие цифровых компетенций всех субъектов образовательного процесса.

Во-вторых, эмпирический анализ уровня цифровой трансформации системы высшего образования России выявил её переходный и дифференцированный характер. С одной стороны, масштабные государственные инициативы (программа «Приоритет 2030», федеральный проект «Кадры для цифровой экономики») создают мощный импульс для цифровизации: более 95% вузов располагают электронной информационно-образовательной средой, создано более 500 цифровых кафедр, доля использования специализированного программного обеспечения в образовательном процессе достигла 94%. С другой стороны, наблюдается выраженная дифференциация: если ведущие национальные исследовательские университеты достигают 4-5 уровня цифровой зрелости (data-driven аналитика, персонализированные траектории, цифровые экосистемы), то значительная часть региональных вузов всё ещё находится на 2-3 уровне (базовая оцифровка процессов, отсутствие единой стратегии цифровой трансформации).

В-третьих, сопоставление теоретических моделей и эмпирических данных позволило выделить три ключевых вектора трансформации стратегий управления российскими вузами:

1. переход к data-driven принятию стратегических решений через создание подразделений цифровой аналитики и внедрение дашбордов;
2. формирование цифровых образовательных экосистем через партнёрства с бизнесом, другими университетами и EdTech-платформами;
3. трансформация организационной культуры и развитие цифровых компетенций управленческого корпуса как необходимое условие преодоления сопротивления изменениям.



В-четвёртых, SWOT-анализ позволил систематизировать факторы трансформации стратегий управления вузами и сформулировать четыре дифференцированные стратегические линии поведения - роста, адаптации, защиты и выживания - в зависимости от уровня цифровой зрелости организации. Это подтверждает необходимость отказа от универсальных подходов в пользу траекторий, учитывающих специфику конкретного вуза.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы ректоратами и стратегическими комитетами вузов при актуализации программ развития, формировании дорожных карт цифровой трансформации, пересмотре организационной структуры и системы KPI. Предложенная авторская концептуальная схема адаптации стратегии управления вузом (см. рисунок 1) может служить методологической основой для проектирования цифровых трансформаций в конкретных организациях высшего образования.

Перспективы дальнейших исследований связаны с необходимостью: эконометрического моделирования влияния уровня цифровой зрелости вуза на его финансовые и академические показатели; разработки дифференцированных траекторий цифровой трансформации для вузов разных категорий (федеральные, национальные исследовательские, отраслевые, региональные); изучения влияния цифровой трансформации на академическую мобильность и международную конкурентоспособность российских университетов в условиях геополитической турбулентности; анализа этических и правовых аспектов data-driven управления в образовании (защита персональных данных, алгоритмическая предвзятость, цифровое неравенство).

Таким образом, цифровая трансформация не просто «добавляет» технологии к существующим управленческим практикам - она фундаментально меняет саму логику стратегического управления высшим образованием, переводя его из парадигмы закрытой иерархии в парадигму открытой адаптивной экосистемы. Успех этой трансформации зависит не столько от объёма инвестиций в инфраструктуру, сколько от способности управленческого корпуса вузов освоить новые принципы и методы работы в условиях неопределённости и быстроменяющейся среды.

Литература

1. Программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030»: официальная документация. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/>.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
4. Clark B. R. The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press, 1983. 330 p. <https://doi.org/10.1525/9780520340725>
5. Байденко В. И. Болонский процесс: структурная реформа высшего образования Европы; М-во образования Рос. Федерации. Москва : Изд-во Исслед. центр пробл. качества подготов, 2003.
6. Tapscott D. Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. New York: McGraw-Hill, 2009. 368 p.
7. Fullan M. A Richer Engagement: Leading in a Culture of Change / M. Fullan, M. Langworthy. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 224 p.
8. Шелепаева А. Х. Цифровая трансформация системы высшего образования: направления и риски // Открытое образование. 2023. Т. 27. № 4. С. 42–51. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2023-4-42-51>.
9. Климов А. А., Заречкин Е. Ю., Куприяновский В. П. О цифровой экосистеме современного университета // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2019. Т. 15, № 4. С. 815–824. <https://doi.org/10.25559/SITITO.15.201904.815-824>.
10. Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press, 1998. 184 p.
11. Сундукова Г. М., Бобылева Н. В., Деревягина Л. Н. Стратегическое управление вузом в условиях цифровой экономики // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11. № 3. С. 27.
12. OECD. Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots / OECD Publishing. Paris: OECD, 2021. 248 p.
13. World Bank. Digital Technologies in Education: A Review of the Evidence / World Bank Group. Washington, DC: World Bank, 2020. 156 p.
14. Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Бикмулина Т.Н., Кудринский А.О. Цифровая зрелость как инструмент управления цифровой трансформацией организаций высшего образования // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 3. С. 39–50. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2025-18-3-39-50>.

15. Мониторинг состояния электронной информационно-образовательной среды в организациях высшего образования: аналитический отчёт / Минобрнауки России. М., 2024. 87 с.
16. Использование информационно-коммуникационных технологий в образовании Российской Федерации: статистический сборник / Росстат. М., 2024. 214 с.
17. Цифровая трансформация высшего образования в России: аналитический доклад / НИУ ВШЭ. М., 2023. 132 с.
18. Индекс цифровой зрелости организаций высшего образования России: методология и результаты оценки / АНО «Цифровая экономика». М., 2024. 98 с.
19. Программы развития вузов участников программы «Приоритет 2030»: сборник дорожных карт цифровой трансформации. М., 2023. 456 с.
20. Capability Maturity Model Integration (CMMI) Version 2.0 / CMMI Institute. Pittsburgh: CMMI Institute, 2018. 384 p.
21. Neave H. The Entrepreneurial University: Culture, Climate and Implications for 'Good Governance' // Journal of Higher Education Policy and Management. 2020. Vol. 42, No. 3. P. 234–250.
22. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action London: Routledge, 2008. 256 p. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

References

1. Programma strategicheskogo akademicheskogo liderstva «Prioritet 2030»: ofitsial'naya dokumentatsiya [Strategic Academic Leadership Program “Priority 2030”: official documentation]. Retrieved from: <https://minobrnauki.gov.ru/action/priority2030/>. (In Russ.)
2. Ansoff I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Transl. from English. Moscow: Ekonomika. 519 p. (In Russ.)
3. Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. 396 p. (In Eng.)
4. Clark B.R. (1983). The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press. 330 p. <https://doi.org/10.1525/9780520340725>. (In Eng.)
5. Baidenko V.I. (2003). Bolonskii protsess: strukturnaya reforma vysshego obrazovaniya Evropy [The Bologna Process: structural reform of higher education in Europe]. Moscow: Issledovatel'skii tsentr problem kachestva podgotovki. (In Russ.)
6. Tapscott D. (2009). Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. New York: McGraw-Hill. 368 p. (In Eng.)
7. Fullan M., Langworthy M. (2014). A Richer Engagement: Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass. 224 p. (In Eng.)



8. Shelepaeva A.Kh. (2023). Tsifrovaya transformatsiya sistemy vysshego obrazovaniya: napravleniya i riski [Digital transformation of the higher education system: directions and risks]. *Otkrytoe obrazovanie* [Open Education], 27(4), 42–51. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2023-4-42-51>. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Klimov A.A., Zarechkin E.Yu., Kupriyanovskii V.P. (2019). O tsifrovoi ekosisteme sovremennogo universiteta [On the digital ecosystem of a modern university]. *Sovremennye informatsionnye tekhnologii i IT-obrazovanie* [Modern Information Technologies and IT-Education], 15(4), 815–824. <https://doi.org/10.25559/SITITO.15.201904.815-824>. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Clark B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press. 184 p. (In Eng.)
11. Sundukova G.M., Bobyleva N.V., Derevyagina L.N. (2019). Strategicheskoe upravlenie vuzom v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [Strategic management of a university in the digital economy]. *Vestnik Evraziiskoi nauki* [The Eurasian Scientific Journal], 11(3), 27. (In Russ., abstract in Eng.)
12. OECD. (2021). *Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots*. Paris: OECD Publishing. 248 p. (In Eng.)
13. World Bank. (2020). *Digital Technologies in Education: A Review of the Evidence*. Washington, DC: World Bank. 156 p. (In Eng.)
14. Gavriluk E.S., Izotova A.G., Bikmulina T.N., Kudrinskii A.O. (2025). Tsifrovaya zrelost' kak instrument upravleniya tsifrovoi transformatsiei organizatsii vysshego obrazovaniya [Digital maturity as a tool for managing the digital transformation of higher education institutions]. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ekonomika i ekologicheskii menedzhment»* [Scientific Journal NRU ITMO. Series “Economics and Environmental Management”], 3, 39–50. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2025-18-3-39-50>. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Monitoring sostoyaniya elektronnoi informatsionno-obrazovatel'noi sredy v organizatsiyakh vysshego obrazovaniya: analiticheskii otchet [Monitoring the state of the electronic information and educational environment in higher education institutions: analytical report]. (2024). Moscow: Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. 87 p. (In Russ.)
16. Ispol'zovanie informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologii v obrazovanii Rossiiskoi Federatsii: statisticheskii sbornik [Use of information and communication technologies in education in the Russian Federation: statistical collection]. (2024). Moscow: Rosstat. 214 p. (In Russ.)
17. Tsifrovaya transformatsiya vysshego obrazovaniya v Rossii: analiticheskii doklad [Digital transformation of higher education in Russia: analytical report]. (2023). Moscow: HSE University. 132 p. (In Russ.)

18. Indeks tsifrovoy zrelosti organizatsii vysshego obrazovaniya Rossii: metodologiya i rezul'taty otsenki [Digital maturity index of higher education institutions in Russia: methodology and assessment results]. (2024). Moscow: ANO “Tsifrovaya ekonomika”. 98 p. (In Russ.)
19. Programmy razvitiya vuzov uchastnikov programmy «Prioritet 2030»: sbornik dorozhnykh kart tsifrovoy transformatsii [Development programs of universities participating in the “Priority 2030” program: collection of digital transformation roadmaps]. (2023). Moscow. 456 p. (In Russ.)
20. CMMI Institute. (2018). Capability Maturity Model Integration (CMMI) Version 2.0. Pittsburgh: CMMI Institute. 384 p. (In Eng.)
21. Neave H. (2020). The Entrepreneurial University: Culture, Climate and Implications for ‘Good Governance’. Journal of Higher Education Policy and Management, 42(3), 234–250. (In Eng.)
22. Etzkowitz H. (2008). The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. London: Routledge. 256 p. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>. (In Eng.)

© Пономарев И.Е., Горенко Д.А., 2026

