

Формирование и реализация стратегий управления сетью образовательных учреждений в условиях цифровой трансформации социальной сферы

Царенко Ирина Владимировна 

Пермский филиал Института экономики УрО РАН,
г. Пермь, Россия

SPIN-код: 6433-0847

i.tsarenko@inbox.ru

Бочкарев Алексей Михайлович 

Пермский филиал Института экономики УрО РАН,
г. Пермь, Россия

SPIN-код: 5300-6680

albo-73@mail.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Царенко И.В., Бочкарев А.М.
Формирование и реализация стратегий управления сетью образовательных учреждений в условиях цифровой трансформации социальной сферы. *Исследование проблем экономики и финансов*. 2025;3:6.

<https://doi.org/10.31279/2782-6414-2025-3-6>

EDN QLEKJY

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена в соответствии с планом научно-исследовательских работ Института экономики УрО РАН на 2024–2026 годы.

ПОСТУПИЛА: 21.05.2025

ДОРАБОТАНА: 20.08.2025

ПРИНЯТА: 03.09.2025

COPYRIGHT: © 2025 Царенко И.В.,
Бочкарев А.М.

АННОТАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ. Цифровая трансформация социальной сферы оказывает существенное воздействие на систему образования, требуя перехода от традиционных иерархических моделей управления к сетевым. Однако дефицит систематизированных теоретико-методологических подходов для управления образовательными сетями в этих условиях создает научный пробел и практическую потребность в разработке соответствующих стратегических механизмов.

ЦЕЛЬ. Определить порядок формирования и реализации стратегий управления образовательными сетями, учитывая особенности цифровой среды.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ. Применялись методы теоретического анализа и контент-анализа, позволяющие сформулировать рекомендации по улучшению механизмов управления образовательными учреждениями в условиях ускоренной цифровизации.

РЕЗУЛЬТАТЫ. Определены эффективные стратегии управления образовательными сетями, обеспечивающие качественную цифровую трансформацию и создание инновационного образовательного пространства, способного отвечать на вызовы современного цифрового общества. Сформулирован комплекс мероприятий, включающий разработку национальных платформ образовательных данных, внедрение стандартов цифровой грамотности, обучение управлению рисками и расширение сетевого взаимодействия с бизнес-сообществом и научными организациями.

ВЫВОДЫ. Установлено, что успешная цифровая трансформация образовательных сетей требует системного подхода, сочетающего стратегическую модернизацию, развитие цифровых инфраструктур и совершенствование компетенций участников образовательного процесса. Реализация предложенных мер создает основу для устойчивого развития образовательной системы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегическое управление, цифровизация социальной сферы, сеть образовательных учреждений, цифровые технологии, цифровая трансформация



Formation and Implementation of Strategies for Managing a Network of Educational Institutions in the Context of Digital Transformation of the Social Sphere

Irina V. Tsarenko 

Perm Branch of the Institute of Economics
of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
Perm, Russia
i.tsarenko@inbox.ru

Alexey M. Bochkarev 

Perm Branch of the Institute of Economics
of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences,
Perm, Russia
albo-73@mail.ru

TO CITE:

Tsarenko I.V., Bochkarev A.M.
Formation and Implementation
of Strategies for Managing a Network
of Educational Institutions in the Context
of Digital Transformation of the Social
Sphere. *Research in Economic and
Financial Problems*. 2025;3:6.
<https://doi.org/10.31279/2782-6414-2025-3-6>
EDN QLEKJY

DECLARATION OF COMPETING

INTEREST: none declared.

ACKNOWLEDGMENTS

The article was prepared in accordance
with the research plan of the Institute
of Economics, the Ural Branch
of the Russian Academy of Sciences
for 2024–2026.

RECEIVED: 21.05.2025

REVISED: 20.08.2025

ACCEPTED: 03.09.2025

COPYRIGHT: © 2025 Tsarenko I.V.,
Bochkarev A.M.

ABSTRACT

INTRODUCTION. The digital transformation of the social sphere has a significant impact on the education system, necessitating a shift from traditional hierarchical management models to network-based approaches. However, the lack of systematic theoretical and methodological frameworks for managing educational networks in this context creates a scientific gap and a practical need for the development of corresponding strategic mechanisms.

AIM. To determine the procedure for formulating and implementing strategies for managing educational networks, taking into account the specifics of the digital environment.

MATERIALS AND METHODS. The methods of theoretical analysis and content analysis were applied, enabling the formulation of recommendations for improving the management mechanisms of educational institutions in the context of accelerated digitalization.

RESULTS. Effective strategies for managing educational networks have been identified, ensuring high-quality digital transformation and the creation of an innovative educational space capable of responding to the challenges of modern digital society. A set of measures has been formulated, including the development of national educational data platforms, the introduction of digital literacy standards, training in risk management, and the expansion of network collaboration with business communities and scientific organizations.

CONCLUSIONS. It has been established that successful digital transformation of educational networks requires a systemic approach combining strategic modernization, the development of digital infrastructures, and the enhancement of competencies among participants in the educational process. The implementation of the proposed measures creates a foundation for the sustainable development of the educational system.

KEYWORDS: strategic management, digitalization of the social sphere, network of educational institutions, digital technologies, digital transformation



ВВЕДЕНИЕ

Современная цифровизация социальной сферы оказывает глубокое преобразующее воздействие на все уровни общественной жизни, в том числе и на систему высшего и среднего образования. Особое значение приобретает стратегическое управление сетью образовательных учреждений, когда цифровая трансформация становится не только технологическим процессом, но и фундаментальной парадигмой, влияющей на организационную культуру, методологические подходы к обучению, а также на процессы адаптации педагогического коллектива к новым вызовам современности. В условиях стремительных изменений в технологиях, инфраструктуре и социальных моделях традиционные механизмы централизованного управления уступают место сетевым моделям, где коллективное принятие решений и совместное использование цифровых ресурсов играют ключевую роль. Таким образом, современная теория стратегического управления в образовательной среде основана на синтезе системного, синергетического и сетевого подходов, позволяющих обеспечить гибкость, адаптивность и конкурентоспособность образовательных учреждений в условиях постоянной цифровой трансформации [1].

Первоначально в образовательном процессе доминировали классические и институциональные модели управления, где роль административных функций сводилась к планированию, контролю и централизованному распределению ресурсов [2]. Однако современные реалии цифровизации требуют трансформации управляющих процессов в сторону децентрализации, коллективного принятия решений и гибкой адаптации к изменяющимся условиям рынка труда и социокультурным запросам общества. Сетевой подход характеризуется переходом от иерархических моделей к децентрализованным структурам, где образовательные учреждения взаимодействуют в рамках единой информационной среды, объединяя знания, опыт и потенциал для создания интеллектуального и инновационного сообщества [1].

В современных условиях стратегическое управление образовательными сетями базируется на концепции интеллектуального и человеческого капитала, где особое внимание уделяется типологиям знаний. Так, знания можно классифицировать как «know what» (информационные факты), «know why» (научные принципы), «know how» (практические умения) и «know who» (социальные связи), что позволяет более точно определить ресурсы, необходимые для реализации инновационных образовательных проектов. В цифровой образовательной сети первостепенное значение приобретает кодируемое знание, которое может быть легко передано и воспроизведе-

дено с использованием цифровых технологий, а также неформализованное (Tacit Knowledge), требующее живого обмена опытом и личностного взаимодействия [1].

Цифровизация образовательного пространства предполагает не только внедрение современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в учебный процесс, но и перестройку управления образовательными учреждениями с учетом принципов открытых инноваций, гибкой самоорганизации и горизонтальных связей между участниками образовательного процесса [3]. Применяемые цифровые технологии охватывают широкий спектр инструментов, начиная от облачных платформ и систем дистанционного обучения до аналитических систем для мониторинга учебного процесса и искусственного интеллекта, способствующего персонализации образовательных траекторий [4].

Методологическая база стратегического управления базируется на комплексном анализе инновационных процессов, системном подходе и принципах сетевой организации. Современные модели стратегического менеджмента предполагают разделение управления на два взаимодополняющих направления: внутреннее, ориентированное на создание условий для развития творческого потенциала педагогического коллектива, и внешнее, обеспечивающее интеграцию образовательной деятельности с требованиями цифровой экономики и глобальных трансформаций [4]. Важно отметить, что стратегия управления образовательными учреждениями в цифровых условиях требует не только технологической модернизации, но и формирования новых компетенций у педагогов, студентов и административного персонала, что достигается через комплексную систему непрерывного образования и повышения квалификации [5].

Одним из ключевых аспектов современного стратегического управления в образовательной сфере является формирование сетевых структур, позволяющих объединять образовательные учреждения в рамках интеллектуальных кластеров [6]. Такой подход обеспечивает обмен знаниями, совместную разработку инновационных образовательных программ и реализацию комплексных проектов, направленных на повышение качества образования и адаптацию к новым цифровым условиям. Коллективное управление в образовательных сетях подразумевает активное участие всех заинтересованных сторон: администрации, педагогов, студентов и внешних партнеров, что способствует созданию условий для динамичного развития инновационной среды [1].

Современная цифровизация социальной сферы вызывает глубокие изменения в системе высшего и среднего образования, усиливая значимость стратегического

управления сетью образовательных учреждений. Цифровая трансформация превращается из простого технологического явления в новую фундаментальную парадигму, воздействующую на организационную культуру, подходы к обучению и адаптацию педагогического коллектива к современным вызовам. Сегодня традиционные централизованные механизмы управления уступают место сетевым моделям, предполагающим коллективное принятие решений и эффективное использование цифровых ресурсов.

Однако, несмотря на растущую востребованность тематики, существующая литература зачастую ограничивается описанием отдельных примеров и практик, не предоставляя систематизированных теоретико-методологических основ стратегического управления образовательными сетями в условиях цифровой трансформации. Многочисленность мнений, подходов и выводов порождает сложность в осмыслении единого взгляда на предмет исследования. Именно данная ситуация формирует существенный научный пробел, нуждающийся в заполнении посредством определения порядка формирования и реализации стратегий управления сетью образовательных учреждений с учетом особенностей цифровой среды.

Цель статьи – определить последовательность этапов разработки и реализации стратегий управления образовательными сетями в условиях цифровой среды.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование базируется на глубоком аналитическом изучении актуальной научной литературы и нормативно-правовых актов, касающихся вопросов стратегического управления образовательными учреждениями в условиях цифровой трансформации социальной среды. Источниками послужили научные труды признанных экспертов в областях экономики, управленческих наук и информационных технологий, а также нормативные документы, определяющие государственную политику в области информационно-коммуникационных технологий.

Для решения поставленных задач были применены следующие исследовательские методики: теоретический анализ, в части исследования основных понятий, ключевых категорий и современных тенденций, связанных с управлением образовательными структурами в эпоху цифровизации, что позволяет сформировать четкое представление о предмете исследования, систематизи-

ровать знания и предложить собственное видение проблемы; контент-анализ, с целью углубленного изучения содержания публикаций и официальных документов, что комплексно позволило выявить актуальные проблемы и тенденции в развитии стратегического управления образовательными организациями, сформулировать предложения и обосновать направления дальнейшего научного изучения данного вопроса.

Используемые методы позволили не только провести всестороннее исследование проблемы, но и разработать научно обоснованные рекомендации, направленные на повышение эффективности стратегического управления образовательными организациями в современной социально-экономической среде. Полученные результаты создают базу для продолжения дальнейших исследований в данном направлении, предлагая перспективные пути повышения качества образовательных услуг и эффективного использования цифровых ресурсов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Государственное регулирование и институциональная основа

Развитие цифровизации образовательных учреждений во многом определяется государственными стратегиями и нормативно-правовыми актами, направленными на модернизацию информационно-коммуникационной инфраструктуры. Президентские указы и государственные программы Российской Федерации (РФ), такие как «Стратегия развития информационного общества РФ на 2017–2030 годы»¹, создают основу для перехода от традиционных форм управления к интегрированным цифровым платформам. Наряду с этим нормативные документы предусматривают изменения в организации труда и переопределение трудовых обязанностей педагогического персонала, что позволяет обеспечить оперативное внедрение новых цифровых инструментов и методов обучения [7].

Институциональная база цифровизации в образовательной среде охватывает как формальные, так и неформальные институты, где государственная политика направлена на поддержку инновационных проектов, создание единой цифровой образовательной среды и развитие инфраструктуры для дистанционного обучения [8]. Государственная поддержка, реализуемая через федеральные проекты и региональные программы, способ-

¹ Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203. URL: <https://digital.gov.ru/documents/ukaz-prezidenta-rossijskoj-federaczii-№-203> (дата обращения: 14.05.2025).

ствуует формированию гибкой модели финансирования, включающей как бюджетные средства, так и механизмы самоокупаемости образовательных учреждений [9].

Комплексный подход к управлению образованием

Несмотря на очевидные преимущества цифровизации, существующие исследования указывают на риски, связанные с ухудшением качества учебного процесса, перегрузкой информационными потоками, а также возможной маргинализацией педагогов, не обладающих достаточными цифровыми компетенциями. К числу вызовов относятся также проблемы информационной безопасности, цифрового неравенства и сложности интеграции различных цифровых платформ, что требует от стратегических управленцев постоянного мониторинга и совершенствования методологических подходов [10].

Ключевым элементом стратегического управления в цифровой образовательной сети является обеспечение высокого уровня цифровой компетентности педагогического и управленческого персонала. Эффективное внедрение цифровых платформ и инструментов требует от сотрудников не только знания современных ИКТ, но и умения адаптировать инновационные методики обучения и управления, что достигается за счет системного повышения квалификации [11]. Кроме того, развитие сетевого взаимодействия и кооперативного управления требует формирования специальных программ по обучению цифровому менеджменту, что позволяет повысить личный и коллективный потенциал образовательного учреждения [12].

Современная образовательная парадигма предполагает, что управление в условиях цифровизации должно основываться на междисциплинарном подходе, объединяющем социологические, педагогические, экономические и информационные аспекты. Такой подход позволяет разрабатывать целостные стратегические модели, адаптированные под конкретные условия современной экономики знаний, а также учитывать специфику деятельности всех участников образовательной сети [13].

Создание инновационной организационной культуры, ориентированной на внедрение передовых цифровых технологий, является еще одним важным условием стратегического управления образовательными учреждениями. Практики, основанные на принципах самоорганизации, стимулирующие коллективное принятие решений и эксперименты в образовательном процессе, способствуют формированию устойчивых сетевых структур, способных оперативно реагировать на вызо-

вы цифровой эпохи [13]. Такие модели инновационной деятельности позволяют выработать конкурентные преимущества и обеспечивать долгосрочную трансформацию традиционных управленческих подходов.

Цифровизация образования рассматривается как комплексный процесс, выходящий за рамки простой информатизации, поскольку он затрагивает как технологическую модернизацию, так и системные изменения в управлении образовательным процессом. Этот процесс включает переход от традиционных методов передачи знаний к интерактивным форматам, использующим виртуальную реальность, искусственный интеллект, облачные технологии и платформенные решения [10]. Такой переход позволяет создать условия для индивидуализации обучения, совершенствования педагогических практик и повышения эффективности управления в образовательных сетях [4].

Практическая реализация цифровой трансформации в образовательных учреждениях проходит в несколько этапов. Первый этап заключается в формировании базовой инфраструктуры и повышении цифровой грамотности педагогов, второй – в интеграции специальных образовательных порталов, систем электронного управления и использования интеллектуальных платформ для анализа данных, третий – в формировании гибких и адаптивных образовательных траекторий, поддерживаемых цифровыми технологиями [14]. Эти этапы требуют постоянной поддержки со стороны руководства образовательных учреждений, что обеспечивает непрерывное обновление и развитие цифровых компетенций в условиях меняющейся информационной среды. Кроме того, одним из ключевых результатов цифровой трансформации является улучшение качества образовательного процесса за счет внедрения инновационных методик обучения, автоматизации административных функций и создания интерактивных платформ для взаимодействия участников образовательного процесса. Это позволяет снизить зависимость от традиционных форм преподавания, повысить прозрачность процессов и создать условия для постоянного обновления и саморазвития образовательного учреждения [4; 15].

Стратегическое планирование и партнерство

Для эффективного управления сетью образовательных учреждений в условиях цифровизации необходимо разрабатывать стратегические планы, основанные на анализе текущего состояния, прогнозировании социально-экономических изменений и оценке потенциала цифровой инфраструктуры. Такие планы должны вклю-

чать конкретные меры по модернизации образовательных программ, интеграции новых технологий, развитию цифровых компетенций и повышению качества образовательных услуг [5]. Разработка дорожных карт возможна с использованием SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные и слабые стороны образовательной сети, а также оценить внешние возможности и угрозы [9].

Одной из важнейших задач является формирование системы постоянного профессионального развития для педагогического состава и управленческих работников. Стратегии повышения цифровой грамотности включают организацию тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации и внедрение системы менторства, что позволяет обеспечить качественную адаптацию персонала к новым цифровым моделям управления [11; 12].

Эффективное стратегическое управление предполагает создание широких сетевых альянсов между образовательными учреждениями, научно-образовательными центрами, а также партнерскими организациями из реального сектора экономики. Такая интеграция способствует обмену опытом, совместной разработке инновационных проектов и повышению конкурентоспособности всей образовательной системы, что особенно важно в условиях глобальной цифровизации и изменения рынка труда [1].

Современные цифровые платформы, системы управления обучением и аналитические инструменты играют ключевую роль в обеспечении прозрачности процессов, мониторинга качества образовательных услуг и оперативного реагирования на изменения в образовательной среде. Интеграция таких технологий позволяет создать единое информационное пространство, где все участники образовательного процесса могут взаимодействовать, обмениваться данными и принимать совместные решения, что усиливает коллективное управление и стратегическую координацию [4].

Цифровизация образовательного сектора требует адаптации существующих моделей финансирования с учетом необходимости инвестиций в цифровую инфраструктуру, разработку новых образовательных сервисов и обеспечение непрерывного развития кадрового потенциала. Инновационные модели включают совместное использование бюджетных средств, привлечение частных инвестиций и разработку схем образовательного франчайзинга, что позволяет создавать устойчивые финансовые модели для сети образовательных учреждений [9]. Модель «Цифрового университета»,

разработанная в Узбекистане, демонстрирует успешную интеграцию цифровых технологий в образовательный процесс, стремясь к созданию умной инфраструктуры, которая объединяет автоматизированное управление, цифровые образовательные технологии и персонализированные траектории обучения. Этот опыт наглядно показывает, как всесторонняя стратегия цифровизации может обеспечить качественное преобразование образовательной среды и повысить конкурентоспособность учреждения [5].

Примеры успешных инициатив

Разработка новых механизмов для организации коллективного управления, основанных на цифровых платформах, позволяет образовательным учреждениям в условиях цифровизации оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды. Применение таких инструментов, как облачные сервисы, системы дистанционного обучения, аналитические датчики и инструменты поддержки принятия решений способствуют созданию единой информационной среды, где происходит непрерывный обмен знаниями между участниками образовательного процесса [4; 14]. Примеры успешного использования цифровых инструментов в управлении проектной деятельностью внутри образовательных организаций (например, использование платформ Bitrix24, Планфикс, Migo и других) демонстрируют, что цифровизация может сделать процессы управления точными, прозрачными и менее затратными по времени. Такой опыт позволяет создать эффективные сети сотрудничества и координации, необходимые для реализации комплексных стратегических задач [16].

На примере реализации федеральных и региональных проектов по цифровизации образовательного пространства можно наблюдать, как масштабные инициативы, направленные на создание единой цифровой среды, способствуют повышению доступности и качества образовательных услуг. Такие проекты, как «Современная цифровая образовательная среда»² и «Российская электронная школа»³, служат ярким примером того, как стратегическое управление образовательными сетями осуществляется через внедрение цифровых инструментов, развитие инфраструктуры и повышение качества цифровых образовательных платформ [17]. Таким образом, будущее стратегического управления образовательными учреждениями связано с необходимостью постоянной адаптации моделей управления к новым

² Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации: Паспорт приоритетного проекта. URL: <http://static.government.ru/media/files/8SiLmMBGjAN89vZbUUtmuF5IZYftvOAG.pdf> (дата обращения: 14.05.2025).

³ Российская электронная школа. URL: <https://resh.edu.ru/?ysclid=map2tkccb6614117119> (дата обращения: 14.05.2025).

вызовам, возникающим в условиях стремительного развития цифровых технологий. Это подразумевает разработку динамических стратегических планов, позволяющих оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения, а также интеграцию методов анализа больших данных и искусственного интеллекта для прогнозирования тенденций в образовательной сфере [10].

Равный доступ к цифровым образовательным ресурсам и инструментам является ключевым показателем эффективности цифровизации образовательной системы. В связи с этим необходимы меры по повышению цифровой грамотности всех участников образовательного процесса и устранению разрыва между различными социально-экономическими группами, что предполагает активное взаимодействие между государственными органами, образовательными учреждениями и частными инвесторами [7].

Одной из приоритетных задач является развитие межучрежденческого сотрудничества, которое обеспечивает не только обмен опытом, но и синергетический эффект, способствующий созданию инновационных образовательных проектов. Такая коалиция учреждений позволяет эффективно использовать ресурсную базу, оптимизировать расходы и реализовывать совместные научно-образовательные инициативы, соответствующие требованиям цифровой экономики [1]. Сетевая модель управления требует появления новых форм взаимодействия между участниками образовательного процесса, основанных на принципах горизонтальной коммуникации, самоорганизации и коллективного принятия решений. Для эффективной реализации данной модели необходимо применение как традиционных методов менеджмента, так и инновационных цифровых инструментов, позволяющих объединить усилия всего образовательного сообщества [4].

Анализ современного состояния цифровизации образовательных учреждений показал необходимость разработки комплексной стратегии управления, основанной на эффективном внедрении цифровых технологий и создании условий для качественной подготовки кадров. Так, автором разработаны возможные направления дальнейшей работы, а именно:

1. Формирование национальной платформы образовательных данных, интегрирующей базы данных учащихся, преподавателей и администраторов, для централизованного управления качеством предоставляемых образовательных услуг и мониторинга эффективности государственных инициатив.
2. Разработка отраслевых стандартов и норм цифровой грамотности для преподавателей и администра-

ции образовательных учреждений, соответствующих международным стандартам и потребностям цифровой экономики.

3. Обучение управлению рисками в условиях цифровизации, включая обучение работе с большими объемами данных, предотвращению кибератак и защите персональных данных учащихся и сотрудников образовательных учреждений.
4. Интеграция дистанционных форматов обучения и открытых образовательных ресурсов в повседневную практику образовательных учреждений с обеспечением равного доступа к качественному образованию для всех регионов страны.

Таким образом, эффективное стратегическое управление образовательными учреждениями в условиях цифровизации требует активного внедрения новейших технологий, совершенствования кадровой политики и расширения возможностей международного сотрудничества, что создаст благоприятные условия для успешной реализации целей государственной политики в области образования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире образование переживает глубокую трансформацию, обусловленную ускоренными темпами цифровизации социальной сферы, ведь образовательные учреждения становятся частью новой цифровой экосистемы, где сетевое взаимодействие, инновационные технологии и цифровой менеджмент приобретают центральное значение. Данное исследование показало, что цифровизация существенно влияет на изменение традиционной структуры управления, вынуждая перейти от классических моделей к сетевым, где сотрудничество и открытый доступ к информации определяют успех образовательной организации.

Важно отметить, что основной вывод состоит в том, что эффективное стратегическое управление образовательными учреждениями в условиях цифровой трансформации невозможно без глубокого понимания взаимосвязей между изменениями технологий, культурных ценностей и экономических факторов. Кроме того, разработанные направления дальнейшей работы акцентируют внимание на важности формирования общей платформы для обмена информацией, укрепления профессиональных компетенций преподавательских коллективов и введения стандартизированных требований к цифровой грамотности. Таким образом, важнейшим результатом проведенных исследований стало осознание того, что современный мир диктует новые требования к структуре управления образовательными

учреждениями, делая необходимым объединение усилий образовательных сетей и инновационных компаний, а глобальные изменения заставляют пересмотреть привычные практики управления и принять стратегию гибкости и открытости, необходимую для успеха в быстро развивающейся цифровой среде.

Более того, будущие перспективы связаны с развитием стратегий, учитывающих межведомственное сотрудничество, международную конкуренцию и потребность в инновационных образовательных продуктах. Так, построенная новая инфраструктура должна стать основой для гармоничного сочетания традиционного опыта и цифровых инноваций, позволяя образовательным

учреждениям оставаться конкурентоспособными и соответствовать высоким ожиданиям обучающихся и работодателей.

Проведенное исследование подтверждает важность активизации роли образовательных учреждений в формировании нового поколения профессионалов, готовых успешно функционировать в условиях постоянно обновляющейся цифровой реальности, а реализация указанных направлений позволит значительно укрепить положение российских образовательных учреждений на международной арене и создать надежную платформу для стабильного экономического роста и социального благополучия России.

Вклад авторов

Царенко И. В.: разработка концепции, разработка методологии, написание черновика рукописи, курирование данных.

Бочкарев А. М.: разработка концепции, написание рукописи – рецензирование и редактирование.

Contributions

Tsarenko I. V.: conceptualization, methodology, writing-original draft, data curation.

Bochkarev A. M.: conceptualization, writing-review & editing.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Davydova N.N., Dorozhkin E.M., Fedorov V.A. Managerial Potential of Educational Organizations Under Conditions of Network Interaction. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. 2020;15(1):16-29. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11333> EDN OSNAJI
2. Bush T. *Theories of Educational Leadership and Management*. London, 2003. 209.
3. Шматко А.Д., Волкова А.А. Цифровая трансформация образования: тренды и перспективы развития. *Общество: социология, психология, педагогика*. 2025;6:139-147. <https://doi.org/10.24158/spp.2025.6.16>
Shmatko A.D., Volkova A.A. Digital Transformation of Education: Trends and Prospects for Development. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. 2025;6:139-147. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/spp.2025.6.16>
4. Смирнова Е.В., Ляпин И.Л., Петровский А.М. Образовательные технологии в системе цифровой образовательной среды. *Проблемы современного педагогического образования*. 2025;86-4.266-269. EDN AFUGYS
Smirnova E.V., Lyapin I.L., Petrovsky A.M. Educational Technologies in the Digital Educational Environment. *Problems of Modern Pedagogical Education*. 2025;86-4.266-269. (In Russ.). EDN AFUGYS
5. Маматова Г.Д., Кучкаров Т.С. Актуальность концепции «Цифровой университет»: литературный обзор отечественных и зарубежных исследований. *Информатика. Экономика. Управление*. 2024;3(1):101-158. <https://doi.org/10.47813/2782-5280-2024-3-1-0101-0158> EDN NTUVEZ
Mamatova G.D., Kuchkarov T.S. Relevance of the Concept of «Digital University»: Literary Review of Domestic and Foreign Research. *Informatics. Economics. Management*. 2024; 3(1):0101-0158. (In Russ.). <https://doi.org/10.47813/2782-5280-2024-3-1-0101-0158> EDN NTUVEZ
6. Довгяло В.К., Михалева Г.Г. Нормативное регулирование цифровизации в контексте стратегии цифровизации образовательной деятельности образовательных организаций. *Инновационные подходы к организации проектно-исследовательской деятельности* : коллективная монография. Пермь : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет», 2021.112-140. EDN MSDDEI
Dovgyalo V.K., Mikhaleva G.G. Regulatory Regulation of Digitalization in the Context of the Digitalization Strategy for Educational Activities in Educational Organizations. *Innovative Approaches to the Organization of Project and Research Activities* : a Collective Monograph. Perm : Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Perm State Humanitarian and Pedagogical University», 2021.112-140. (In Russ.). EDN MSDDEI

7. Vasilev V.L., Gapsalamov A.R., Akhmetshin E.M., Bochkareva T.N., Yumashev A.V., Anisimova T.I. Digitalization Peculiarities of Organizations: a Case Study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020;7(4):3173-3190. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(39\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(39)) EDN XHIPFI
8. Han X., Xiao S., Sheng J., Zhang G. Enhancing Efficiency and Decision-Making in Higher Education Through Intelligent Commercial Integration: Leveraging Artificial Intelligence. *Journal of the Knowledge Economy*. 2025;16(1):1546-1582. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01868-2>
9. Беркович М.Л. Вызовы системе высшего образования Челябинской области в условиях цифровизации. *Тенденции развития Интернет и цифровой экономики* : Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь – Алушта, 4–6 июня 2020 года. Симферополь-Алушта : ИП Зуева Т.В., 2020.251-252 EDN MDZKXJ
Berkovich M.L. Challenges to the Higher Education System in the Chelyabinsk Region in the Context of Digitalization. *Trends in the Development of the Internet and the Digital Economy* : Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Simferopol-Alushta, June 4-6, 2020. Simferopol-Alushta : Zueva T.V., 2020.251-252. (In Russ.). EDN MDZKXJ
10. Frolova E.V., Rogach O.V., Ryabova T.M. Digitalization of Education in Modern Scientific Discourse: New Trends and Risks Analysis. *European Journal of Contemporary Education*. 2020;9(2):313-336. <https://doi.org/10.13187/ejced.2020.2.313> EDN HZBCWN
11. Десненко С.И., Пахомова Т.Е. Формирование цифровой грамотности будущих педагогов в условиях цифровой образовательной среды педагогического колледжа. *Ученые записки Забайкальского государственного университета*. 2024;3:90-101. <https://doi.org/10.21209/2658-7114-2024-19-3-90-101>
Desnenko S.I., Pakhomova T.E. Formation of Future Teachers' Digital Literacy in the Digital Educational Environment of a Pedagogical College. *Scholarly Notes of Transbaikal State University*. 2024;3:90-101. (In Russ.). <https://doi.org/10.21209/2658-7114-2024-19-3-90-101>
12. Орешкина А.К. *Методологические основы инженерной подготовки специалистов в условиях цифровизации образования*. Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Мир науки», 2018.118. EDN VUJTXW
Oreshkina A.K. *Methodological Foundations of Engineering Training of Specialists in the Context of Digitalization of Education*. Moscow : Mir Nauki Publishing House LLC, 2018.118. (In Russ.). EDN VUJTXW
13. *Теоретические и практические аспекты педагогики и психологии* : монография / А.К. Москатова, Е.Н. Гордеева, Т.А. Лавина [и др.]. Чебоксары : ИД «Среда», 2022.200. <https://doi.org/10.31483/a-10440> EDN GAMEYH
Theoretical and Practical Aspects of Pedagogy and Psychology : monograph / A.K. Moskatova, E.N. Gordeeva, T.A. Lavina [et al.]. Cheboksary : ID Sreda, 2022.200. (In Russ.). <https://doi.org/10.31483/a-10440> EDN GAMEYH
14. Воронин Д.М., Сайенко В., Толчиева Х. Цифровая трансформация педагогического образования в университете. *Цифровизация образования: история, тенденции и перспективы* : материалы Международной научной конференции. Париж, 2020.760-766.
Voronin D.M., Saenko V., Tolchieva Kh. Digital Transformation of Teacher Education at the University. *Digitalization of Education: History, Trends, and Prospects* : Proceedings of the International Scientific Conference. Paris, 2020.760-766. (In Russ.).
15. Lowry A. Russia's Digital Economy Program: An Effective Strategy for Digital Transformation? *The Palgrave Handbook of Digital Russia Studies*. 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42855-6_4
16. Бочкарева Т.Н. Цифровизация проектной деятельности в системе управления образовательной организацией. *Развитие образования*. 2022;5(4):13-18. <https://doi.org/10.31483/r-103335> EDN FUOOYG
Bochkareva T.N. Digitalization of Project Activities in the Management System of an Educational Organization. *Development of Education*. 2022;5(4):13-18. (In Russ.). <https://doi.org/10.31483/r-103335> EDN FUOOYG
17. Бутина Е.А. Цифровизация образовательного пространства: риски и перспективы. *Профессиональное образование в современном мире*. 2020;10(2):3695-3701. <https://doi.org/10.15372/PEMW20200207> EDN SAEKFN
Butina E.A. Digitalization of the Educational Space: Risks and Prospects. *Professional Education in the Modern World*. 2020;2(10):3695-3701. (In Russ.). <https://doi.org/10.15372/PEMW20200207> EDN SAEKFN