



## ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

© Амиров Р.А., Жуковская И.Е., 2026

*Амиров Расул Аликадиевич*, кандидат экономических наук, доцент, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия;

ORCID: 0000-0003-2179-7138; eLibrary SPIN: 9470-9414; a.rasul05@yandex.ru

*Жуковская Ирина Евгеньевна*, доктор экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия;

ORCID: 0000-0002-5928-9668; eLibrary SPIN: 5607-4002; irishka.165@mail.ru

Статья поступила: 17.10.2025, принята к печати: 15.05.2026

### *Оригинальная статья*

**Аннотация.** Целью настоящей работы является разработка концептуально-методологических основ формирования инновационной стратегии вузов, способствующей повышению конкурентоспособности университетов в условиях новых вызовов. Для достижения цели авторами поставлены и решены следующие задачи исследования: теоретический анализ и методические подходы разработки инновационной стратегии современного университета, формирование инновационной экосистемы вуза, основных элементов и принципов успешной реализации инновационной стратегии вуза, изучение ее влияния на место университета в различных рейтингах. В работе представлены авторские определения ряда понятий: «инновации в высшем образовании», «инновационное развитие вуза», «инновационная экосистема университета», «инновационная стратегия вуза», «уровень инновационности вуза» и «инновационный университет». Предложена структурная модель формирования инновационной стратегии вуза, позволяющая всесторонне проанализировать ресурсы образовательной организации, оценить внутренние и внешние факторы, возможности и риски, влияющие на реализацию инновационной стратегии университета. Вместе с тем авторы выявили, что инновационная стратегия вуза в условиях цифровой трансформации базируется на генерации и приращении знаний, инновационных технологиях и инструментах, новых управленческих решениях и модернизации всех бизнес-процессов в образовательной организации. Кроме того, в статье проанализированы критерии оценки, учитываемые в ряде российских рейтингов университетов, и авторами сделан вывод о том, что реализация эффективной инновационной стратегии способствует достижению вузом наилучшей позиции в данных рейтингах. Практическая значимость настоящего исследования заключается в возможности использования вузами разработанной авторами структурной модели инновационной стратегии университета в контексте развития цифровой экономики.

**Ключевые слова:** высшее образование, инновационное развитие, инновационный университет, инновационная стратегия вуза, цифровые технологии, управленческие решения, инновационная экосистема университета, технологическое развитие, цифровая экономика, конкурентоспособность вуза.

**Классификация JEL:** I25, O32, O43.

**Для цитирования:** Амиров Р.А., Жуковская И.Е. (2026). Формирование инновационной стратегии университета в условиях цифровизации экономики // Экономическая наука современной России. Т. 29. № 2. С. 147–162. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(2\)-147-162](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(2)-147-162). EDN: GAIGGM

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(2\)-147-162](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(2)-147-162)

EDN: GAIGGM

## FORMATION OF AN INNOVATION STRATEGY UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

© Amirov R.A., Zhukovskaya I.E., 2026

*Rasul A. Amirov*, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Dagestan State University, Makhachkala, Russia;  
ORCID: 0000-0003-2179-7138; eLibrary SPIN: 9470-9414; a.rasul05@yandex.ru

*Irina E. Zhukovskaya*, Dr. Sci. (Economics), Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia;  
ORCID: 0000-0002-5928-9668; eLibrary SPIN: 5607-4002; irishka.165@mail.ru

**Received:** 17/10/2025, **Accepted:** 15/05/2026

### *Original article*

**Abstract.** The purpose of this work is to develop the conceptual and methodological foundations for the formation of an innovation strategy of universities, contributing to increasing the competitiveness of universities in the face of new challenges. To achieve this goal, the authors set and solved the following research objectives: theoretical analysis and methodological approaches to developing an innovative strategy for a modern university, the formation of an innovative ecosystem of the university, the main elements and principles of successful implementation of the university's innovation strategy, and the study of its impact on the university's place in various rankings. The paper presents the author's definitions of a number of concepts: "innovation in higher education", "innovative university development", "university innovation ecosystem", "university innovation strategy", "university innovation level" and "innovative university". A structural model for the formation of the university's innovation strategy is proposed, which makes it possible to comprehensively analyze the resources of an educational organization, assess internal and external factors, opportunities and risks affecting the implementation of the university's innovation strategy. At the same time, the authors have revealed that the university's innovation strategy in the context of digital transformation is based on the generation and increment of knowledge, innovative technologies and tools, new management solutions and modernization of all business processes in an educational organization. In addition, the article analyzes the evaluation criteria taken into account in a number of Russian university ratings and the authors conclude that the implementation of an effective innovation strategy contributes to the university's achievement of the best position in these ratings. The practical significance of this study lies in the possibility for universities to use the structural model of the university's innovation strategy developed by the authors in the context of the development of the digital economy.

**Keywords:** higher education, innovative development, innovative university, university innovation strategy, digital technologies, management decisions, university innovation ecosystem, technological development, digital economy, university competitiveness.

**Classification JEL:** I25, O32, O43.

**For reference:** Amirov R.A., Zhukovskaya I.E. Formation of an innovation strategy university in the context of the digitalization economic. *Economics of Contemporary Russia*, 2026;29(2):147–162. (In Russ.)  
[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(2\)-147-162](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(2)-147-162). EDN: GAIGGM

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация мировой экономической системы требует применение полного комплекса инновационных технологий в отраслях и сферах экономики. По мнению члена-корреспондента РАН Г.Б. Клейнера, «инновационная экономическая политика должна строиться вокруг системной инновационной стратегии как составляющей многоуровневого и многоаспектного стратегического планирования социально-экономического и технико-технологического развития страны, в том числе согласования денежно-кредитной, научно-образовательной и инновационной политики» (Клейнер, 2024, с. 79).

Цифровые технологии заметно преобразуют университетскую среду, способствуют развитию новых подходов в методических и образовательных аспектах. Современные вузы активно стараются выйти на самые высокие рубежи в международных рейтингах, что требует разработки и реализации инновационных концепций в стратегическом и оперативном управлении вузом.

Инновационное переоснащение российских вузов в современный период обусловлено геополитической ситуацией и импортозамещением технологий и программного обеспечения.

Как показывает современная действительность, в настоящее время в вузах проявились следующие тенденции:

- развитие единого информационного методико-образовательного пространства;
- постоянное совершенствование методов и средств обучения;
- использование цифровых технологий в образовательном и управленческом процессах в вузе и т.д.

В инновационных вузах активно применяется комплекс цифровых технологий (искусственный интеллект, машинное обучение, Big Data и др.), способствующих эффективной организации персонализированного обучения в вузе, разработке траектории индивидуального обучения с учетом интеллектуальных возможностей обучающегося, оптимизации управленческих процессов, выполнению сложных расчетов и прогнозов при разработке инновационной стратегии вуза, автоматизации рутинных процессов, что в итоге способствует оптимизации ресурсов вуза.

Особые возможности предоставляют такие технологии, как дополненная и виртуальная реальность, объединяющая физический и цифровой мир, позволяющие оценить влияние разработанных решений на социально-экономические процессы и явления. Таким образом, цифровые технологии и инструменты, внедряемые в деятельность

вузов, являются движущей силой их инновационной активности и определяют конкурентное преимущество на рынке образовательных услуг в современных условиях.

Но, несмотря на существующие научные подходы к формированию эффективной инновационной стратегии вузов, решение данного вопроса остается актуальным.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Детальное рассмотрение концептуальных основ формирования инновационных стратегий вузов позволило авторам сформулировать цель и задачи настоящей работы.

Целями исследования являются разработка авторской концепции инновационной стратегии вуза и оценка ее влияния на функционирование университета в целом, его отдельных подразделений, а также выявление инновационных возможностей и рисков при реализации данной стратегии.

В соответствии с поставленной целью авторы сформулировали следующие задачи исследования: анализ трудов современных ученых, связанных с формированием инновационного университета, с позиции цифровой экономики и трансформацией высшего образования, разработкой обобщенной структуры инновационного потенциала вуза, формированием системы элементов инновационного университета, разработкой оригинального подхода к классификации уровней цифровизации управленческой деятельности, основными этапами формирования инновационной экосистемы вуза, разработкой концептуальной модели инновационного вуза и его стратегии.

Объектом исследования выступает современная система управления вузом со свойственными ей принципами и инновационными методами развития, способствующими повышению конкурентоспособности вуза.

Предмет исследования — инструментарий управления процессами формирования и реализации инновационного потенциала вуза в условиях цифровой трансформации экономики.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Разработка авторской концепции инновационной стратегии вуза базируется на применении методов логического, системного и сравнительного анализа, обобщения, которые позволили выявить роль предлагаемой стратегии в форми-

ровании структуры инновационной экосистемы университета, развитии вуза в целом, определить инновационные возможности и риски при реализации данной стратегии. Также были использованы специализированные методы исследования инновационных и технологических процессов деятельности современных вузов.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА

На фоне происходящих трансформационных преобразований в экономической системе все более активное развитие получают инновационные методы управления экономическими объектами. Наряду с развитием технологических инноваций, необходимо формировать новые цифровые компетенции специалистов будущего в условиях структурных изменений рынка труда. В этой связи «устойчивое долгосрочное инновационное развитие как всей экономики России, так и ее отдельных высокотехнологических и наукоемких отраслей в условиях появления цифровой экономики неразрывно связано с формированием, эффективным использованием и развитием человеческого потенциала» (Эскиндаров и др., 2022, с. 1107).

В формировании инновационной экономики и наращивании человеческого капитала ключевая роль принадлежит высшему образованию (Амиров и др., 2025, с. 156). В современный период инновации активно внедряются в различные отрасли и сферы экономики. Высшее образование в данном случае не является исключением. Практика показывает, что нарастающими темпами в деятельность вузов внедряются инновации. Инновации в высшем образовании представляют собой комплексные нововведения, основанные на новых концепциях и передовых технологиях, способствующие повышению качества образования, в том числе путем совершенствования форм, методов и средств обучения в вузе при подготовке высококвалифицированных специалистов в цифровую эпоху (Амиров, 2021).

По мнению О.А. Андриюшкевич и И.М. Денисовой, «в отличие от классических вузов, предпринимательские университеты совмещают преподавательскую, научно-исследовательскую и предпринимательскую деятельность и получают от нее доход, а также имеют в своей структуре объекты инновационной инфраструктуры. Тем самым университет выстраивает модели подготовки специалистов, которые нацелены, с одной стороны, на подготовку и выпуск поколений инноваторов, а с другой — на производство инновационных

идей и продуктов для разных отраслей экономики» (Андриюшкевич, Денисова, 2014, с. 88).

Необходимость поиска источников финансирования, в том числе доходы от коммерциализации собственных интеллектуальных разработок, продаж образовательных услуг, все активнее формируют *предпринимательскую модель поведения современных университетов*. Модель инновационного университета имеет общие черты с моделью предпринимательского университета.

Вместе с тем «инновационный университет отличается способностью реализовывать в значительных объемах научную деятельность и способность коммерциализировать полученные в ходе научных исследований результаты, при этом приоритетна научно-исследовательская составляющая, финансирование университета преимущественно за счет доходов от предпринимательской деятельности» (Секерин, Горохова, Петрова, 2025, с. 180).

О.Ю. Дербенева отмечает, что «постоянное динамическое изменение инновационной системы университета требует качественно новых подходов и методов управления, применения технологий проектного менеджмента, необходимых для обеспечения эффективности деятельности по использованию и управлению инновациями» (Дербенева, 2015, с. 52).

Цифровая экономика представляет собой основу для создания качественно новых бизнес-моделей как в сфере материального производства, так и в сфере услуг (Усова, Логинов, 2022). Цифровая трансформация высшей школы в настоящее время является актуальным направлением в развитии вузов и способствует формированию современных экосистем и реализации государственных программ в сфере высшего образования (Жуковская, Амиров, Амиров, 2025, с. 274).

Проводимая в последние годы в стране реформа в сфере высшего образования все более подчеркивает необходимость формирования эффективных инновационных стратегий вузов (Амиров, 2023), а также создания новых инновационных моделей развития университетов (Захаров, Иващенко, 2015, с. 113).

О.С. Логунова подчеркивает, что инновационная стратегия «дает возможность вузу адекватно и своевременно реагировать на динамику макро- и микросреды и рассматривается как инструмент адаптации к постоянно меняющейся среде» (Логунова, 2012, с. 8).

Как показали работы вышеуказанных авторов, в настоящее время все изменения в деятельности университетов имеют точечный характер. В этой связи вузам предстоит ускорить разработку и реализацию стратегий развития и перейти к их новому статусу — инновационному университету.

В условиях технологической модернизации необходимо выявить и обосновать инновационные процессы, инструменты и организационные мероприятия в развитии современных университетов, влияющие на векторы их развития.

Проанализировав различные научные подходы к разработке инновационной стратегии вузов, авторы приходят к выводу, что применение форсайт-исследований, передовых технологий, эффективных управленческих решений, проектных подходов позволит выбрать наиболее эффективный сценарий инновационного развития университетов и подготовки высококвалифицированных кадров в условиях новых вызовов.

## ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОСИСТЕМА ВУЗА В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

В условиях нарастающей конкуренции вузов и необходимости укрепления технологического суверенитета страны, повсеместного внедрения цифровых и инновационных технологий необходимо создавать и развивать новые формы, методы и модели взаимодействия высших образовательных учреждений с представителями практической сферы. Инновационная экосистема вуза в данном аспекте является основой системного взаимодействия промышленных предприятий, бизнес-структур, вузов, которая гармонично объединяет научные исследования, инновационные промышленные разработки и обеспечивает трансфер технологий, формирует единые инновационные цепочки создания ценностей, что в конечном итоге способствует достижению технологического лидерства страны (Жуковская, 2025, с. 664).

Инновационная экосистема вуза включает множество взаимосвязанных компонентов (рис. 1).

Ключевым в формировании и развитии инновационной экосистемы университета является государственная поддержка вуза, а также проводимая в стране государственная научно-инновационная политика, нормативно-правовое регулирование

развития инновационной сферы. К числу заинтересованных сторон, влияющих на инновационную экосистему вуза, относятся обучающиеся, профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий персонал, инвесторы, вузы-партнеры, промышленные партнеры, различные компании, предприятия, финансово-кредитные организации и др. Глобальные тренды и имеющаяся технологическая инфраструктура вуза влияют на его научно-инновационный потенциал, возможность создавать новые инновационные продукты и услуги.

Образовательная экосистема включает участников образовательного процесса, современные инновационные формы, методы и подходы к обучению, инновационные образовательные технологии, цифровую среду университета, в которую входят цифровые платформы, цифровые сервисы, цифровые проекты, электронные библиотеки, базы данных и знаний, системы управления и др. Научно-инновационная среда представляет собой совокупность структурных подразделений вуза, обеспечивающих генерацию и приращение знаний, создание инновационных разработок, которыми являются научно-исследовательские институты и центры, лаборатории, технопарки, малые инновационные предприятия, инжиниринговые центры, бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования, центры трансфера технологий и др. В рамках развития инновационной экосистемы вуза важна коллаборация, подразумевающая активное взаимодействие университета с бизнесом, производством, научными организациями, государственными структурами для стимулирования создания новых инновационных продуктов и их последующей коммерциализации. Коммерциализация результатов инновационной деятельности способствует получению вузом дополнительного дохода, развитию его инфраструктуры, следовательно, развитию динамичной инновационной экосистемы университета. Цифровые технологии представляют собой комплекс современных цифровых инструментов, основанных на применении



Рис. 1. Инновационная экосистема университета

Разработано авторами.

технологий искусственного интеллекта, облачных вычислений, Big Data, IoT, блокчейна, роботизации, виртуальной и дополненной реальности, которые способствуют оптимизации образовательного и управленческого процесса, эффективному использованию ресурсов, обработке и анализу больших объемов, формированию «умных» решений, данных, способствующих инновационному развитию вуза.

Инновационная экосистема университета включает в себя такие структуры, как научно-исследовательские институты и центры, технопарки, малые инновационные предприятия, центры трансфера технологий, бизнес-инкубаторы и др. Основными функциями инновационной экосистемы вуза являются:

- обеспечение взаимосвязи вузов с государственными структурами, научными организациями, предприятиями и организациями реального сектора экономики, обеспечивающей коммерциализацию осуществляемых вузом инновационных разработок;

- развитие стартапов, прототипирование, привлечение новых инвестиций;

- подготовка высококвалифицированных кадров;

- защита интеллектуальной собственности и др.

Под инновационным развитием вуза будем понимать процесс внедрения новых образовательных программ, технологий, инноваций, методов управления, НИОКР для повышения конкурентоспособности вуза с целью качественного улучшения научного и образовательного процессов и развития инновационной экосистемы.

Инновационный университет использует в образовательном процессе цифровые платформы, переходит на цифровое представление информации, использует инновационные методики в проведении лекционных, практических и лабораторных занятий. Студенты таких университетов выбирают индивидуальные траектории обучения в соответствии с учебным планом, учитывают междисциплинарные связи и высокую цифровую компетентность преподавательского состава.

Можно выделить несколько укрупненных составляющих инновационного вуза (рис. 2):

- кадровый потенциал;
- научный потенциал;
- технико-технологический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;
- инновационная стратегия вуза.

Важное место в развитии инновационного университета занимает кадровый потенциал вуза, представляющий собой высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав, ис-

следователей, ИТ-специалистов, административно-управленческий персонал, обеспечивающий непрерывное инновационное развитие вуза, интегрирующий современные инновационные технологии в образовательной, научной и управленческой деятельности.

Финансово-экономический потенциал вуза представляет собой совокупность имеющихся, а также привлекаемых финансовых ресурсов образовательной организации для ее динамического материально-технического развития, кадрового обеспечения, поддержания высокого качества научно-образовательной и инновационной деятельности. Научный потенциал сегодня подразумевает возможность осуществлять эффективную научную деятельность профессорско-преподавательским составом вуза в специализированных лабораториях, оснащенных VR/AR — инструментами, мультимедийным оборудованием, IoT-устройствами, цифровыми двойниками и т.д. Вместе с тем инновационный университет основывается на широком развитии стартапов, прогрессу которых способствуют бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, технопарки и др. Техничко-технологический потенциал включает в себя цифровые инновации, новые технические и технологические решения и разработки, инновационную архитектуру вуза, а также позволяет осваивать и внедрять новые технологии и разработки, интегрируя образование, науку, производство и бизнес. В настоящее время вузы все активнее внедряют технологии искусственного интеллекта, машинного обучения, больших данных (Big Data), виртуальной и дополненной реальности (VR/AR), блокчейн и др.

Уровень инновационности вуза представляет собой комплексный показатель, который отражает способность университета генерировать новые знания, разрабатывать и внедрять современные инновационные технологии, а также коммерциализировать результаты инновационной деятельности. Исследования авторов показали, что в настоящее

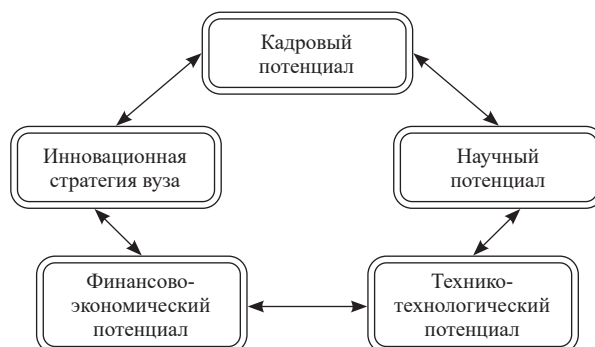


Рис. 2. Обобщенная структура инновационного потенциала вуза

Разработано авторами.

время многие вузы для оценки инновационности используют такие показатели, как инновационная политика и управленческие инновации, число НИР, объем финансирования НИОКР, число публикаций в высокорейтинговых журналах, постоянное повышение квалификации кадров, число молодых ученых, коммерциализация и трансфер технологий, инновационное развитие материально-технической базы, использование цифровых инструментов, программных продуктов и т.д.

Практика показывает, что инновационный университет интегрирует образовательную, научно-исследовательскую и инновационную деятельность на основе комплексного внедрения цифровых инструментов, развития инфраструктуры вуза и постоянного качественного роста ППС, что является синергетическим эффектом реализации программы «Приоритет-2030», ключевой целью которой является формирование к 2030 г. в России более 100 прогрессивных вузов — центров научно-технологического и социально-экономического развития страны. Кроме того, данная программа определяет методику оценки эффективности реализуемых вузами программ развития. Рассматриваемая методика включает качественный и количественный анализ, базирующийся на сравнении текущих результатов с плановыми значениями. Количественная оценка представляет собой анализ выполнения финансовых показателей, доступность источников финансирования, движение денежных средств и др. Качественная оценка показывает инновационные возможности образовательной организации, а также степень участия представителей практической сферы в научно-технологическом и образовательном процессе вуза. Новым комплексным показателем для оценки эффективности вузов — участников данной программы является интегральный индекс технологического лидерства (ИТЛ), который вычисляется на основе объема внебюджетных НИОКР и научно-технических услуг, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и результатов работы малых инновационных предприятий. Реализация мероприятий программы «Приоритет-2030» будет способствовать максимальной интеграции вуза в научно-технологическую и инновационную повестку государства, формированию современной модели управления вузом на основе цифровых технологий и инновационных решений.

Следует отметить, что сегодня особое внимание уделяется подготовке инженерных кадров. Вместе с тем, «несмотря на высокий спрос на рынке труда на инженеров и специалистов в сфере естественных наук, инженерно-технические специальности остаются непопулярными у абитуриентов вузов, отмечается сокращение числа

выпускников школ, сдающих ЕГЭ по профильной математике и физике. Увеличение бюджетных мест в вузах на инженерно-технические специальности в целом не изменяет сложившуюся ситуацию. Необходимо новая концепция подготовки инженеров, также видится целесообразным возвращение подготовки инженерных кадров к специалитету» (Ахмаева, Амиров, Асалиева и др., 2024, с. 64).

В вузах активно внедряются инновации не только в техническом оснащении и технологиях обучения, но и в управлении. Практика показывает, что сегодня во многих вузах используются системы управления обучением (learning management system, LMS), цифровые платформы, веб-сайты и порталы, CRM- и ERP-системы, облачные ресурсы и т.д. Многие вузы для комплексной автоматизации учебной и научной деятельности, организации информационного взаимодействия используют отечественные информационные системы, такие как «Галактика ВУЗ», «ТАНДЕМ. Университет», отдельные модули программного обеспечения ИС и др.

Вместе с тем необходимо отметить, что концепция инновационного университета подразумевает и активное использование чат-ботов в процессе обучения студентов.

В современный период уже многие вузы имеют своих цифровых ассистентов. Например, в 2024 г. в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого (СПбПУ) для автоматизации процессов в приемной комиссии был внедрен чат-бот, который явился активным помощником абитуриентам для ответов на вопросы относительно выбора программ обучения, необходимых для поступления в вуз документов и т.д.

В НИУ ВШЭ также в 2024 г. был запущен ИИ-ассистент, интегрированный с Telegram, который помогает студентам получать ответы на вопросы об организации учебного процесса и студенческой жизни. В Томском государственном университете (ТГУ) активно используется цифровой ассистент для иностранных студентов, который благодаря поддержке нескольких иностранных языков эффективно помогает иностранным студентам адаптироваться в новой студенческой среде. В Казанском (Приволжском) федеральном университете (КФУ) с 2024 г. также активно функционирует чат-бот для психологической поддержки студентов.

В 2025 г. РУДН активировал ИИ-платформу для комплексного анализа данных о посещаемости, эффективности обучения, вовлеченности студентов в процесс обучения по той или иной дисциплине учебного плана.

Современная реальность демонстрирует, что эффективное управление вузом основывается

на цифровых технологических решениях, гибкости и прозрачности всех процессов, а также на цифровой корпоративной культуре, научном потенциале вуза и молодых талантах.

Например, Т.В. Терентьева и Н.А. Юрченко предлагают рассматривать «организационно-экономический механизм инновационного развития университета на основе концепции открытых инноваций, который включает следующие элементы:

- факторы внешней среды, влияющие на университет, в том числе на его инновационное развитие;
- субъекты, вовлеченные в инновационное развитие университета;
- направления инновационного развития университета;
- принципы инновационного развития университета, основанные на положениях концепции открытых инноваций;
- инновационный проект как инструмент реализации инновационного развития университета;
- комплексная оценка инновационного развития университета посредством оценки инновационного проекта, направления инновационного развития и инновационного развития университета в целом» (Терентьева, Юрченко, 2021, с. 256–258).

В данной работе представлены ключевые компоненты инновационного университета (табл. 1).

Исходя из данных табл. 1, можно заметить, что в современный период большинство управленческих процессов в вузе осуществляется в цифровой

среде с использованием комплекса цифровых технологий.

Практика показывает, что, имея определенный опыт в динамичном развитии, каждый университет формирует собственную модель развития, позволяющую быть конкурентоспособным на рынке образовательных услуг (Zhukovskaya, Espinel Soares, 2025), в том числе благодаря развитию инновационных экосистем (Рюкер-Шеффер, Фишер, Кьероз, 2018).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что инновационный университет является прогрессивной системой, включающей взаимосвязанные элементы (кадры, инновационная инфраструктура, управленческие процессы и др.), нацеленной на генерацию, распространение и коммерциализацию инноваций, а также подготовку высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми навыками и компетенциями, способствующими развитию инновационной деятельности в современных условиях.

Исходя из проведенного нами анализа основных элементов инновационного университета и уровней цифровизации управленческой деятельности, представим этапы формирования инновационной экосистемы вуза (табл. 2).

На основании вышеизложенного инновационный университет можно определить как модель вуза, которая основана на повсеместном применении инновационных технологий во всех сферах деятельности, отвечающая целям и задачам современного высшего образования, а также компетенциям

**Таблица 1.** Основные элементы инновационного университета

№ п/п	Наименование элемента	Краткая характеристика
1	Цифровая инфраструктура	Совокупность множества цифровых средств связи, сетей передачи данных, серверного и программного обеспечения, включая облачные решения для функционирования цифровой среды университета в условиях хорошо налаженной системы информационной безопасности
2	Цифровые технологии	Современные технологии сбора, обработки, поиска, передачи информации по различным запросам пользователей, а также выдачи результатной информации в электронном виде
3	Инновационные бизнес-модели	Постоянная трансформация бизнес-моделей на основе масштабного внедрения цифровых решений, реализация цифрового обмена данными и знаниями
4	Бизнес-процессы	Оптимизация бизнес-процессов на основе постоянного мониторинга и совершенствования, основанного на цифровых технологиях, соблюдении принципов бережливости и экологичности, применении дизайн-мышления и ИИ
5	Цифровые продукты	Применение решений, полностью соответствующих требованиям пользователей, представляющих ценность для конкретного потребителя
6	Высококвалифицированные кадры	Отбор и подготовка кадров высшей квалификации, обладающих цифровыми компетенциями
7	Цифровая культура	Работа в цифровой среде вуза требует новых подходов и навыков, соблюдения специальных принципов информационной безопасности для осуществления инновационных задач и комфортной работы в цифровой среде
8	Финансы	Необходимы грамотный подход к планированию и использованию финансовых ресурсов, умение коммерциализировать результаты научных разработок и получать прибыль для дальнейшего развития научных исследований и повышения конкурентоспособности вуза

Составлено авторами.

**Таблица 2.** Этапы формирования инновационной экосистемы вуза

№ п/п	Этап	Мероприятия
1	Аналитический	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ внедрения и эффективного использования комплекса ИКТ и цифровых технологий и систем в деятельности вуза.</li> <li>Оценка состояния и возможностей развития ИТ и цифровой инфраструктуры вуза.</li> <li>Оценка управления ИТ-ресурсами и процессами вуза.</li> <li>Анализ и оценка внутренних бизнес-процессов университета.</li> <li>Оценка информационной безопасности вуза.</li> <li>Анализ лучших практик функционирования инновационных университетов</li> </ul>
2	Обоснование перехода к инновационной модели университета	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирование целей, основных проектов и перспективных направлений при переходе вуза к инновационной модели университета.</li> <li>Наличие современных цифровых технологий в вузе.</li> <li>Перспективы развития вуза в условиях цифровизации экономики</li> </ul>
3	Разработка проектного решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг существующих цифровых технологий и сервисов, внедрение наиболее актуальных.</li> <li>Определение необходимого ресурсного обеспечения.</li> <li>Определение конкретных исполнителей на всех этапах формирования модели инновационного университета</li> </ul>
4	Формирование цифровой экосистемы вуза как основы инновационного университета	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка технического задания.</li> <li>Определение функциональных подсистем цифровой экосистемы.</li> <li>Внедрение и опытная эксплуатация цифровых технологий и сервисов в цифровой экосистеме вуза.</li> <li>Оценка функционирования цифровой экосистемы вуза</li> </ul>
5	Формирование инновационного университета	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совершенствование направлений деятельности вуза на основе комплекса инноваций</li> </ul>

Составлено авторами.

цифровой экономики, обеспечивающая качественное высшее образование и позволяющая систематически осуществлять инновационные научно-исследовательские разработки, активно задействовать интеллектуальный потенциал вуза для привлечения финансовых ресурсов и обеспечения его конкурентоспособного инновационного развития в условиях стремительных изменений и новых вызовов.

Таким образом, инновационная экосистема вуза интегрирует образование, науку, инновации, производство, бизнес, государство с целью создания востребованных инновационных продуктов и услуг, она служит движущей силой развития вуза в целом.

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ УНИВЕРСИТЕТА

В современный период уделяется большое внимание развитию инновационной инфраструктуры вузов, совершенствованию образовательных программ, повышению качества обучения, практико-ориентированной направленности, внедрению современных технологий в научно-образовательный процесс, что требует формирования новых образовательных трендов, разработку эффективных инновационных стратегий, способствующих комплексному развитию вузов в условиях новых вызовов.

Ключевыми элементами инновационной стратегии вуза являются:

- стратегия развития инновационной экосистемы вуза (инфраструктура, кадровое и финансовое обеспечение, инновационная культура и др.);
- стратегия генерации знаний (проведение инновационных разработок и исследований с целью формирования новых знаний, научно-инновационного задела вуза и др.);
- стратегия приращения знаний (формирование вузом банка инновационных идей и реестра инновационных разработок с целью последующей коммерциализации результатов инновационной деятельности вуза и др.);
- стратегия коммерциализации инновационных разработок (практическое использование результатов инновационной деятельности вуза с целью создания новых инновационных продуктов и услуг для получения коммерческого эффекта).

Основные требования к формированию инновационной стратегии вуза и ее реализации:

- 1) соответствие инновационной стратегии миссии и ключевым целям развития вуза;
- 2) фокусировка на ключевых инновационных преимуществах и потенциале вуза;
- 3) определение ресурсной базы для реализации стратегии;
- 4) обеспечение взаимодействия между всеми участниками на всех этапах разработки и реализации стратегии;

5) выстраивание эффективной системы мотивации сотрудников вуза, участвующих в разработке и реализации инновационной стратегии;

6) учет возможных рисков;

7) мониторинг результатов и контроль над реализацией в сроки инновационной стратегии, при необходимости внесение соответствующих корректировок и др.

Принципы формирования инновационной стратегии университета:

1) непрерывность (обеспечение непрерывного процесса реализации стратегии);

2) научное обоснование (научно-методическое обеспечение инновационной стратегии, синергия прикладных и фундаментальных исследований и проектов, направленных на создание конкурентоспособных инноваций);

3) системность и комплексность (реализация стратегии основывается на взаимосвязанном комплексе мер, включающем образовательную, научно-исследовательскую, управленческую, организационную, воспитательную, коммерческую деятельность вуза);

4) адаптивность и гибкость (корректировка инновационной стратегии с учетом изменений, происходящих во внешней среде, и возникающих рисков);

5) стратегическое партнерство (сотрудничество с ключевыми заинтересованными сторонами при реализации стратегии);

6) эффективность и экономическая целесообразность и др.

Таким образом, основные элементы и принципы формирования инновационной стратегии вуза направлены на создание устойчивых конкурентных преимуществ вуза, его инновационной активности, развитие инновационного потенциала и повышение инвестиционной привлекательности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В результате проведенных исследований авторы приходят к выводу, что организации практической сферы все более стараются принимать на работу выпускников именно из вузов, где реализуются эффективные инновационные стратегии.

Данный факт подтверждается итогами исследования «Рейтинг вузов цифровой экономики за 2025 год», проведенного АНО «Цифровая экономика». Результаты исследования показывают, что в современный период инновационная стратегия вузов основывается на прочной взаимосвязи университетов и работодателей на всем протяжении обучения молодых специалистов и требует постоянно-

го применения инновационных технологий во всех сферах деятельности образовательной организации.

При проведении указанного исследования аналитики выделили вузы:

- с наиболее значимыми для цифровой экономики масштабами подготовки ИТ-кадров;

- которые представляют для работодателей интерес в плане сотрудничества, готовят сильных специалистов и воспринимаются как лидеры в подготовке кадров для цифровой экономики.

Исследование проводилось по следующей методике:

1) «каждый вуз получал две оценки по 100-балльной шкале — по опросу и по масштабу;

2) в итоговый рейтинг допускались только вузы, которые набрали пороговое значение по упоминаниям в опросе с контингентом обучающихся более 1000 человек. Контингент в данном случае является именно тем параметром, чтобы в рейтинг попадали именно крупные вузы, а также используется для деления места среди нескольких вузов в случае получения одинакового балла по опросу;

3) итоговое ранжирование проводится отдельно вузов Москвы и Санкт-Петербурга, а также отдельно региональных вузов;

4) ключевыми участниками опроса выступили 255 компаний, таких как Сбер, 1С, Ростех, РОСАТОМ, VK, OZON, Билайн, МТС, Газпромбанк, Avito и др. Из них 52% — представители компаний со штатом 1000 человек и более, 24% — представители компаний со штатом 500–1000 человек, 24% — компании со штатом 100–500 человек<sup>1</sup>. Из них 55% составили компании из сферы ИТ и телекоммуникаций, 31% — компании обрабатывающих производств, 14% — другие. Причем 46% компаний имеют ИТ-аккредитацию.

В исследовании участвовали 205 вузов из 67 субъектов Российской Федерации. Результаты рейтинга, проведенного по вышеуказанной методике, позволили выявить следующих лидеров. В табл. 3 представлены лидеры рейтинга — вузы Москвы и Санкт-Петербурга.

Данные табл. 3 демонстрируют, что лидерами рейтинга стали вузы, в инновационных стратегиях которых гармонично сочетаются такие компоненты, как высокая активность в сфере НИОКР, инновационная инфраструктура, ориентация на коммерциализацию научных разработок, активное внедрение инновационных продуктов и услуг, что обеспечивает их конкурентоспособность на образовательном рынке.

В табл. 4 представлены лидеры рейтинга среди региональных вузов.

<sup>1</sup> URL: <https://d-economy.ru/project/rejting-vuzov-cifrovoj-jekonomiki/>

**Таблица 3.** Лидеры рейтинга среди вузов Москвы и Санкт-Петербурга за 2025 г.

Место в рейтинге	Наименование высшего учебного заведения
1	Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (Национальный исследовательский университет)
2	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
3	МИРЭА — Российский технологический университет
4	Национальный исследовательский университет ИТМО
5	Московский физико-технический институт (Национальный исследовательский университет)
6	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
7	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
8	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
9	Санкт-Петербургский государственный университет
10	Санкт-Петербургский университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича
11	Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет)
12	Московский технический университет связи и информатики
13	Национальный исследовательский университет «МИСиС»
14	Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)

Источники: URL: <https://d-economy.ru/project/rejting-vuzov-cifrovoy-jekonomiki/> (дата обращения: 16.02.2026).

**Таблица 4.** Лидеры рейтинга среди региональных вузов за 2025 г.

Место в рейтинге	Наименование высшего учебного заведения
1	Казанский (Приволжский) федеральный университет
2	Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева — КАИ
	Уральский федеральный университет имени первого Президента России им. Б.Н. Ельцина
3	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет
4	Новосибирский государственный технический университет
5	Университет Иннополис
6	Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова
7	Уфимский университет науки и технологий
8	Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики
9	Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского
10	Национальный исследовательский Томский государственный университет
11	Казанский национальный исследовательский технологический университет
12	Национальный исследовательский Томский политехнический университет
13	Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева
14	Южный Федеральный университет
15	Томский государственный университет управления и радиоэлектроники

Источники: URL: <https://d-economy.ru/project/rejting-vuzov-cifrovoy-jekonomiki/> (дата обращения: 16.02.2026).

Как следует из данных табл. 4, региональными вузами-лидерами стали те университеты, которые выступают центральным звеном региональной инновационной экосистемы, гармонично объединяя такие составляющие, как образование, наука и инновации, производство, бизнес и общество.

Вместе с тем следует отметить, что все вузы-лидеры в своих инновационных стратегиях предусматривают развитую сеть технопарков, инжиниринговых центров, совместных лабораторий и центров с различными предприятиями, организациями, компаниями, функционирующими на основе долгосрочных соглашений и при участии их

представителей в научно-образовательном процессе, управлении вузом.

Наряду с указанным выше рейтингом, в современный период прослеживается связь между инновационной стратегией вуза и местом, занимаемым вузом в различных российских рейтингах, среди которых рейтинги MosIUR, RAEX, Forbes и др.

В настоящее время ключевым российским рейтингом вузов является Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета» (MosIUR), в котором оцениваются три укрупненные группы критериев: «Образование» (суммарный вес в рейтинге — 45%), «Наука» (25%) и «Университет и общество» (30%). В табл. 5 пред-

**Таблица 5.** Позиции российских вузов в рейтинге MosIUR в 2025 г.

Ранг по стране	Университет	Место в глобальном рейтинге
1	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова	17
2	Санкт-Петербургский государственный университет	47
3	Московский физико-технический институт (Национальный исследовательский университет)	59
4	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	137
5	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	174
6	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	238
7	Национальный исследовательский Томский государственный университет	269
8	Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы	284
9	Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (Национальный исследовательский университет)	290
10–12	МГИМО МИД России	301–350
10–12	Университет МИСИС	301–350
10–12	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина	301–350
13–15	Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Минздрава России	351–400
13–15	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	351–400
13–15	Университет ИТМО	351–400

Источники: URL: <https://mosiur.org/ranking/> (дата обращения: 16.02.2026).

ставлены позиции отечественных вузов в данном рейтинге в 2025 г.

Рейтинг вузов MosIUR должен дать более объективную оценку потенциала отечественной высшей школы, в том числе ее научно-инновационной составляющей, международного признания российских университетов (Амиров, 2020, с. 10).

Рейтинговое агентство RAEX опубликовало «рейтинг 100 лучших вузов России за 2025 г., который показал, что в первую пятерку лидеров вошли такие вузы, как МГУ имени М.В. Ломоносова, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (Национальный исследовательский университет), Московский физико-технический институт (Национальный исследовательский университет), Санкт-Петербургский государственный университет и Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ». Основными критериями данного рейтинга являются условия для получения качественного образования (суммарный вес в рейтинге — 50%), уровень востребованности выпускников вуза работодателями (30%), уровень научно-исследовательской деятельности вуза (вес — 20%)»<sup>2</sup>.

В то же время «первая пятерка лучших российских вузов за 2025 г. по версии Forbes включает следующие вузы:

- Московский физико-технический институт (Национальный исследовательский университет), набравший 86 итоговых баллов из 100;

- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (81,71 балла);
- Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (81,01 балла);
- Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (66,2 балла);
- Санкт-Петербургский государственный университет (61,49 балла)»<sup>3</sup>.

Основными критериями, оцениваемыми при определении позиции вуза в данном рейтинге, являлись качество нетворкинга, репутация у работодателей, международное признание, академическая среда, фактор forbes (наличие выпускников в списках богатейших людей).

Следует отметить, что в настоящее время важными факторами в деятельности вуза, занимающего лидирующие позиции в различных рейтингах, являются практическая подготовка, взаимодействие с заинтересованными сторонами, например, такими компаниями, как «Газпром», «Лукойл», «Сбер», «Яндекс», «Роснефть» и др., а также качество трудоустройства выпускников. Лидирующие места в рейтингах занимают вузы, имеющие прочную технико-технологическую базу, активную связь с практической сферой, реализующие масштабные научные исследования и разработки, внедряющие передовые образовательные методики, развивающие междисциплинарные кластеры и инновационные экосистемы.

<sup>2</sup> URL: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2025/methods/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2025/methods/)

<sup>3</sup> URL: <https://www.forbes.ru/education/537757-lucsie-rossijskie-vuzy-2025-rejting-forbes>

Кроме того, важное место в инновационных стратегиях вузов играют маркетинговая деятельность и использование инновационных видов рекламы для продвижения разработанных в стенах вузов уникальных разработок и программных продуктов.

Проведенное авторами статьи исследование показывает, что инновационная стратегия вуза должна учитывать внутренние и внешние факторы, способствующие эффективности функционирования образовательной организации на экономическом рынке. В этой связи необходимо грамотно сформировать структурную модель инновационной стратегии вуза, спрогнозировать результаты и сроки ее реализации, возможности и риски (рис. 3).

Как видно из рис. 3, этапы формирования инновационной стратегии вуза основываются на комплексном анализе деятельности образовательной организации. Первоначально осуществляется анализ готовности университета разрабатывать и внедрять инновационные решения. На данном этапе осуществляется комплексный анализ возможности научно-технического и инновационного сотрудничества вуза с предприятиями и организациями реального сектора экономики, что в случае успешной реализации, несомненно, способствует не только развитию инновационной инфраструктуры вуза, но и достижению отдельных показателей, закрепленных в различных программах регионального развития.

Следующим этапом в формировании инновационной стратегии вуза является анализ текущей инновационной деятельности вуза, определение приоритетов ее дальнейшего развития. В свою очередь, изучение и анализ инновационных технологий и разработок различных вузов, составление списка потенциальных конкретных инновационных решений для университета способствуют эффективному выявлению наиболее успешных инновационных разработок в реальном секторе экономики, усилению связи между наукой и производством, что в конечном итоге служит основой конкурентоспособности вузов и предприятий-партнеров, а также формирует базис для прочного технологического развития отраслей и сфер экономики.

Учет современных методических основ инновационного развития вузов способствует эффективному внедрению инновационных разработок в вузе и обеспечению оптимальной трансформации научно-образовательного, воспитательного и управленческого процессов в образовательной организации, что, в свою очередь, обуславливает качественный рост ППС, развитие профессиональных компетенций обучающихся, внедрение передовых образовательных и инновационных технологий, конкурентоспособность вуза на образовательном рынке.

Финансово-экономическое обоснование внедрения различных инновационных решений в вузе, определение источника финансирования, потенциальная возможность коммерциализации позволяют грамотно увязать объемы имеющихся и привлеченных финансовых средств с фактическими результатами инновационной деятельности, эффективно использовать как собственные средства вуза, средства бюджетного финансирования, так и средства инвесторов для достижения наилучших инновационных результатов при разработке новых уникальных продуктов и услуг.

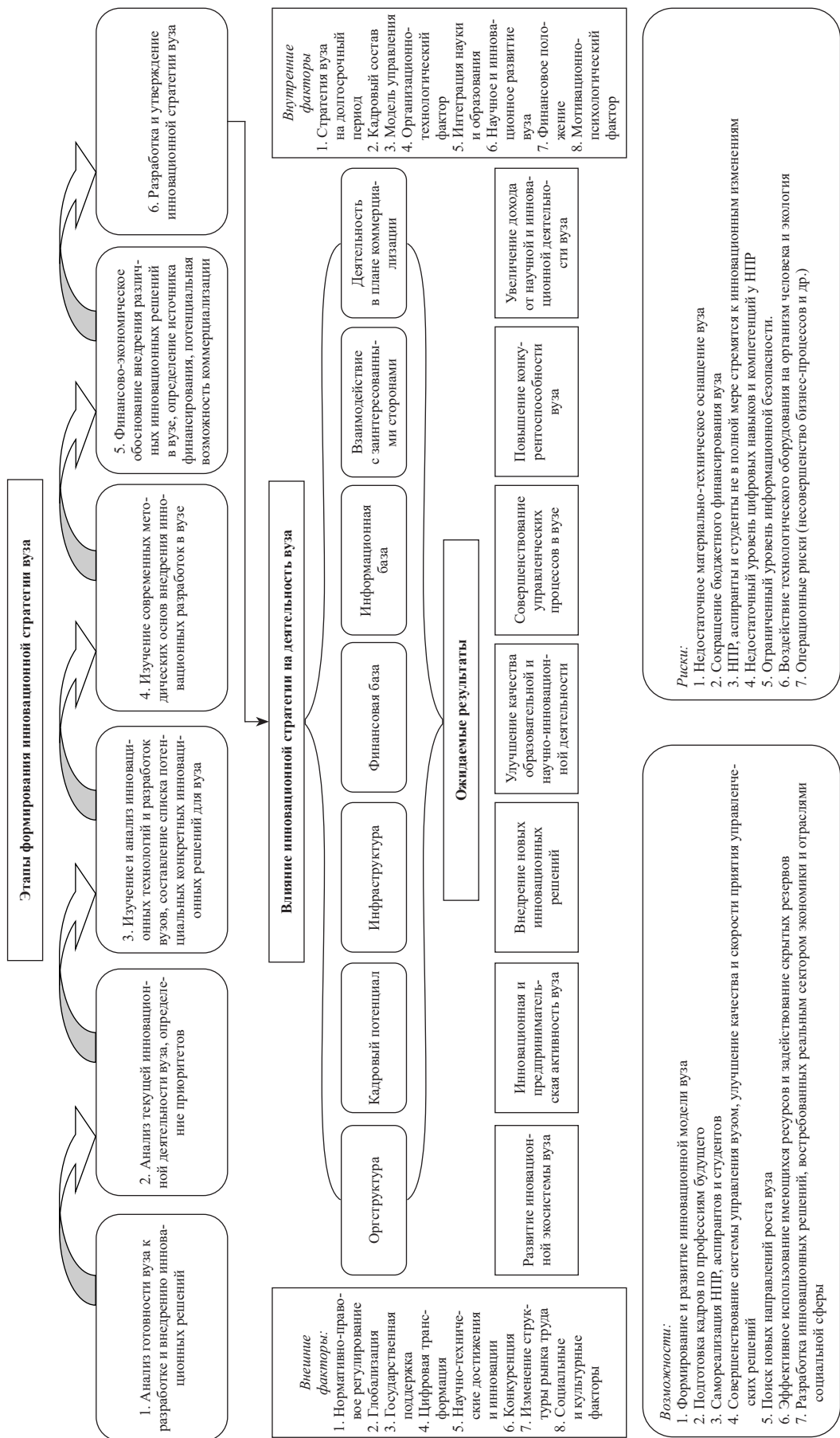
Разработка и утверждение инновационной стратегии вуза — ключевой элемент эффективного стратегического управления вузом и залог его успешного функционирования на рынке образовательных услуг на фоне высокой конкуренции.

В условиях цифровой трансформации экономики инновационная стратегия вуза представляет собой комплексную систему управленческих методов и решений, направленных на формирование принципиально новых или значительно улучшенных подходов, моделей, продуктов и услуг, базирующихся на инновациях, способствующих модернизации инновационной экосистемы вуза, созданию инновационных разработок, востребованных реальным сектором экономики и отраслями социальной сферы, что, в свою очередь, несомненно, способствует повышению конкурентоспособности университета в образовательном пространстве.

Предложенный подход формирования инновационной стратегии вуза в условиях формирования цифровой экономики показывает, что каждому этапу в формировании инновационной стратегии должен предшествовать комплексный анализ всех сфер деятельности образовательной организации. На его основе с многогранным учетом внешних и внутренних факторов должны формироваться научно-обоснованные методики и базовые блоки инновационной стратегии вуза, способной эффективно трансформировать менеджмент вузом, научно образовательный и инновационно-технологический процессы таким образом, чтобы инновационная стратегия вуза позволяла успешно решать задачи всех стратегических направлений, соответствующих ключевым приоритетам цифровой трансформации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет констатировать, что в настоящее время происходит переосмысление роли вуза не только как образовательной организации, но и как ключевого элемента инно-



**Рис. 3.** Структурная модель инновационной стратегии вуза в условиях цифровой экономики  
Разработано авторами.

вационной системы страны. В условиях цифровой трансформации экономики необходимо совершенствовать все сферы деятельности университета. Интеграция цифровых технологий в образовательную и научную деятельность, управление вузом, постоянное совершенствование технической и информационной инфраструктуры вуза, международное сотрудничество и сотрудничество с заинтересованными сторонами способствуют повышению конкурентоспособности университетов и достижению ими наивысших позиций в отечественных и международных рейтингах.

Современная геополитическая ситуация требует от крупнейших инновационных предприятий, организаций и компаний обеспечения технологического лидерства, реализации приоритетных проектов импортозамещения, привлечения научного потенциала вуза для достижения целей национального технологического суверенитета. В условиях инновационного развития мировой экономики и реализации политики импортозамещения разработка эффективных инновационных стратегий вузов является сегодня важным фактором технологического развития страны в целом.

В настоящей статье авторы проанализировали современные подходы к формированию инновационного университета, выявили основные характеристики стратегического управления вузом в условиях цифровизации экономики, ключевые элементы и принципы разработки инновационной стратегии университета, а также основные требования к ее выработке.

Изучив и систематизировав научные подходы к управлению вузом, авторы представили соб-

ственные определения таких понятий, как «инновационная стратегия вуза», «инновации в высшем образовании», «инновационное развитие вуза», «инновационная экосистема университета», «уровень инновационности», «инновационный университет», которые учитывают все требования системного подхода и современных моделей управления цифровой трансформацией вузов.

На основе изучения критериев различных российских рейтингов вузов, осуществления стратегических инициатив вузами авторами сделан вывод о том, что тщательно продуманная инновационная стратегия вуза является залогом повышения конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг. Все это позволило авторам сформировать методический подход к разработке инновационной стратегии вузов в условиях цифровой экономики и представить ее в виде структурной модели, учитывающей этапы формирования инновационной стратегии вуза, взаимосвязь этих этапов с ожидаемыми результатами, влияние внешних и внутренних факторов, возможные риски и перспективы развития.

Таким образом, в условиях технологических трансформаций необходима целенаправленная политика, ориентированная на развитие человеческого капитала, создание инновационной инфраструктуры, активное внедрение инновационных технологий, формирование предпринимательской культуры и эффективное управление инновационной деятельностью в вузах. Реализация перечисленного позволит вузам не только генерировать новые знания, но и вносить существенный вклад в экономическое и социальное развитие страны.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Амиров Р.А. (2020). MosIUR как новый инструмент объективной оценки международного признания деятельности вузов // *Экономика образования*. № 5. С. 4–12.
- Амиров Р.А. (2021). Теория и методология разработки и реализации государственной стратегии развития системы высшего образования: монография. Махачкала: Издательство ДГУ. 170 с.
- Амиров Р.А. (2023). Тенденции развития высшего образования в мире в современных условиях // *Сборник материалов XIV-й Международной научно-практической конференции «Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики»*. Астрахань. С. 16–18.
- Амиров Р.А., Жуковская И.Е., Амиров А.Т., Магомедбеков Г.У. (2025). Человеческий капитал как драйвер эффективного развития регионов России в условиях цифровой экономики // *Вестник Воронежского государственного аграрного университета*. Т. 18. № 4 (87). С. 150–166.
- Андрюшкевич О.А., Денисова И.М. (2014). Формирование предпринимательских университетов в инновационной экономике // *Экономическая наука современной России*. № 3 (66). С. 87–104.
- Дербенева О.Ю. (2015). Инновационно-производственная деятельность как объект управления в условиях реализации стратегии инновационного развития вуза // *Университетское управление: практика и анализ*. № 5 (99). С. 45–59.
- Жуковская И.Е. (2025). Взаимосвязь инновационных структур университетов и промышленных предприятий как единой экосистемы // *ARSAministrandi (Искусство управления)*. 2025. Т. 17. № 4. С. 650–671.
- Жуковская И.Е., Амиров Р.А., Амиров А.Т. (2025). Цифровая трансформация высшего образования в условиях новых вызовов // *Экономика строительства*. № 11. С. 272–274.
- Захаров А.А., Иващенко Н.П. (2015). Модели инновационного развития университетов в России // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. Т. 6. № 3. С. 112–118.

- Клейнер Г.Б. (2024). Генерация инноваций в условиях ограничений // *Финансы и бизнес*. Т. 20. № 2. С. 73–80.
- Логунова О.С. (2012). Принципы реализации инновационной стратегии высшего учебного заведения // *Качество. Инновации. Образование*. № 11. С. 8–12.
- Рюкер-Шеффер П., Фишер Б., Кьероз С. (2018). Не только образование: роль исследовательских университетов в инновационных экосистемах // *Форсайт*. Т. 12. № 2. С. 50–61.
- Секерин В.Д., Горохова А.Е., Петрова О.В. (2025). Экономическое содержание модели инновационного университета // *Экономический анализ: теория и практика*. Т. 24. № 3. С. 179–193.
- Структурная модернизация российской экономики: угрозы, возможности, перспективы: коллективная монография / под ред. М.В. Дубовик. М.: ИНФРА-М, 2024. 205 с.
- Терентьева Т.В., Юрченко Н.А. (2021). Организационно-экономический механизм инновационного развития университета // *Экономика науки*. Т. 7. № 4. С. 255–264.
- Усова Н.В., Логинов М.П. (2022). Генезис моделей цифровой экономики // *Цифровые модели и решения*. Т. 1. № 3. URL: <https://usue-journal.ru/ru/vypuski-2022/44-russkij-yazyk/tsmir/2/369-genezis-modelej-tsifrovoj-ekonomiki> (дата обращения: 14.10.2025).
- Эскиндаров М.А., Грузина Ю.М., Харчилава Х.П., Мельничук М.В. (2022). Роль человеческого капитала в цифровой экономике на институциональном и региональном уровнях // *Экономика региона*. Т. 18. № 4. С. 1105–1120.
- Zhukovskaya I.E., Espinel Suarez A. (2025). Directrices y parámetros de la cooperación entre Rusia y Colombia en el ámbito educativo. *Iberoamerica*, no. 3, pp. 135–156.

## REFERENCES

- Amirov R.A. (2020). MosIUR as a new tool for objective assessment of international recognition of the activities of universities. *Economics of Education*, no. 5, pp. 4–12. (In Russ.)
- Amirov R.A. (2021). *Theory and methodology for the development and implementation of the state strategy for the higher education system*: monograph. Makhachkala: DSU Press. 170 p. (In Russ.)
- Amirov R.A. (2023). Trends in the development of higher education in the world in modern conditions. *Collection of materials of the XIV International scientific and practical conference “Regional specifics and Russian experience of business and economic development”*. Astrakhan. Pp. 16–18. (In Russ.)
- Amirov R.A., Zhukovskaya I.E., Amirov A.T., Magomedbekov G.U. (2025). Human capital as a driver of effective development of Russian regions in the context of the digital economy. *Bulletin of the Voronezh State Agrarian University*, vol. 18, no.4 (87), pp. 150–166. (In Russ.)
- Andryushkevich O.A., Denisova I.M. (2014). Formation of entrepreneurial universities in the innovation economy. *Economics of Contemporary Russia*, no. 3 (66), pp. 87–104. (In Russ.)
- Derbeneva O.Y. (2015). Innovation-and-production activity as object of management in the conditions of University innovative development strategy implementation. *University Management: Practice and Analysis*, no. 5 (99), pp. 45–59. (In Russ.)
- Eskindarov M.A., Gruzina Yu.M., Kharchilava Kh.P., Melnichuk M.V. (2022). The role of human capital in the digital economy at the institutional and regional levels. *Economy of Regions*, vol. 18, no. 4, pp. 1105–1120. (In Russ.)
- Kleiner G.B. (2024). Generation innovations under constraints. *Finance and Business*, vol. 20, no. 2, pp. 73–80. (In Russ.)
- Logunova O.S. (2012). Principles of implementing the innovation strategy of a higher education institution. *Quality. Innovation. Education*, no. 11, pp. 8–12. (In Russ.)
- Rücker-Schaeffer P., Fischer B., Queiroz S. (2018). Beyond education: the role of research universities in innovation ecosystems. *Foresight and STI Governance*, vol. 12, no. 2, pp. 50–61. (In Russ.)
- Sekerin V.D., Gorokhova A.E., Petrova O.V. (2025). Economic substance of the innovative university model. *Economic Analysis: Theory and Practice*, vol. 24, no. 3, pp. 179–193. (In Russ.)
- Structural modernization of the Russian economy: threats, opportunities and perspectives*: coll. monograph. Ed. by M.V. Dubovik. Moscow: INFRA-M Publishers, 2024. 205 p. (In Russ.)
- Terentyeva T.V., Yurchenko N.A. (2021). Organizational and economic mechanism of innovative development of the university. *The Economics of Science*, vol. 7, no. 4, pp. 255–264. (In Russ.)
- Usova N.V., Loginov M.P. (2022). Genesis of digital economy models. *Digital models and solutions*, vol. 1, no. 3. (In Russ.). URL: <https://usue-journal.ru/ru/vypuski-2022/44-russkij-yazyk/tsmir/2/369-genezis-modelej-tsifrovoj-ekonomiki> (accessed: 14.10.2025).
- Zakharov A.A., Ivashchenko N.P. (2015). Models of innovation development of universities in Russia. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, vol. 6, no. 3, pp. 112–118. (In Russ.)
- Zhukovskaya I.E. (2025). The relationship between innovative structures of universities and industrial enterprises as a single ecosystem. *ARS Administrandi (The Art of Management)*, vol. 17, no. 4, pp. 650–671. (In Russ.)
- Zhukovskaya I.E., Amirov R.A., Amirov A.T. (2025). Digital transformation of higher education in the face of new challenges. *Construction Economics*, no. 11, pp. 272–274. (In Russ.)
- Zhukovskaya I.E., Espinel Suarez A. (2025). Directrices y parámetros de la cooperación entre Rusia y Colombia en el ámbito educativo. *Iberoamerica*, no. 3, pp. 135–156.