

---

## Совершенствование управления инновационными процессами в региональных вузах в условиях цифровой трансформации

**Доспанов Руслан Айбекович**

[assistant-rector@rambler.ru](mailto:assistant-rector@rambler.ru)

старший преподаватель кафедры  
русского языка и литературы  
Нукусского государственного педагогического  
института имени Ажинияза

**Аннотация** В статье рассматриваются особенности управления инновационными процессами в региональных вузах, находящихся в условиях ограниченных ресурсов и растущих требований к цифровизации. Анализируются ключевые вызовы и риски, с которыми сталкиваются университеты при реализации инновационной политики, включая кадровые, организационные и нормативные барьеры. Сравниваются централизованные и децентрализованные модели управления, рассматривается зарубежный и отечественный опыт. Отдельное внимание уделяется развитию цифровой инфраструктуры, партнёрских взаимодействий и инновационной культуры. Автор подчёркивает необходимость адаптации стратегий управления с учётом регионального контекста и предлагает практические рекомендации по усилению институционального потенциала вузов. Исследование направлено на формирование основ гибкой модели управления инновациями, способной обеспечить устойчивое развитие образовательных организаций в регионах.

**Ключевые слова** Инновации, цифровая трансформация, региональные университеты, управление, инфраструктура, кадровый потенциал, сетевое взаимодействие, инновационная культура.

---

## Raqamli transformatsiya sharoitida mintaqaviy oliy o'quv yurtlarida innovatsion jarayonlarni boshqarishni takomillashtirish

**Dospanov Ruslan Aybekovich**

[assistant-rector@rambler.ru](mailto:assistant-rector@rambler.ru)

Rus tili va adabiyoti kafedrasida katta o'qituvchisi  
Ajiniyoz nomidagi Nukus davlat  
pedagogika instituti

**Annotatsiya** Maqolada mintaqaviy oliy ta'lim muassasalarida innovatsion jarayonlarni boshqarishning dolzarb jihatlari yoritiladi. Cheklangan resurslar, raqamlashtirishga bo'lgan yuqori talablar sharoitida universitetlarning duch kelayotgan muammolari tahlil qilinadi. Kadrlar, tashkiliy struktura va me'yoriy bazalar bilan bog'liq to'siqlar ochib beriladi. Markazlashgan va markazsizlashtirilgan boshqaruv modellari solishtirilib, xalqaro va milliy tajriba ko'rib chiqiladi. Raqamli infratuzilma, hamkorlik aloqalari va innovatsion madaniyatni rivojlantirish alohida e'tiborga loyiq. Muallif mintaqaning xususiyatlarini hisobga olgan holda boshqaruv strategiyalarini moslashtirish zarurligini ta'kidlaydi va institutlarning institutsional salohiyatini

*oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar beradi. Tadqiqot mintaqaviy ta'lim muassasalarining barqaror rivojlanishini ta'minlaydigan moslashuvchan innovatsion boshqaruv modelini shakllantirishga qaratilgan.*

**Kalit so'zlar** *Innovatsiyalar, raqamli transformatsiya, mintaqaviy universitetlar, boshqaruv, infratuzilma, kadrlar salohiyati, tarmoqli hamkorlik, innovatsion madaniyat.*

---

## Improving Innovation Management in Regional Universities under Digital Transformation Conditions

**Dospanov Ruslan Aybekovich**

[assistant-rector@rambler.ru](mailto:assistant-rector@rambler.ru)

Senior Lecturer, Department of  
the Russian Language and Literature  
Teacher-Training State Institute of Nukus

**Annotation** *The article examines the specific features of innovation process management in regional universities, especially under conditions of limited resources and increasing demands for digital transformation. It highlights key challenges and risks faced by universities in implementing innovation strategies, including personnel constraints, organizational structures, and regulatory barriers. The author compares centralized and decentralized governance models and reviews both international and national experiences. Special attention is given to the development of digital infrastructure, partnership networks, and the promotion of an institutional innovation culture. The paper emphasizes the importance of adapting management strategies to the regional context and offers practical recommendations for strengthening the institutional capacity of universities. The research contributes to the formation of a flexible innovation management model capable of ensuring the sustainable development of higher education institutions in regional settings.*

**Keywords** *Innovations, digital transformation, regional universities, management, infrastructure, human resource capacity, network collaboration, innovation culture.*

---

В условиях стремительной цифровизации и трансформации социально-экономических процессов высшее образование сталкивается с рядом новых вызовов, обусловленных изменениями глобального масштаба. Среди ключевых тенденций, определяющих траекторию развития системы высшего образования, можно выделить такие как интернационализация, переход к цифровым образовательным платформам, усиление конкуренции за таланты, ориентация на

результаты (outcomes-based education) и устойчивое развитие (Marginson, 2016; OECD, 2022).

Во всём мире университеты всё чаще рассматриваются как катализаторы инноваций, драйверы регионального развития и центры генерации знаний. Однако такая трансформация требует от вузов высокого уровня адаптивности, готовности к стратегическим изменениям и наличия ресурсов для внедрения инновационных практик (Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2009).

Наиболее уязвимыми в этом процессе оказываются региональные высшие учебные заведения, которые испытывают ограниченность в финансовом, кадровом и инфраструктурном обеспечении.

В условиях стремительного обновления системы высшего образования в Узбекистане, региональные вузы также испытывают повышенное давление. Среди актуальных задач – реализация стратегий цифровизации, внедрение инновационных образовательных платформ, сокращение разрыва между столичными и периферийными вузами. Например, по данным Министерства высшего образования, науки и инноваций РУз (2023), уровень цифровой инфраструктуры в регионах остаётся фрагментарным, что снижает эффективность модернизации образовательного процесса.

Одна из главных проблем заключается в нарастающем разрыве между возможностями центральных и региональных университетов. Ведущие столичные вузы, как правило, имеют доступ к более широким источникам финансирования, участвуют в национальных и международных проектах, располагают высококвалифицированным профессорско-преподавательским составом и современными лабораториями (Zimnyaya, 2020). В то же время региональные университеты часто остаются в стороне от программ приоритетного развития, включая национальные проекты в области науки и образования. Это усиливает социально-пространственное неравенство и снижает потенциал регионов к устойчивому росту.

Ситуацию усугубляет и слабая интеграция региональных вузов в международное образовательное и научное пространство. Недостаточный уровень академической мобильности, языковые барьеры и недостаток публикационной активности затрудняют участие таких вузов в

глобальной конкуренции (Kuzminov, Frumin, & Sorokin, 2019). Кроме того, ограниченное сотрудничество с бизнес-сообществом и органами местной власти приводит к тому, что региональные университеты не всегда выступают в роли активных субъектов инновационной экономики (Gokhberg, Ditkovskiy, & Kuznetsova, 2017).

Необходимость модернизации региональных вузов становится особенно актуальной в контексте формирования цифровой образовательной среды и реализации государственной политики в сфере инновационного развития. Такие процессы, как цифровая трансформация, внедрение смешанного обучения, использование big data и искусственного интеллекта в образовательных и управленческих практиках, требуют серьёзной перестройки институциональной логики и организационной культуры университетов (Selwyn, 2016; Schwab, 2017).

Таким образом, региональные вузы оказываются перед необходимостью не просто адаптации, но и активной трансформации своей модели управления, образовательных подходов и научной деятельности в соответствии с актуальными требованиями времени. Без выработки чёткой инновационной стратегии и поддержки на уровне образовательной политики региональные университеты рискуют потерять свою конкурентоспособность и роль в развитии регионов.

Региональные вузы представляют собой важнейшее звено национальной системы высшего образования, выполняя функции не только образовательных учреждений, но и активных агентов социокультурного, экономического и инновационного развития территорий. Их роль в формировании устойчивого регионального развития,

инновационной инфраструктуры и воспроизводстве человеческого капитала становится особенно значимой в условиях цифровой трансформации и необходимости устранения асимметрии между центром и регионами.

Функционирование региональных университетов определяется рядом специфических условий. Во-первых, это ограниченные финансовые и кадровые ресурсы, что ставит под угрозу конкурентоспособность по сравнению с федеральными или исследовательскими университетами (Zemtsov & Mikhailova, 2021). Во-вторых, региональные вузы зачастую имеют более тесную связь с местным социумом, что делает их более чувствительными к потребностям территорий, но одновременно ограничивает масштабы их деятельности. Они работают в условиях нестабильного демографического и миграционного фона, что сказывается на наборе абитуриентов и обновлении профессорско-преподавательского состава (Lepikhina & Ivanov, 2020).

Тем не менее, такие вузы обладают высоким адаптивным потенциалом и способностью к реализации точечных инноваций, ориентированных на потребности конкретного региона. Они становятся площадками для интеграции образования, науки и практики на локальном уровне, что соответствует современным трендам регионализации образовательной политики.

Региональные университеты играют стратегическую роль в формировании человеческого капитала, являясь основными поставщиками квалифицированных кадров для системы образования, здравоохранения, государственного управления, промышленности и сферы услуг. Через реализацию образовательных программ и

научных проектов вузы формируют профессиональные и цифровые компетенции, соответствующие требованиям рынка труда и задачам устойчивого развития регионов (Gokhberg & Kitova, 2022).

Кроме того, региональные вузы являются источником социальных инноваций и культурного обновления. Их выпускники, как правило, остаются в регионе и становятся носителями инновационных практик в профессиональной и общественной сферах, способствуя распространению новых форм деятельности и организационных решений в экономике региона (Frolova et al., 2019). Наличие активной научно-исследовательской среды позволяет университетам участвовать в разработке региональных стратегий развития и программ цифровизации.

Важным направлением инновационной деятельности региональных вузов становится расширение взаимодействия с внешней средой. Университеты всё чаще вступают в партнёрства с бизнесом, органами власти, некоммерческими организациями, что способствует созданию региональных инновационных экосистем. Форматы такого сотрудничества включают совместные исследовательские лаборатории, инжиниринговые центры, бизнес-инкубаторы и технопарки (Smirnova & Prokoryev, 2021).

Значительную роль играет участие в *государственных программах*, таких как "Приоритет-2030", "Стратегия научно-технологического развития РФ", "Цифровая экономика", а также региональных стратегиях развития науки и образования. Эти программы предоставляют вузам доступ к дополнительным ресурсам, способствуют модернизации материальной базы, развитию проектного управления, международной кооперации и вовлечению студентов в инновационные проекты.

Особое место занимает *цифровизация* как инструмент повышения инновационного потенциала. Региональные вузы внедряют цифровые платформы обучения, системы аналитики учебного процесса, электронные библиотеки, платформы для проектной и исследовательской деятельности. Цифровые технологии становятся важным фактором не только в образовательной, но и в управленческой сфере, оптимизируя процессы принятия решений, мониторинга качества, взаимодействия с контрагентами (Kuzminov et al., 2020).

В контексте вышеизложенного, региональный вуз в современных условиях выполняет функции не только образовательной и научной организации, но и полноправного участника инновационного развития региона. Его потенциал определяется не столько масштабами, сколько способностью к гибкой адаптации, сетевому взаимодействию и интеграции в цифровую экономику.

Переход от декларативного уровня инновационного развития к его реальной реализации в региональных вузах требует наличия комплекса необходимых условий – нормативных, организационно-структурных, кадровых и институциональных. Именно наличие или отсутствие этих условий во многом определяет эффективность управления инновационными процессами и степень вовлечённости вуза в региональную и национальную инновационную экосистему.

Законодательная и нормативная база, регулирующая деятельность высших учебных заведений, формирует рамки и ориентиры, в которых осуществляется инновационное управление. основополагающие документы, такие как Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации” (№ 273-ФЗ), стратегия научно-технологического развития РФ,

государственная программа “Цифровая экономика”, определяют направления, приоритеты и механизмы поддержки инновационной деятельности в образовании и науке (Ministry of Education and Science of the Russian Federation, 2021).

Однако одной из проблем остаётся избыточная регламентация, которая ограничивает гибкость принятия решений и самостоятельность вузов. Нормативные барьеры, связанные с процедурами аккредитации, лицензирования, согласования научных проектов, затрудняют реализацию гибких форм инновационного управления, особенно в условиях региональных ограничений (Kuzminov et al., 2020). Для эффективной реализации инновационных моделей требуется адаптация правового поля под современные вызовы, включая развитие механизмов академической автономии и упрощения взаимодействия с бизнесом.

Одним из важнейших факторов, обеспечивающих внедрение инновационного управления, является соответствующая организационная структура вуза. В последние годы наблюдается тенденция к трансформации университетского менеджмента: формируются проектные офисы, центры трансфера технологий, инжиниринговые центры, создаются структуры стратегического развития и цифровой трансформации (Gokhberg & Kitova, 2022).

Наличие гибкой и сетевой структуры управления позволяет региональным вузам быстрее реагировать на изменения внешней среды и развивать партнёрские отношения с различными стейкхолдерами. Тем не менее, в ряде региональных вузов сохраняются традиционные иерархические модели, препятствующие внедрению проектных подходов и горизонтального взаимодействия.

Организационные условия должны учитывать не только формальные элементы структуры, но и принципы корпоративной культуры, мотивации сотрудников и вовлечённости академического сообщества.

Инновационное развитие невозможно без квалифицированного кадрового потенциала. Региональные вузы сталкиваются с острой проблемой нехватки научно-педагогических кадров, особенно в сфере цифровых технологий, инжиниринга и управления проектами. Это объясняется и демографическим старением профессорско-преподавательского состава, и ограниченными возможностями для привлечения молодых специалистов и исследователей (Lepikhina & Ivanov, 2020).

Наряду с кадровыми, важную роль играют ресурсные условия: наличие современной инфраструктуры, доступа к цифровым платформам, программам поддержки стартапов, оборудованию и лабораториям. Государственные грантовые программы (например, "Приоритет-2030", "Наука и университеты") играют важную роль в восполнении этих дефицитов, но доступ к ним у региональных вузов остаётся ограниченным из-за конкурсной модели и централизации ресурсов в крупных научных центрах (Smirnova & Prokoryev, 2021).

Под *институциональной готовностью* понимается не только формальное наличие структур и ресурсов, но и наличие инновационной культуры, стратегического видения, внутренней мотивации на изменения. Многие региональные вузы формируют стратегии развития, включающие цели цифровизации, интеграции науки и образования, трансфера технологий. Однако практическая реализация этих стратегий зависит от уровня институциональной зрелости и готовности к изменениям (Zemtsov & Mikhailova, 2021).

Ключевым элементом становится лидерство управленческой команды, способной инициировать и поддерживать инновационные процессы. Институциональная готовность также включает способность вуза к самооценке, мониторингу эффективности, внедрению обратной связи, а также способность к кооперации с внешними партнёрами.

Приведённый анализ позволяет заключить, что успешная реализация инновационного управления в региональных вузах невозможна без комплексного обеспечения нормативных, организационных, кадровых и институциональных условий. Эти условия должны быть не только созданы, но и устойчиво поддерживаться в динамично меняющейся среде.

Несмотря на стратегическую важность инновационного развития для высших учебных заведений, реализация инновационных процессов в региональных университетах наталкивается на многочисленные барьеры и риски, препятствующие институциональному обновлению. Эти препятствия носят системный характер и охватывают ресурсную, организационную, нормативную, кадровую и культурную сферы. Их преодоление требует комплексного подхода и осознанного пересмотра логики функционирования образовательной организации.

Финансовая ограниченность является одним из наиболее серьёзных факторов, тормозящих инновационные изменения. Региональные вузы, как правило, располагают ограниченным бюджетом, значительная часть которого направляется на поддержание базовой деятельности. Отсутствие средств на разработку и апробацию инноваций, закупку

оборудования, развитие цифровой инфраструктуры ограничивает способность вузов к экспериментированию и реализации трансформационных проектов (Gokhberg & Kitova, 2022).

Серьёзные ограничения связаны и с кадровыми ресурсами. Во многих региональных университетах сохраняется проблема «кадрового старения», а молодые специалисты сталкиваются с низкой оплатой труда, слабой системой карьерного роста и отсутствием стимулов для научно-исследовательской и проектной деятельности (Lepikhina & Ivanov, 2020). Отсутствие специалистов в области цифровой трансформации, инжиниринга, проектного менеджмента снижает качество и устойчивость инновационных инициатив.

Нельзя игнорировать и *ментальные барьеры*, выражающиеся в устойчивом недоверии к изменениям, ориентации на привычные формы работы, страхе перед дополнительной ответственностью. Консервативность управленческой культуры, слабая мотивация и низкий уровень вовлечённости сотрудников в принятие решений нередко становятся главным препятствием для устойчивых инновационных изменений (Kovaleva, 2018).

К инфраструктурным рискам относится не только устаревшая материально-техническая база, но и отсутствие доступных цифровых платформ, лабораторий, сетей высокоскоростного интернета, единых баз данных для исследований и аналитики. Это ограничивает как образовательный, так и исследовательский потенциал университетов.

Значительную роль в реализации инноваций играет *административный ресурс*, который в ряде случаев используется не в интересах развития, а для консервации существующих иерархий и процедур. Вместо поддержки новаторских инициатив

администрация может стремиться к “поддержанию порядка” и минимизации рисков, что приводит к бюрократизации инновационных проектов, затягиванию сроков, формализму в оценке результатов (Zemtsov & Mikhailova, 2021).

Кроме того, частое отсутствие системной работы с инициативами преподавателей и студентов приводит к их демотивации. Инновации нередко воспринимаются как формальность или как дополнительная нагрузка, не сопряжённая с реальным карьерным или профессиональным ростом. Это снижает внутреннюю заинтересованность и порождает “эффект имитации” – когда проекты создаются для отчётности, а не для реальных преобразований.

Одним из структурных рисков является слабость стратегического планирования в региональных вузах. Часто стратегии развития носят декларативный характер, не подкреплены ресурсами, не имеют чётких индикаторов и системы мониторинга исполнения (Smirnova & Prokopyev, 2021). Отсутствие чётких ориентиров снижает согласованность действий подразделений, ведёт к фрагментарности усилий и снижению эффективности инновационной политики.

Ещё одним фактором риска становится недостаточное участие внешних стейкхолдеров в процессе планирования и реализации стратегий. Вузы, замкнутые на собственные внутренние ресурсы и процессы, упускают возможности сетевого взаимодействия, интеграции с бизнесом и регионами, что ограничивает как доступ к ресурсам, так и практическую применимость разработанных решений (Clark, 2004).

Эффективная реализация инновационного управления в региональных вузах невозможна без диагностики и устранения глубинных барьеров. Только при

наличии ресурсов, вовлечённости, доверия, лидерства и гибкой системы управления можно преодолеть инерцию и создать устойчивую инновационную культуру.

Совершенствование системы управления инновационными процессами в региональных вузах требует перехода от фрагментарных решений к комплексным, устойчивым и стратегически ориентированным мерам. На основе теоретических подходов, выявленных проблем и анализа лучших практик можно выделить несколько направлений, в которых следует развивать инновационное управление в условиях ограниченных ресурсов и высокой степени неопределённости.

### **1. Разработка систем мотивации инновационной активности**

Ключевым фактором успеха является внутренняя мотивация преподавателей, исследователей и студентов к участию в инновационных проектах. Необходимо формировать многоуровневую систему стимулирования, включающую:

- карьерные бонусы (преимущество при конкурсах на должности, участие в стажировках и академической мобильности);
- финансовое вознаграждение за внедрение успешных инноваций, защиту стартапов, привлечение грантов;
- институциональные механизмы поощрения, включая премии, стипендии, награды, статус наставников инновационных проектов (Bessant & Tidd, 2015).

Мотивационные инструменты должны быть закреплены в нормативных актах университета и интегрированы в стратегию его развития.

### **2. Повышение управленческого и проектного потенциала**

В современных условиях управленческие команды вузов нуждаются в развитии компетенций, связанных с инновационным мышлением, гибкими моделями управления, работой в условиях цифровой среды. Важно внедрение программ профессиональной переподготовки для административного и академического персонала, в том числе:

- курсы по проектному управлению;
- обучение работе с цифровыми инструментами планирования, аналитики и коммуникации;
- внедрение моделей наставничества внутри управленческих структур (Kuzminov et al., 2020).

Кроме того, необходимо развивать горизонтальные формы координации: кросс-функциональные команды, временные проектные группы, экспертные советы при ректорате.

### **3. Развитие сетевого взаимодействия и партнёрств**

Устойчивые связи с внешними партнёрами (бизнесом, муниципалитетами, НКО, международными организациями) становятся одним из важнейших ресурсов для инновационного развития. Региональные вузы должны:

- участвовать в консорциумах и образовательных альянсах;
- становиться площадками для реализации нацпроектов и программ развития территории;
- внедрять совместные образовательные, исследовательские и технологические проекты с реальным сектором экономики (Gokhberg et al., 2023).

В условиях цифровизации такие связи могут быть реализованы в онлайн-форматах: цифровые платформы для совместной работы, электронные витрины разработок, сетевые акселераторы.

#### 4. Усиление стратегического планирования и цифрового менеджмента

Стратегическое планирование должно стать основой управления инновациями. Вузы должны:

- разрабатывать средне- и долгосрочные инновационные стратегии с чёткими KPI;
- внедрять цифровые системы мониторинга и визуализации результатов;
- регулярно пересматривать стратегии на основе обратной связи и изменяющихся условий (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Особое внимание следует уделить формированию цифровой среды управления: электронному документообороту, цифровым дашбордам, системам аналитики. Это повышает прозрачность, управляемость и устойчивость инновационных процессов.

В контексте Узбекистана актуальной задачей становится создание институциональных условий для реализации инициатив «снизу» в региональных вузах. Это включает не только техническую цифровизацию, но и развитие академической автономии, формирование национальных критериев оценки инновационной активности, повышение цифровой грамотности преподавателей. Важно учитывать языковую и ментальную специфику, внедряя реформы в системе управления.

#### 5. Поддержка студенческих инициатив и молодёжных проектов

Молодёжь – главный носитель инновационного потенциала. Университетам необходимо создавать условия для реализации студенческих проектов, включая:

- хакатоны, инкубаторы, акселераторы;

- стипендиальные и грантовые программы;
- включение студентов в деятельность лабораторий, стартапов, проектных групп (OECD, 2022).

Поддержка молодёжных инициатив укрепляет инновационную культуру и способствует удержанию активной молодёжи в регионе.

#### 6. Формирование инновационной культуры и лидерства

Без ценностной базы любые административные меры остаются формальными. Важно развивать в вузе культуру открытости к изменениям, инициативности, критического мышления. Лидеры университетов должны демонстрировать личную вовлечённость, готовность к эксперименту, умение слышать и поддерживать своих сотрудников (Clark, 2004).

Ключевыми элементами инновационной культуры являются:

- толерантность к ошибкам;
- поощрение инициативы «снизу»;
- развитие внутренних каналов обратной связи;
- поддержка трансдисциплинарных исследований и форматов.

В результате можно отметить, что совершенствование управления инновациями – это не только изменение формальных структур, но и трансформация организационного сознания. Региональный вуз способен стать точкой роста и эксперимента при наличии политической воли, институциональной зрелости и правильно выстроенной системы внутренней мотивации и партнёрства.

Современная трансформация региональных университетов в направлении инновационной и цифровой модели требует не только прикладного управления, но и

фундаментального научного осмысления. Практика показывает, что реализация инновационных процессов в высшей школе сопровождается множеством сложных и неоднозначных явлений, требующих углублённого анализа. Это делает тему управления инновациями особенно перспективной с точки зрения дальнейших исследований.

Одним из приоритетных направлений исследований может стать *изучение моделей адаптации инновационных практик к региональному контексту*. Необходим системный анализ факторов, способствующих или препятствующих устойчивому внедрению инноваций в университетах различных типов и масштабов, с учётом региональных экономических, демографических, культурных и политических условий (Zemtsov & Mikhailova, 2021).

Актуальным направлением является также *оценка эффективности инновационных стратегий*, реализуемых в университетах. Сегодня налицо дефицит единых подходов к измерению инновационного потенциала, результативности трансфера технологий, степени вовлечённости студентов и преподавателей в проектную деятельность. Разработка системы количественных и качественных индикаторов для оценки инновационной активности вузов позволит перейти от формальных отчётов к реальной аналитике (Gokhberg & Kitova, 2022).

Отдельного внимания заслуживает *анализ организационной культуры и внутренних барьеров*, мешающих инновационному развитию. Необходимы кейс-исследования конкретных университетов, направленные на выявление причин сопротивления изменениям, типов

управленческих конфликтов, стратегий преодоления инерции.

Интерес представляет и сравнительное исследование *управленческих практик в разных странах*, особенно в сфере сетевого взаимодействия университетов, внедрения цифровых платформ и развития проектной деятельности. Международный опыт может быть адаптирован к условиям постсоветских регионов и использован в разработке гибридных моделей управления инновациями (Byun et al., 2018; OECD, 2017).

Наконец, перспективным направлением можно считать *исследование влияния цифровой трансформации на инновационную политику вузы*. Вопросы цифрового лидерства, цифровой зрелости организаций, роли искусственного интеллекта в управлении образовательными процессами – всё это требует междисциплинарного подхода и новых исследовательских методик (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Подводя итог вышесказанному, следует подчеркнуть, что дальнейшие научные исследования в области управления инновациями в региональных вузах должны носить комплексный характер, сочетая количественные и качественные методы, локальные кейсы и сравнительный анализ. Только на этой основе возможно создание действенных, адаптивных и устойчивых моделей, способных обеспечить долгосрочное развитие высшего образования в регионах.

В заключение хотелось бы отметить, что рассмотрение инновационного управления в региональных вузах в контексте цифровой трансформации высшего образования позволяет выявить важнейшие факторы, влияющие на эффективность и устойчивость изменений. В условиях ограниченности ресурсов, демографического давления и

цифровых вызовов региональные университеты нуждаются в особом подходе к модернизации управленческих стратегий.

Анализ отечественных и зарубежных моделей показал, что наибольшую результативность демонстрируют гибридные, адаптивные системы управления, сочетающие автономию университетов, активное партнёрство с внешней средой и развитие внутреннего инновационного потенциала. Центральное место занимает формирование цифровой инфраструктуры, мотивационных механизмов и организационной культуры, способствующей инициативе и эксперименту.

Особое значение имеет развитие кадрового и проектного потенциала, поддержка студенческих инициатив и

вовлечённость университета в решение актуальных задач региона. В статье подчёркивается необходимость отказа от формальных и централизованных моделей в пользу гибких подходов, опирающихся на принципы открытого взаимодействия, стратегического планирования и цифровой зрелости.

Представленные рекомендации ориентированы на формирование устойчивой инновационной экосистемы в региональных вузах, способной обеспечить их конкурентоспособность и активную роль в социально-экономическом развитии страны. Управление инновациями в современном вузе должно стать не набором инструментов, а стилем мышления и действия всей академической организации.

### Список использованной литературы:

1. Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. UNESCO.
2. Bessant, J., & Tidd, J. (2015). Innovation and entrepreneurship (3rd ed.). Wiley.
3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton.
4. Clark, B. R. (2004). Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. Open University Press.
5. OECD. (2022). Education at a glance 2022: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>
6. Гохберг, Л. М., & Китова, Г. А. (2022). Роль университетов в региональных инновационных системах. Foresight и STI Governance, 16(4), 24–35. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.4.24.35>
7. Гохберг, Л. М., Дитковский, К. А., & Кузнецова, Т. Е. (2023). Индикаторы инновационного развития российских университетов. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ.
8. Ковалёва, Г. С. (2018). Ценностная основа управления инновациями в образовательной среде. Вопросы образования, 3, 44–49.
9. Кузьминов, Я. И., Сорокин, Д. Е., & Фрумин, И. Д. (2020). Университеты в цифровой экономике: вызовы и перспективы. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ.
10. Лепихина, Л. В., & Иванов, Д. А. (2020). Региональные вузы: возможности и риски в инновационной экономике. Высшее образование в России, 8, 36–45.

11. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. (2021). Стратегические приоритеты научно-технологического развития России. <https://minobrnauki.gov.ru>
12. Сафаров, Б. А. (2022). Инновационное управление университетами: вызовы и перспективы. Таълим. Илм. Инновация, 3(2), 28–34.
13. Смирнова, Е. В., & Прокопьев, М. С. (2021). Инновационный потенциал региональных вузов в контексте развития территорий. Региональная экономика: теория и практика, 19(7), 112–127.
14. Хожиматов, Т. Т. (2021). Развитие инновационного потенциала в системе высшего образования Узбекистана. Олий таълим, 1(4), 45–52.
15. Цемцов, С. П., & Михайлова, М. В. (2021). Региональные университеты и развитие инновационной экосистемы. Журнал новой экономической ассоциации, 49(1), 28–45.