

УДК 330.341:004.9+37.014

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ИЗМЕНЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ¹*С.В. Куровский, ²Д.А. Мишин, ³М.А. Петров*¹ Руководитель научно-исследовательского подразделения ООО «Высшая Школа Образования», Одинцово, email: 8917564@gmail.com² Руководитель редакционно-издательского отдела ООО «Высшая Школа Образования», Одинцово, email: 8917564@gmail.com³ Государственный Университет Просвещения, Москва, email: maapetrov@mail.ru

Аннотация. Актуальность рассматриваемого вопроса обусловлена ролью цифровой трансформации как ключевого драйвера структурных изменений на рынке образовательных услуг. Для некоммерческих образовательных организаций это создаёт стратегический императив к пересмотру своей бизнес-модели и конкурентной позиции. В статье отражены характеристики влияния процесса цифровизации на образовательные услуги через персонализацию, доступность, появление новых форм обучения при развитии сегмента EdTech (технологий в образовании). Представлено содержание трансформации цепочки создания стоимости в образовании под воздействием цифровых технологий. Приведены результаты разработки концепции цифровой зрелости как нового компонента конкурентного преимущества некоммерческих образовательных организаций Российской Федерации. Научная новизна заключается в концептуализации цифровой зрелости некоммерческих образовательных организаций как многомерной категории, объединяющей технологические, процессные, кадровые, культурные и стратегические аспекты, в выделении влияния цифровой зрелости на ключевые аспекты конкурентоспособности некоммерческих образовательных организаций.

Ключевые слова: некоммерческие образовательные организации, цифровая трансформация, драйвер изменений, рынок образовательных услуг, конкурентная среда, бизнес-модели в образовательной сфере, цифровая зрелость, цепочки создания стоимости в образовании.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF CHANGING THE COMPETITIVE ENVIRONMENT AND BUSINESS MODELS IN THE EDUCATIONAL SPHERE¹*S.V. Kurovsky, ²D.A. Mishin, ³M.A. Petrov*¹ Head of the research department of LLC Higher School of Education, Odintsovo, email: 8917564@gmail.com² Head of the Editorial and Publishing Department of LLC Higher School of Education, Odintsovo, email: 9651530@gmail.com³ State University of Education, Moscow, email: maapetrov@mail.ru

Abstract. The relevance of this issue stems from the role of digital transformation as a key driver of structural change in the educational services market. For non-profit educational organizations, this creates a strategic imperative to reconsider their business models and competitive positions. This article examines the impact of digitalization on educational services through personalization, accessibility, and the emergence of new forms of learning with the development of the EdTech (educational technologies) segment. It presents the transformation of the education value chain under the influence of digital technologies. The article presents the results of developing the concept of digital maturity as a new component of the competitive advantage of non-profit educational organizations in the Russian Federation. The scientific novelty lies in conceptualizing the digital maturity of non-profit educational organizations as a multidimensional category combining technological, process, personnel, cultural, and strategic aspects, and highlighting the impact of digital maturity on key aspects of the competitiveness of non-profit educational organizations.

Keywords: non-profit educational organizations, digital transformation, driver of change, educational services market, competitive environment, business models in the educational sector, digital maturity, value chains in education

Дата поступления статьи в редакцию: 29.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.11.2025

Введение

Актуальность выявления характеристик цифровой трансформации в контексте её воздействия на конкурентную среду и бизнес-модели образовательной сферы обусловлена системным характером изменений, затрагивающих основы функционирования некоммерческих образовательных организаций. Данный процесс выходит за рамки традиционных способов автоматизации существующих функциональных процессов, представляя собой структурный сдвиг в национальной экономике и управлении субъектами хозяйствования [1-5].

Цифровизация трансформирует структуру и динамику конкуренции на рынке образовательных услуг, создавая новые угрозы и возможности для традиционных бизнес-моделей некоммерческих образовательных организаций. Внутриотраслевая конкуренция между локальными и национальными провайдерами образования сменяется глобальной конкуренцией. Студент из любого российского региона может получить доступ к учебным курсам ведущих университетов мира через цифровые образовательные платформы, что создаёт определенное давление на некоммерческие образовательные организации, вынуждая их демонстрировать уникальность своего предложения в масштабе глобального сообщества [6].

Рынок образовательных услуг в настоящее время не ограничивается традиционными вузами и колледжами. В рамках данного сегмента функционируют корпоративные университеты, EdTech-стартапы, предлагающие узкоспециализированные, практико-ориентированные программы, непосредственно связанные с требованиями работодателей, IT-корпорации, разрабатывающие собственные системы сертификации профессиональных компетенций, конкурирующие с традиционными дипломами об окончании обучения, платформы микрообучения, фрагментирующие образовательный процесс на отдельные короткие модули [7].

Ключевыми факторами отраслевой конкурентоспособности некоммерческих образовательных организаций становятся гибкость и скорость обновления обучающего контента, качество пользовательского опыта и интерфейсов, интеграция с рынком труда, наличие партнёрств с потенциальными компаниями-работодателями, возможности адаптивного обучения на основе больших данных и технологий искусственного интеллекта [8].

Соответственно, цифровая трансформация привела к усложнению конкурентного ландшафта в образовательной сфере. Некоммерческие образовательные организации вынуждены вступать в конкурентную борьбу с компаниями, использующими Agile-подходы в управлении, для которых образовательные услуги являются технологическим продуктом.

Цифровизация не только постепенно меняет конкурентную среду, но и предполагает совершенствование способов создания стоимости, бизнес-моделей. Традиционная модель, ориентированная на оказание образовательных услуг в рамках определенного временного периода, уступает место модели непрерывного обучения в течение всей повседневной и профессиональной жизни населения в цифровой среде. Ценность создаётся через формирование образовательной экосистемы, включающей студентов, выпускников, преподавателей, компаний-работодателей, партнёров. При этом она концентрируется в цифровой платформе, обеспечивающей взаимодействие, адаптацию и поддержку обучающихся, данных об эффективности прохождения обучения, позволяющих постоянно улучшать рыночный продукт, сетевом сообществе (группах экспертов и выпускников) [9].

Цель исследования

Целью статьи является выявление характеристик влияния цифровой трансформации на конкурентную среду и бизнес-модель некоммерческих образовательных организаций.

Материал и методы исследования

Исследование основано на применении комплекса общенаучных методов, методов теоретического и эмпирического познания, направленных на достижение цели и раскрытие поставленных задач. Анализ и синтез обеспечили обобщение подходов к дефинициям основных терминов проводимого научного исследования, в частности, «цифровая трансформация образования», «персонализация образовательного процесса», «цепочка создания стоимости в образовании», «цифровая зрелость». Посредством анализа данных и положений нормативных актов были отражены задачи обучения, характеристики форматов образовательного процесса. Дедуктивный метод позволил перейти от общих положений к частным аспектам влияния цифровизации на отраслевую конкурентоспособность и бизнес-модели некоммерческих образовательных организаций.

Теоретико-методологической основой исследования стали труды, раскрывающие технологии и подходы к персонализации образовательного процесса, к доступности обучения в некоммерческих организациях, новые форматы обучения в связи с появлением динамично развивающегося сегмента EdTech, концептуальные основы традиционной цепочки создания стоимости в образовании, направления и экономические последствия их трансформации под влиянием цифровых технологий.

Результаты исследования

1. Влияние цифровизации на образовательные услуги: персонализация, доступность, появление новых форм обучения (EdTech)

Цифровизация образования представляет собой процесс трансформации образовательной деятельности через интеграцию цифровых технологий, приводящий к изменению свойств, форм предоставления и экономики образовательных услуг. Цифровая трансформация оказывает комплексное воздействие на три характеристики образовательной сферы: индивидуальную настройку образования, пространственно-временную организацию и институциональное разнообразие [10].

Переход от унифицированной образовательной траектории для всей группы обучающихся к индивидуальной траектории, адаптируемой под цели, способности, темп и стиль обучения каждого конкретного студента обуславливает персонализацию образовательного процесса. Данный переход обеспечивается за счёт применения перечисленных ниже технологий и подходов:

- адаптивное обучение, подразумевающее использование алгоритмов искусственного интеллекта для анализа действий обучающихся в цифровой среде. Система в режиме реального времени оценивает уровень освоения материала и автоматически подбирает последующие учебные модули, практические задания и уровень сложности обучения, обеспечивая прохождение материала в оптимальном для студента режиме;

- анализ образовательных данных, обуславливающий сбор и обработку огромных массивов информации о поведении студентов, например, время, затраченное на освоение материалов, результаты тестирования, активность на форумах, поскольку они позволяют выявлять закономерности, прогнозировать академические риски (вероятность отчисления) и своевременно оказывать целенаправленную поддержку;

- микрообучение, способствующее фрагментации образовательного контента на небольшие, логически завершённые модули (микрокурсы, видеоуроки, интерактивные симуляции), соответственно, формированию индивидуальной образовательной программы студентов, собирая её из необходимых элементов.

Персонализация образовательного процесса, обеспечиваемая цифровизацией, приводит к изменению традиционной парадигмы обучения. Её центральное звено смещается с преподавания дисциплин к обучению. Образовательный процесс становится более эффективным, так как минимизирует потери времени на изучение уже освоенного материала и снижает уровень фрустрации от неуспеваемости слишком сложных тем. С экономической точки зрения это повышает ценность образовательной услуги для потребителя и её конкурентоспособность на рынке.

Вместе с тем цифровизация в значительной степени снижает барьеры, связанные с временем, географическим местоположением, физическими возможностями и финансовыми ресурсами обучающихся. Онлайн-формат и асинхронное обучение позволяют получить образование лицам, проживающим в удалённых российских регионах, людям с ограниченной социальной мобильностью, а также тем, кто совмещает учёбу с профессиональной деятельностью [11].

Цифровые образовательные продукты, особенно массовые открытые онлайн-курсы, как правило, имеют значительно более низкую стоимость по сравнению с очными аналогами обучения. Модели микрообучения и возможности оплаты за отдельные модули делают современное образование более гибким с финансовой точки зрения.

Цифровые технологии предоставляют инструменты для обеспечения доступности образования для лиц с ограниченными возможностями здоровья, например, субтитры, озвучивание текста, специализированные пользовательские интерфейсы.

Следовательно, цифровизация трансформирует образование в массовое общественное пространство. Это имеет определённые социально-экономические последствия, так как способствует росту общего уровня человеческого капитала, повышению социальной мобильности населения, инклюзии маргинализированных групп в профессиональную и общественную жизнь. Для некоммерческих образовательных организаций расширение доступности образовательного процесса открывает возможности сбыта услуг и новые целевые аудитории.

Цифровизация породила самостоятельный и быстрорастущий сегмент национальной экономики — образовательные технологии (EdTech), который предлагает альтернативные и дополняющие формы обучения, например:

- массовые открытые онлайн-курсы с использованием платформенных решений, технологий открытого образования, которые стали глобальными провайдерами образовательного контента от ведущих университетов;
- микрообучение и микро-кредиты с применением платформенных решений, на которых предлагаются короткие, сфокусированные на отработке конкретных навыков курсы с выдачей микро-дипломов либо бейджей (элементы геймификации в образовательной сфере), признанные компаниями-работодателями;
- обучение на основе технологий геймификации с использованием игровых элементов (очки, рейтинговые таблицы, бейджи) для повышения вовлеченности и мотивации студентов;
- виртуальная и дополненная реальность, предполагающая создание иммерсивных сред для отработки практических навыков в условиях, имитирующих реальность (хирургические операции, управление сложным производственным оборудованием, исторические реконструкции);
- платформы и онлайн-сервисы, соединяющие обучающихся с носителями иностранного языка либо репетиторами в режиме реального времени [12].

Сектор EdTech показывает достаточно высокую степень диверсификации и инновационности. Новые формы обучения создают принципиально иные формы пользовательского опыта и бизнес-модели некоммерческих организаций. Их ключевыми преимуществами являются гибкость, ориентация на конечный результат, использование сетевых эффектов. Для функционирующих некоммерческих образовательных организаций это создаёт риск увеличения внутриотраслевой конкуренции, а также возможность для партнёрства и интеграции этих технологий в свою деятельность для повышения собственной эффективности и привлекательности.

2. Трансформация цепочки создания стоимости в образовании под воздействием цифровых технологий

Трансформация цепочки создания стоимости в образовании представляет собой изменение последовательности и содержания видов деятельности, направленных на создание образовательного продукта. Это обусловлено внедрением цифровых технологий, которые реконфигурируют традиционную линейную цепочку создания стоимости в динамическую, сетевую модель [13].

Традиционная модель цепочки создания стоимости, основанная на подходе М. Портера, в образовании имеет линейный и иерархический характер. Её ключевые звенья включают:

- разработку учебных программ и контента;
- преподавание и учебный процесс;
- оценку результатов обучения;
- административную поддержку и инфраструктурное обеспечение.

Такая модель характеризуется достаточно высокой степенью интеграции всех видов деятельности (входной, основной, вспомогательной) в рамках некоммерческой образовательной организации и весьма жесткой взаимосвязью с объектами физической инфраструктуры (целевой аудиторией, библиотеками).

При этом цифровые технологии декомпозируют традиционную цепочку создания стоимости в образовании, автоматизируя отдельные виды деятельности и формируя новые. Функции, которые ранее были неотъемлемой частью некоммерческих образовательных организаций, теперь могут выполняться внешними провайдерами. Разработка цифровых учебных курсов, проведение вебинаров, обеспечение прокторинга (наблюдения за экзаменами), функционирование LMS (системы управления обучением) передаются компаниям сектора EdTech.

В цепочке создания стоимости в образовании возникают новые активности, такие как:

- курирование образовательного контента для его своевременной актуализации;
- анализ образовательных данных для адаптации индивидуальных траекторий обучения;
- разработка и поддержка цифровой платформы как основного актива образовательной сферы;
- управление образовательным сообществом.

Ценность создаётся в рамках образовательной экосистемы, где взаимодействуют различные акторы: некоммерческие образовательные организации, EdTech-стартапы, студенты, компании-работодатели, эксперты-фрилансеры. Платформенные решения становятся ключевыми элементами, координирующими это взаимодействие (табл. 1) [14].

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционной и цифровой цепочек создания стоимости в образовании

Ключевое звено цепочки создания стоимости	Традиционная модель создания стоимости в образовании	Цифровая (платформенная) модель создания стоимости в образовании
Разработка образовательного контента и программ	Внутренняя разработка профессорско-преподавательским составом, медленный цикл обновления образовательного контента и программ	Аутсорсинг образовательных услуг, партнерство с EdTech-стартапами и субъектами данного отраслевого сектора, курирование внешнего образовательного контента, AGILE-разработка образовательных программ, краудсорсинг
Организация учебного процесса	Очный формат занятий в аудиториях по фиксированному расписанию, преподаватель в центре учебного процесса	Смешанный или полностью онлайн-формат обучения, асинхронное обучение, студент в центре учебного процесса, использование голосовых помощников на основе технологий искусственного интеллекта
Оценивание и аттестация обучающихся	Очные экзамены и зачеты, ручная проверка контрольных работ преподавателем	Автоматизированное тестирование, прокторинг, оценка на основе анализа данных (например, активность в обсуждениях), цифровые портфолио
Взаимодействие и поддержка	Консультационные часы преподавателя, личное общение с администрацией образовательного учреждения	Онлайн-чаты, форумы, чат-боты, служба поддержки цифровой платформы; peer-to-peer обучение в сообществе
Инфраструктура	Физические активы, а именно здания, библиотеки, лаборатории	Цифровые активы, а именно облачные сервисы, платформы, базы данных, подписки на SaaS
Ключевой актив и источник ценности	Репутация, аккредитация образовательного учреждения, эксклюзивный доступ к профессорско-преподавательскому составу	Платформа, данные пользователей, алгоритмы обучения, сетевой эффект сообщества

Источник: составлено авторами на основе [13-15].

В соответствии с таблицей 1 происходит планомерный переход от замкнутой, вертикально интегрированной модели к открытой, модульной, сетевой концепции. В цифровой модели создания стоимости в образовательной сфере ценность всё более концентрируется в нематериальных активах (платформенных решениях, информационных данных, сетевом сообществе). Это приводит к изменению экономики образования, поскольку сокращается значимость объектов физической инфраструктуры и повышается роль масштабируемых цифровых решений.

При этом стоит учитывать возможные экономические последствия трансформации цепочки создания стоимости в образовательной сфере для бизнес-модели и конкурентных позиций некоммерческих образовательных организаций, среди которых:

— происходит переход от модели с высокими постоянными издержками (содержание зданий, штатного профессорско-преподавательского состава) к модели с более высокой долей переменных издержек (оплата лицензий на программное обеспечение, вознаграждение приглашенным экспертам, облачные сервисы), что повышает операционную гибкость, но также усиливает зависимость от внешних провайдеров образовательной сферы;

— EdTech-компании могут фокусироваться на одном звене цепочки создания стоимости (например, создании образовательного контента или организации прокторинга), достигая в нем достаточно высокого уровня эффективности, и предлагать свои услуги множеству некоммерческих образовательных организаций, что, в свою очередь, обуславливает угрозу для традиционных игроков рассматриваемого отраслевого сектора, которые вынуждены конкурировать с этими нишевыми провайдерами;

— трансформация цепочки создания стоимости в образовании позволяет реализовывать модели, ранее недоступные для обозначенного отраслевого сектора, например:

1. Платформенная модель, подразумевающая соединение разработчиков образовательного контента и потребителей (обучающихся) с монетизацией через комиссионное вознаграждение.

2. Модель подписки, которая предполагает получение доступа к образовательному контенту и обновляемой библиотеке учебных курсов и сервисов.

3. Модель «ценность-за-результат», в рамках которой оплата образовательных услуг взаимосвязана с трудоустройством выпускника.

3. Цифровая зрелость как новый компонент конкурентного преимущества некоммерческих образовательных организаций

В современной научной парадигме управления образовательными организациями концепция цифровой зрелости является значимым компонентом конкурентного преимущества. Научная новизна в рас-

смотрении этого вопроса заключается в переосмыслении цифровой трансформации как стратегического организационного качества, детерминирующего долгосрочную устойчивость и рыночные позиции некоммерческих образовательных организаций.

Цифровая зрелость некоммерческих образовательных организаций представляет собой интегральную характеристику, отражающую способность организации системно и эффективно использовать цифровые технологии для достижения стратегических образовательных, социальных и экономических целей. Авторская концепция цифровой зрелости включает несколько взаимосвязанных составляющих:

- технологическую (уровень развития объектов цифровой инфраструктуры, интеграции систем, использования облачных сервисов, технологий анализа данных и искусственного интеллекта);
- процессную (степень цифровизации ключевых бизнес-процессов, в частности приемная кампания, учебный процесс, научная деятельность, административное управление);
- кадровую (уровень цифровых компетенций сотрудников и преподавателей, готовность к изменениям, наличие цифровых лидеров);
- культурную (сформированность организационной культуры, поддерживающей инновации, экспериментирование и непрерывное обучение в цифровой среде);
- стратегическую (интеграция цифровой трансформации в стратегию развития организации, наличие дорожной карты цифровизации, система управления цифровыми проектами).

В условиях цифровой экономики традиционные конкурентные преимущества некоммерческих образовательных организаций (история функционирования, репутационные активы, аккредитации) остаются значимыми, но становятся недостаточными. Цифровая зрелость формирует новые источники устойчивого конкурентного преимущества, основанные на уникальных, трудно имитируемых организационных способностях:

- некоммерческие образовательные организации, обладающие крайне высоким уровнем цифровой зрелости, могут использовать аналитику данных для создания индивидуальных траекторий обучения одновременно для более чем 1 тыс. студентов, что не представляется возможным осуществить организациям, имеющим низкий уровень цифровой зрелости;
- автоматизация рутинных процессов и использование гибких методологий управления позволяют перенаправлять ресурсы на стратегические инициативы и весьма быстро реагировать на изменения внешней среды;
- цифровая платформа зрелой некоммерческой образовательной организации становится ядром образовательной экосистемы, объединяющей студентов, выпускников, компаний-работодателей и партнёров, создавая ценность для всех участников образовательной сферы и повышая их лояльность;
- возможность прогнозирования академических рисков, анализа рынков труда и оптимизации ресурсов на основе методов анализа больших данных становится ключевым фактором стратегического управления некоммерческими образовательными организациями.

Характеристики уровней цифровой зрелости некоммерческих образовательных организаций и соответствующие им конкурентные преимущества представлены в таблице 2.

Следует заметить, что конкурентные преимущества некоммерческих образовательных организаций, обусловленные цифровой зрелостью, носят кумулятивный характер. При весьма низком уровне цифровой зрелости конкурентные преимущества сводятся к операционной эффективности некоммерческих образовательных организаций. В случае, когда цифровая зрелость находится на достаточно высоком уровне, они трансформируются в стратегические возможности и способности, позволяющие некоммерческим образовательным организациям адаптироваться к изменениям во внешней среде, а также активно формировать новую образовательную реальность. Следовательно, подтверждается мнение авторов о цифровой зрелости как о новом, важном компоненте конкурентного преимущества некоммерческих образовательных организаций.

Для оценки уровня цифровой зрелости некоммерческих образовательных организаций необходим комплексный методологический аппарат, который должен сочетать количественные и качественные модели измерения результатов, параметры (табл. 3), в частности:

- адаптация существующих моделей зрелости к контексту финансово-хозяйственной деятельности некоммерческих образовательных организаций с фокусом на образовательные и управленческие процессы;
- система сбалансированных показателей для цифровой трансформации, подразумевающая разработку ключевых показателей эффективности, отражающих прогресс в различных составляющих цифровой зрелости (технологических, образовательных, социальных, процессных);
- составление отраслевых рейтингов, способствующее сравнению уровня цифровой зрелости некоммерческих образовательных организаций с лучшими практиками внутри отраслевого сектора.

Таблица 2

Уровни цифровой зрелости некоммерческих образовательных организаций и соответствующие им конкурентные преимущества

Уровень цифровой зрелости	Ключевые характеристики	Формируемые конкурентные преимущества
Начальный уровень	Разрозненное использование цифровых инструментов, отсутствие общей стратегии, реактивный подход к управлению	Отсутствие значимых конкурентных преимуществ, высокие операционные риски
Повторяемый уровень	Стандартизация отдельных процессов (электронный документооборот, LMS), появление цифровых компетенций у сотрудников	Снижение операционных издержек, повышение предсказуемости и стабильности ключевых процессов
Определенный уровень	Интегрированная цифровая стратегия, сквозная цифровизация основных процессов (прием, обучение, аттестация), управление на основе данных	Повышение качества образовательных услуг, рост удовлетворенности студентов и сотрудников, улучшение управляемости
Управляемый уровень	Активное использование предиктивной аналитики для оптимизации процессов, развитая экосистема цифровых сервисов, экспериментирование с новыми технологиями (искусственный интеллект, виртуальная реальность)	Возможность быстрой адаптации образовательных программ под требования рынка, персонализация образовательного процесса, создание инновационных образовательных продуктов
Оптимизирующий уровень	Цифровая культура как неотъемлемая часть некоммерческой образовательной организации, непрерывная инновационная деятельность, прогнозная аналитика, платформенная бизнес-модель	Формирование отраслевых стандартов, создание сетевых эффектов, способность формировать будущее образовательной отрасли, достаточно высокая устойчивость финансово-хозяйственной деятельности

Источник: разработано авторами.

Таблица 3

Система показателей для оценки уровня цифровой зрелости некоммерческих образовательных организаций

Составляющая цифровой зрелости	Ключевые показатели оценки	Методы сбора данных
Технологическая	– доля процессов, обеспеченных интегрированными ИТ-решениями; – уровень использования облачных сервисов (их удельный вес от общей ИТ-инфраструктуры); – объем данных, используемых для аналитики	Аудит ИТ-инфраструктуры, анализ архитектуры корпоративных систем
Процессная	– степень автоматизации приемной кампании; – доля дисциплин, реализуемых в смешанном или онлайн-формате; – время обработки административного запроса	Анализ регламентов и рабочих инструкций, хронометраж рабочих процессов, опрос сотрудников и студентов
Кадровая	– доля профессорско-преподавательского состава, прошедших повышение цифровых компетенций; – индекс цифровой грамотности сотрудников; – уровень вовлеченности в цифровые проекты	Анкетирование, тестирование, анализ данных о повышении профессиональной квалификации
Культурная	– готовность сотрудников к экспериментам с новыми технологиями; – количество одновременно реализованных цифровых инициатив; – уровень сопротивления цифровым изменениям	Глубинные интервью, фокус-группы, опросы по методике OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)
Стратегическая	– наличие и степень детализации дорожной карты цифровизации; – доля бюджета, выделяемая на цифровые инициативы; – наличие системы управления цифровыми проектами	Анализ стратегических и программных документов, анализ бюджета, интервью с руководством некоммерческих образовательных организаций

Источник: разработано авторами.

Предложенная система показателей для оценки уровня цифровой зрелости некоммерческих образовательных организаций позволяет перейти от субъективных оценок к объективному измерению рассматриваемой категории. Она фокусируется на степени интеграции цифровых технологий в основную деятельность и их влиянии на результативность некоммерческих образовательных организаций. Такой подход обеспечивает валидность и надежность оценки в контексте проведения сравнительных исследований и выработки управленческих решений.

Выводы

В современных условиях влияние цифровизации на образовательные услуги является значительным. Персонализация образовательного процесса, обеспечиваемая технологиями искусственного интеллекта и анализа больших данных, трансформирует педагогический дизайн, смещая фокус на индивидуальные образовательные траектории. Повышение доступности обучения за счёт онлайн-форматов и новых экономических моделей устраняет существовавшие ранее препятствия, делая образование более инклюзивным. При этом возникновение динамично развивающегося сектора EdTech приводит к структурным изменениям на рынке образовательных услуг, создавая новые институциональные формы образования и вынуждая некоммерческие образовательные организации адаптироваться к такой среде.

Трансформация цепочки создания стоимости в образовательной сфере под воздействием цифровых технологий является сдвигом в архитектуре образовательного пространства. Линейная, интеграционная модель постепенно уступает место сетевой, платформенной экосистеме, где ценность создаётся совместными усилиями распределённых акторов. В данном случае некоммерческие образовательные организации должны пересмотреть свою роль в отраслевом секторе, в частности, перейти от роли универсального провайдера всех видов образовательной деятельности к роли куратора, интегратора и оператора образовательной платформы, способного выстраивать эффективное сотрудничество с различными узкоспециализированными игроками на этапах цепочки создания стоимости. Успех некоммерческих образовательных организаций в условиях новой экономической и социальной реальности будет определяться способностью управлять цифровыми активами и внешними взаимодействиями в рамках образовательной экосистемы.

Разработанная авторами концепция цифровой зрелости как нового компонента конкурентного преимущества некоммерческих образовательных организаций является значительным вкладом в теорию менеджмента образовательной сферы. Она позволяет преодолеть фрагментарный подход к цифровизации образования, предлагая целостную основу для диагностики, планирования и управления процессом трансформации.

Литература

1. Куровский С.В., Мишин Д.А., Посельская А.Н., Бурдик В., Куровская М.А. Совершенствование психолого-педагогической системы профилактики экстремизма в молодежной среде // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2024. Т. 13. № 5-1. С. 55-67. EDN: SOZLWI.
2. Куровский С.В., Старикова М.М., Мишин Д.А. Разработка программы поддержки пожилых людей на основе развития социального предпринимательства // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 1. С. 227-233. EDN: QSOJSD.
3. Куровский С.В., Мишин Д.А., Грачев Д.А. Разработка модели профессиональной подготовки специалистов в сфере управления трубопроводными системами с применением цифровых педагогических технологий // Современное профессиональное образование. 2025. № 8. С. 106-111. EDN: XIZOAU.
4. Куровский С.В., Мишин Д.А., Ванин Э.П. Обоснование эффективности методики последипломного образования врачей-стоматологов // Современное профессиональное образование. 2025. № 7. С. 107-112. EDN: IPWMR.
5. Куровский С.В., Мишин Д.А., Павлов Д.Г. Программно-адаптивная система управления цифровыми образовательными платформами для профессионального обучения специалистов нефтегазовой отрасли // Современное педагогическое образование. 2025. № 9. С. 47-53. EDN: MRWHEO.
6. Андреева Т.В. Цифровая трансформация некоммерческих организаций Якутии: условие устойчивого развития Арктического региона // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. 2022. № 2 (28). С. 16-26. DOI: 10.25587/svfu.2022.66.95.002 EDN: VJEJVB.
7. Казаренкова Н.П., Колмыкова Т.С., Лобанов И.В. Цифровая трансформация социального бизнеса // Организатор производства. 2022. Т. 30. № 4. С. 108-116. DOI: 10.36622/VSTU.2022.30.4.010 EDN: POVNFP.
8. Колабаева А.А. Векторы трансформации некоммерческой организации: управление, цифровизация и финансирование // Вестник университета. 2025. № 6. С. 187-200. DOI: 10.26425/1816-4277-2025-6-187-200 EDN: PFHYAV

9. Вишнева К.В. Цифровая трансформация некоммерческих организаций: проблемы и направления развития // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 4-3 (106). С. 152-155. DOI: 10.23670/IRJ.2021.106.4.094 EDN: MRDGLO.
10. Афанасьева Ю.С. Деятельность некоммерческих организаций в условиях цифровой трансформации: проблемы и перспективы // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2022. Т. 13. № 1 (34). С. 42-46. EDN: EFSMXU.
11. Простова Д.М., Тихонова А.Д. Модель управления некоммерческой организацией в условиях цифровой трансформации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12. С. 311. DOI: 10.17513/vaael.3173 EDN: FLTYCR.
12. Еленева Ю.Я., Можаровская А.А., Демушкин Д.И. Цифровая трансформация образовательных организаций высшего образования: современное состояние, задачи, риски // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. №. 4. С. 1149-1170. DOI: 10.18334/epp.14.4.120670 EDN: FHOYPO.
13. Цзунчан Я., Алгожаева Н.С. Влияние цифровой трансформации на педагогические условия реализации образовательных программ в условиях вуза // Современное педагогическое образование. 2023. №. 12. С. 59-65. EDN: YOPTYW.
14. Литвинова С.Н., Челышева Ю.В. Цифровая трансформация образовательной среды дошкольной образовательной организации // Вестник Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия 4: Педагогика. Психология. 2021. № 62. С. 99-112. DOI: 10.15382/sturIV202162.99-112 EDN: EDNISF.
15. Магомедов М.Н., Носкова Н.А. Цифровая трансформация сферы культуры // Петербургский экономический журнал. 2021. № 1. С. 27-36. DOI: 10.24411/2307-5368-2020-10054 EDN: WSMMSZ.

