

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Голубин А.В.**

*Ассистент кафедры бизнес-информатики*

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,*

*Екатеринбург, Россия*

### **Аннотация**

В статье рассматриваются особенности цифровой трансформации образовательных организаций в условиях цифровой экономики. Показано различие между цифровизацией и цифровой трансформацией, затрагивающей управленческие модели, архитектуру взаимодействия и роль данных. Анализ современных исследований позволяет выявить ключевые тенденции формирования цифровых экосистем университетов, их возможности и риски. Отмечается стратегическая значимость цифровой зрелости для повышения эффективности управления и развития человеческого капитала.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровизация, образовательные организации, университет, цифровая зрелость, цепочки создания стоимости, цифровая экономика, платформенная модель, управление образованием.

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY**

**Golubin A.V.**

*Assistant, Department of Business Informatics*

*Ural State University of Economics,*

*Yekaterinburg, Russia*

## Abstract

The article examines the features of digital transformation in educational organizations within the digital economy. The distinction between digitalization and digital transformation is highlighted, emphasizing changes in management models, interaction architecture, and the role of data. The analysis of recent research identifies key trends in the development of digital ecosystems, as well as emerging opportunities and risks. The study underscores the strategic importance of digital maturity for effective management and human capital development.

**Keywords:** digital transformation; digitalization; educational organizations; university; digital maturity; digital ecosystems; value chains; digital economy; data-driven management; digital risks; stakeholders.

Современные образовательные организации переживают фундаментальные изменения под воздействием цифровой экономики, которая становится ключевым фактором обновления всех управленческих и организационных процессов. Научная литература подчёркивает, что цифровая трансформация существенно шире цифровизации, поскольку затрагивает стратегическую логику управления, архитектуру взаимодействия и способы создания ценности в образовательной системе. В работах Туктаровой Р.И. и Дивиной Т.В. подчёркивается необходимость строгого различия между цифровизацией и цифровой трансформацией: первая направлена на техническое улучшение существующих процедур, тогда как вторая представляет собой глубокую перестройку управленческих решений и организационной структуры [8]. Аналогичная позиция отражена в исследованиях, фиксирующих методологические противоречия в употреблении терминов и указывающих на риски ошибочной стратегии развития университетов, если цифровизация подменяет полноценную трансформацию [1].

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ДНЕВНИК НАУКИ»

Цифровая среда предъявляет новые требования к образовательным организациям, которые должны одновременно удовлетворять запросам обучающихся, требованиям работодателей, ожиданиям государства и вызовам глобальной конкуренции. В этих условиях университеты переходят от традиционной модели управления к платформенной модели, обеспечивающей интеграцию данных, сервисов и участников образовательной экосистемы. Исследования Силаковой Л.В., Андроник А. и Киселёва А.Д. подчёркивают, что цифровая трансформация формирует новую структурно-функциональную модель организации, опирающуюся на гибкость процессов, обновление управленческих функций и развитие цифровых компетенций [7].

Важным понятием в научной дискуссии становится цифровая зрелость – способность образовательной организации использовать данные и цифровые инструменты для принятия решений, прогнозирования и стратегического управления. Злобина О.В. определяет цифровую зрелость как системную характеристику управления, включающую готовность к изменениям, наличие инструментов аналитики и способность выстраивать сотрудничество участников образовательного процесса в цифровой среде [6]. Этот подход усиливается исследованиями по цифровой трансформации высшего образования, где подчеркивается необходимость применения проектного управления, формирования новых компетенций и внедрения единой политики управления данными [4].

Цифровые технологии меняют характер образовательных процессов: от приёма абитуриентов до сопровождения выпускников. Университеты создают цифровые профили обучающихся, используют аналитические данные для адаптации учебных траекторий, внедряют цифровые сервисы взаимодействия, развивают карьерные платформы и электронные экосистемы сопровождения научной деятельности. Эти процессы способствуют формированию цифровых цепочек создания стоимости, включающих взаимосвязанные этапы образовательной деятельности. Такой подход отражает тенденцию перехода Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ДНЕВНИК НАУКИ»

университетов от роли поставщика услуг к роли интегратора данных, знаний и компетенций для различных стейкхолдеров.

При этом важно различать два уровня цифровых изменений. Для систематизации этих различий сформирована таблица 1, позволяющая чётко увидеть границы цифровизации и цифровой трансформации.

Таблица 1 – Сравнительные характеристики цифровизации и цифровой трансформации [1; 2; 4; 7; 8]

Критерий	Цифровизация	Цифровая трансформация
Сущность изменений	Внедрение цифровых инструментов для ускорения существующих процедур без изменения их логики	Переосмысление процессов, переход к новым форматам управления, использование цифровых технологий как основы работы
Цель	Автоматизация рутинных операций, снижение трудозатрат, повышение удобства исполнения	Создание устойчивой цифровой экосистемы, интеграция участников и сервисов, изменение ценностного предложения университета
Глубина влияния	Локальные улучшения отдельных функций и подразделений	Системная трансформация структуры, процессов, коммуникаций и управленческих решений
Роль данных	Данные используются точечно и эпизодически, чаще как отчётность	Данные становятся основой стратегического управления, мониторинга, прогнозирования и персонализации (data-driven management)
Бизнес-модель университета	Традиционная модель предоставления образовательных услуг остаётся неизменной	Формирование платформенной модели: интеграция обучения, науки, сервиса, рынка труда и цифровых сервисов
Роль организации в экосистеме	Университет выступает пользователем цифровых решений	Университет становится центром интеграции сервисов, данных и стейкхолдеров, формируя цифровые цепочки создания стоимости

Цифровая трансформация сопровождается необходимостью интеграции большого количества данных, что меняет роль университетов в региональных Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ДНЕВНИК НАУКИ»

социально-экономических системах. Укрепляется взаимосвязь между обучением, трудоустройством, исследовательской деятельностью и инновационными проектами. Университеты начинают выступать центрами развития человеческого капитала и интеллектуальных ресурсов региона, обеспечивая формирование цифровых компетенций и поддержку технологического развития.

Продолжая рассмотрение цифровой трансформации образовательных организаций, необходимо отметить, что технологические, организационные и социальные изменения в университетах сопряжены с серьёзными рисками. Бугаев Д.А. и Лопатин Д.А. выделяют рост киберугроз, увеличение технологической зависимости и уязвимости цифровой инфраструктуры как ключевые вызовы, сопровождающие цифровые преобразования [2]. Эти риски особенно актуальны для образовательных организаций, так как они аккумулируют значительные объёмы персональных данных обучающихся, сотрудников и внешних партнёров, используют множество цифровых платформ и сервисов, а также осуществляют обмен данными с государственными информационными системами.

Цифровое неравенство и недостаток цифровых компетенций также представляют серьёзное препятствие для успешной трансформации. Цифровые решения могут приводить к появлению новых форм социального и профессионального разрыва между участниками образовательного процесса, если не обеспечено их методическое сопровождение и обучение [3]. Это проявляется в разной подготовленности преподавателей, различиях в доступе студентов к цифровым ресурсам и отсутствии навыков работы с цифровыми сервисами.

Исследования, посвящённые анализу состояния цифровой трансформации высшего образования, в том числе работа Еленевой Ю.Я., Можаровской А.А. и Демушкина Д.И., показывают, что успешная цифровая трансформация требует внедрения проектного управления, формирования Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ДНЕВНИК НАУКИ»

цифровых команд, систематической оценки цифровой зрелости и выстраивания единой политики управления данными [4]. Авторы отмечают, что государственная стратегия цифровой трансформации требует достижения 100% цифровой доступности услуг и полной интеграции университетов в государственные цифровые сервисы, что усиливает нагрузку на инфраструктуру и организационные процессы образовательных учреждений.

Цифровые риски имеют не только технологическую, но и организационную природу. В процессе трансформации возникают конфликты между подразделениями, проблемы с перераспределением функций и сопротивление изменениям. С точки зрения организационной культуры переход к цифровой модели требует значительных усилий, так как традиционные управленческие практики не всегда соответствуют принципам гибкости, прозрачности и открытости, заложенным в цифровых экосистемах.

Наряду с этим цифровая трансформация создаёт новые возможности для развития высшего образования. Зайченко и коллеги подчёркивают, что цифровые технологии позволяют университетам формировать новые модели конкурентоспособности и интегрировать образовательные, научные и инновационные процессы [5]. Использование больших данных, искусственного интеллекта и аналитических систем создаёт условия для персонализированного обучения, прогнозирования образовательных результатов, оптимизации учебных планов и формирования новых образовательных сервисов.

Важным результатом цифровой трансформации становится развитие цифровых платформ взаимодействия. Университеты создают информационные системы, которые объединяют учебный процесс, научные проекты, карьерные сервисы и партнёрские программы. Это позволяет реализовать модель «университета как экосистемы», в которой взаимодействуют студенты, преподаватели, работодатели, исследовательские коллективы и государственные структуры. В таких экосистемах данные становятся ключевым

**ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ДНЕВНИК НАУКИ»**

ресурсом, обеспечивающим принятие решений, аналитическую поддержку и повышение качества образовательных услуг.

Цифровые цепочки создания стоимости позволяют университетам отслеживать результаты обучения, сопоставлять компетенции студентов с потребностями рынка, обеспечивать прозрачность образовательных траекторий и формировать новые механизмы сопровождения выпускников. Эти изменения усиливают роль университетов как элементов региональной экономики, обеспечивающих формирование человеческого капитала, развитие научного потенциала и поддержку инновационных отраслей.

Таким образом, цифровая трансформация образовательных организаций представляет собой комплексный и многослойный процесс, включающий модернизацию инфраструктуры, изменение управленческих подходов, внедрение платформенных решений, развитие цифровых компетенций и формирование цифровых цепочек создания стоимости. Успех цифровой трансформации определяется не только качеством технологий, но и готовностью университетов перестраивать организационную культуру, развивать цифровую зрелость и обеспечивать устойчивость цифровых решений в условиях рисков и неопределенности. В долгосрочной перспективе цифровая трансформация становится ключевым фактором конкурентоспособности высшего образования и его вклада в развитие цифровой экономики.

**Библиографический список**

1. Блинова, У. Ю. Цифровая экономика: терминологический дискурс / У. Ю. Блинова, Н. К. Рожкова, Д. Ю. Рожкова // Вестник университета. – 2022. – № 1. – С. 82-88. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-1-82-88. – EDN СТККВQ.
2. Болдарева, Ю. О. Сущность цифровой трансформации бизнеса / Ю. О. Болдарева, Д. Т. Лостанова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 5(92). – С. 103-110. – DOI 10.37493/2307-907X.2022.5.10. – EDN РККYQS.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ДНЕВНИК НАУКИ»

3. Бугаев, Д. А. Управление рисками в период цифровых трансформаций / Д. А. Бугаев, Д. А. Лопатин // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S6. – EDN PFKYBS.
4. Еленева, Ю. Я. Цифровая трансформация образовательных организаций высшего образования: современное состояние, задачи, риски / Ю. Я. Еленева, А. А. Можаровская, Д. И. Демушкин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1149-1170. – DOI 10.18334/epp.14.4.120670. – EDN FHOYPO.
5. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определение / И. М. Зайченко, П. Д. Горшечникова, А. И. Левина, А. С. Дубгорн // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 2. – С. 205-212. – DOI 10.17586/2310-1172-2020-13-2-205-212. – EDN DAKJGY.
6. Злобина, О. В. Цифровая трансформация управления как элемент структурного развития организации / О. В. Злобина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 4(145). – С. 212-216. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.04.02.027. – EDN STOWVX.
7. Силакова, Л. В. Сущность цифровой трансформации: понятие и процесс / Л. В. Силакова, А. Андроник, А. Д. Киселев // Baikal Research Journal. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 568-579. – DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(2).568-579. – EDN SGZMLZ.
8. Туктарова, Р. И. Цифровая трансформация как приоритетное направление развития сферы услуг / Р. И. Туктарова, Т. В. Дивина // Вестник ОрелГИЭТ. – 2022. – № 2(60). – С. 20-26. – DOI 10.36683/2076-5347-2022-2-60-20-26. – EDN VSSPSA.

Оригинальность 79%