

Научная статья

УДК 378.1

DOI: 10.54884/1815-7041-2025-85-4-228-235

## ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЕМ: КОМПАРАТИВНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Саулембекова Г. С.

Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Российская Федерация  
ds.saulembekova@misis.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1446-5928>

Статья поступила в редакцию 19.09.2025  
Одобрена после рецензирования 04.10.2025  
Принята к публикации 26.10.2025

**Аннотация.** В статье анализируются особенности применения экосистемного подхода в высшем образовании в России и за рубежом. Целью исследования являлось сопоставление применения экосистемного подхода в образовании на примере экосистем Стэнфордского университета (Стэнфорд, США) и Университета ИТМО (Санкт-Петербург, Россия) как двух образовательных экосистем. Выявлено, что понятие «экосистемность» в западных образовательных экосистемах и бизнес-системах часто связывается с социальной эффективностью, общественной значимостью и деловой репутацией, капитализацией инноваций, развитием бизнеса, повышением уровня предпринимательской активности. В российских образовательных экосистемах выявлена направленность на всеобщее (общественное) благо. Научная новизна исследования состоит в установлении взаимосвязи между целеценностной составляющей образовательной экосистемы, обусловленной культурно-историческим контекстом развития образования и отражающей интересы всех субъектов экосистемы, и особенностями экосистемного подхода в образовании в России и США.

**Ключевые слова:** экосистемный подход, управление образованием, образовательная экосистема, компаративные исследования в образовании, высшее образование, субъекты образовательной экосистемы.

**Для цитирования:** Саулембекова Г. С. Экосистемный подход в управлении образованием: компаративное исследование // Человек и образование. 2025. № 4 (85). С.228–235. <https://doi.org/10.54884/1815-7041-2025-85-4-228-235>

Original article

## ECOSYSTEM APPROACH IN EDUCATION MANAGEMENT: COMPARATIVE STUDY

G. Saulembekova

University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russian Federation  
ds.saulembekova@misis.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1446-5928>

The article was submitted on 19.09.2025  
Approved after review on 04.10.2025  
Accepted for publication on 26.10.2025

**Abstract.** The article analyzes application of the ecosystem approach in higher education in Russia and abroad. The aim of the study was to compare the application of the ecosystem approach in education using the example of the ecosystems of Stanford University (Stanford, USA) and ITMO University (St. Petersburg, Russia) as two educational ecosystems. It was found that the concept of "ecosystemicity" in Western educational ecosystems and business systems is often associated with social efficiency, public significance and business reputation, capitalization of innovation, business development, increased entrepreneurial activity. In Russian educational ecosystems, a focus on the common (public) good was identified. Thus, the scientific novelty of the study lies in establishing the relationship between the goal-based value component of the educational ecosystem, conditioned by the cultural and historical context of educational development and reflecting the interests of all ecosystem participants, and the characteristics of the ecosystem approach in education in Russia and the United States.

**Keywords:** ecosystem approach, education management, educational ecosystem, comparative studies in education, higher education, subjects of the educational ecosystem.

**For citation:** Saulembekova, G. S. (2025) Ecosystem approach in education management: comparative study. *Man and Education*, no. 4 (85), pp. 228–235 (In Russ.). DOI: 10.54884/1815-7041-2025-85-4-227-234

### Введение

В современном мире концепция экосистемы активно внедряется в новые сферы экономической и социально-общественной жизни общества, и сфера высшего образования не является исключением. «Использование экосистемной метафоры выдвигает на первый план относительный и взаимозависимый характер нашего существования как культурных и биологических существ, а также отношения, преобладание, нелинейные модели изменений и главный созидательный принцип Природы, который способствует разнообразию» [1, с. 29]. Перенос концепции экосистемы для анализа любых сложных систем определяется многими исследователями как применение экосистемного подхода.

Экосистемный подход был интегрирован в гуманитарные, социальные и экономические науки во многом благодаря потребности представить процесс взаимодействия между группами, состоящими из различных элементов, имеющих связь, и компонентами окружающей среды. «Основа существования любой социальной экосистемы – отношения между участниками, направленные на развитие как самих участников, так и экосистемы в целом. Поэтому экосистемный подход направлен на описание субъектов деятельно-

сти, структур и процессов как единого организма – сообщества творческих людей, действующих в целях развития экосистемы» [2, с. 123].

В последнее время экологические метафоры приобретают особенно важное значение в контексте развития образования. Особенно актуален поиск механизмов и сценариев, позволяющих образовательным организациям быстро реагировать, успешно адаптироваться к внешним факторам, и при этом сохранять устойчивость и целостность. На первый план, в частности, выдвигаются такие особенности образовательных экосистем, как относительный и взаимозависимый характер существования субъектов, акцент на отношения между элементами системы, опора на ресурсы субъектов экосистемы, нелинейные модели изменений, открытость, адаптивность, саморегуляция и устойчивость. По мнению А. Г. Изотовой и Е. С. Гаврилюк, «университетам необходимо трансформировать подходы к своему функционированию, формируя особые управленческие модели, которые базируются на активном сотрудничестве университета с акторами внешней среды. Решением в данном случае будет выступать экосистемный подход, который представляет собой относительно новый тренд в развитии высшей школы» [3, с. 1212].

В статье приведены примеры экосистем Стэнфордского университета (г. Стэнфорд, США) и Университета ИТМО (г. Санкт-Петербург, Россия), демонстрирующих как общие черты, так и особенности экосистемного подхода в управлении образованием в России и за рубежом.

### Обзор литературы

В предлагаемых на сегодняшний день парадигмах исследований, посвящённых экосистемному подходу в образовании, выделяется несколько ключевых аспектов. Анализ применения экосистемного подхода в области образования осуществлялся на базе ряда исследований таких авторов, как М.В. Аргунова, Р. Барнетт, Е.С. Гаврилюк, А.Г. Изотова, Г.Б. Клейнер, Л.В. Кремнева, Л.В. Куклина, И. Кинчин, П. О. Лукша, Д.В. Моргун, Х. Ниemi, О.Г. Прикот, В.М. Розин и др.

По мнению некоторых исследователей, в основе применения экосистемного подхода должна быть инновация: «экосистемный подход представляет собой сложные сети сотрудничества между различными заинтересованными сторонами в определённой отрасли, чьи совместные усилия порождают новые идеи, продукты и промышленные процессы» [4, с. 413]. Экосистемный подход «... призван упорядочить, сделать естественными разнонаправленные попытки реформирования и преобразования современного образовательного пространства, определить критерии и условия эффективного сосуществования всех участников образовательного процесса» [5, с. 27].

Исследователи в области современного образования считают, в настоящее время актуализируется концепция новой модели образования будущего как «результат ценностно-смысловых основ стратегирования согласия различных социальных групп – участников образования, в отличие от преобладающей позиции, связанной с обоснованием требований к результатам и содержанию образования» [6, с. 658].

Экосистемный подход ориентирован на «разнообразие, гибкость и междисципли-

нарность в предоставлении актуального контента, применение наиболее подходящих образовательных технологий, а также использование природосообразных механизмов саморегуляции и саморазвития, аналогичных тем, которые существуют в живой природе» [7, с. 11]. По мнению Л. В. Куклиной и С. Я. Куклина, «экосистемный подход к образованию предполагает многообразие стейкхолдеров образования, низкие барьеры для доступа к образовательным ресурсам, постоянную динамику обновления содержания, формирование естественных механизмов мотивации обучающихся, предоставляет возможности индивидам и сообществам для инновационного развития» [5, с. 32].

Экосистемный подход в образовании все чаще рассматривается исследователями за рубежом как парадигма управления образованием в контексте устойчивого развития [8; 9; 10]. Говоря об актуальности применения экосистемного подхода в образовании, В. М. Розин обращает внимание на необходимость «продуманного управления», обусловленного минимизацией негативных последствий деятельности человека на сложные органические системы биологической и социальной жизни [11]. Рассматривая экосистемную концепцию развития образования, важно учитывать не только «экологический» компонент, но и многослойность самого понятия «образование» в контексте экосистемной парадигмы [11].

В контексте экосистемного подхода в образовании необходимо более детально проанализировать понятие «образовательная экосистема», которая, в свою очередь, может быть как объектом применения экосистемного подхода, так и частью других социальных экосистем (инновационной, предпринимательской и пр.) [12; 13].

В российской и зарубежной литературе образовательная экосистема рассматривается как новая управленческая парадигма организации процесса образования (Дж. Барокас, И. Барт, М. В. Аргунова, Ч. Изли, Т. М. Ковалёва, Л. В. Куклина, С. Н. Махновец, Д. В. Моргун, У. Миллер,

П. О. Лукша, О. Прикот); как инновационное развитие в области педагогической теории и практики (М. Сервантес, К. Чои, Р. Кумари, К. С. Квон, Б. Х. Ли); как способ интеграции процессов информатизации и цифровизации в обществе (Е. А. Китин, В. В. Курдубова, О. Е. Пермяков, П. Кименти, А. Р. Ногейра, С. Сергис, Д. Сампсон, М. Гианнакос). Исследователи также подчёркивают аксиологическую составляющую образовательной экосистемы, представляя последнюю как целостную многоуровневую самоорганизующуюся саморегулирующуюся и саморазвивающуюся открытую систему, нацеленную на формирование целостного мировоззрения обучающихся, основанного на духовно-нравственных ценностях [14].

Образовательные экосистемы обладают рядом общих свойств, присущих другим социальным экосистемам, а именно: разнородностью и автономностью участников, сложностью и нелинейностью взаимосвязей между элементами, многоуровневостью взаимодействия, способностью к саморегуляции и саморазвитию, адаптивностью, масштабируемостью, наличием внутренних ценностей как вектора развития. Образовательные экосистемы имеют следующие элементы: цели (интересы), участники, ресурсы, сеть (коммуникативные каналы взаимодействия, обмена), среда и контекст взаимодействия, информация (энергия взаимодействия), ценности (блага).

Экосистемный подход в образовании и его методология недостаточно описаны в научных трудах, в частности в аспекте определения его субъектов и организационных условий реализации (А. Г. Изотова, Л. В. Куikliна, В. М. Розин и др.). Тем не менее, очевидна значимость аксиологической составляющей применительно к образовательной экосистеме (Г. Б. Клейнера, М. Дж. Якобидес, Э. Аутио, Л. Д. У. Томасом и др.).

Экосистемный подход в управлении образованием в вузе, по мнению автора, основан на принципе экосистемности, т.е.

согласованности взаимодействия субъектов экосистемы – участников отношений в сфере образования, имеющих определённые взаимосвязанные функции, роли и влияние на образовательную деятельность, связи между ними, обусловленные факторами экосистемного взаимодействия, а также каналы информацией и энергией, аксиологическую основу которого составляет стремление к устойчивости развития образовательной системы.

Анализируя образовательные экосистемы, необходимо отметить аксиологические аспекты, отражающие культурную специфику применения экосистемного подхода. По мнению А.Н. Кузнецова, «в доминирующей в современном образовательном контексте англосаксонской культуре особое внимание обращается на реализацию дарвинистического принципа «выживания наиболее приспособленного»; при этом значимость духовно-нравственной составляющей личности и ожидание её общественного служения неочевидны» [15, с. 67]. В российской культуре очевиден приоритет духовного над материальным, «...развитие личности не как способа личной капитализации и наращивания способности к достижению личного материального благополучия, а как формы достижения общественного признания за счёт реализации принципа справедливого поощрения личностного саморазвития и – в абсолюте – формы самосовершенствования для обеспечения блага Родины» [15, с. 67]. В этом контексте важно, что значимость духовно-нравственных ценностей в российской системе образования закреплена в нормативно-правовых актах, в частности в Указе Президента Российской Федерации № 809 [16] и в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [17, ст. 87].

### Методы исследования

В рамках данного исследования были проанализированы: российские и зарубежные научные публикации ведущих учёных в области экосистемного подхода и межкультурных исследований в сфере образо-

вания (для определения концептуальных основ исследования); нормативные правовые акты, определяющие государственную политику России в области образования (с целью определить целеценностные основы российской системы образования); различные аспекты деятельности вузов в России и США (для выявления приоритетов деятельности вузов).

### Результаты исследования

Для сравнения применения экосистемного подхода в образовании были рассмотрены экосистемы Национального исследовательского университета ИТМО (г. Санкт-Петербург, Россия) и Стэнфордского университета (г. Стэнфорд, США). Данные вузы выбраны для анализа, поскольку являются примерами развитых экосистем и в их деятельности отражаются типичные черты национальных систем образования (российской и американской, соответственно).

Выявлено, что экосистемы этих вузов обладают общими характеристиками, а именно: разнородностью, многообразием и автономностью субъектов экосистемы, сложностью и нелинейностью взаимосвязей между элементами, адаптивностью, многоуровневостью взаимодействия, способностью к саморегуляции и развитию, а также масштабируемостью.

Цель экосистемы Стэнфордского университета – создать и обеспечить предпринимательскую культуру. В качестве ключевых субъектов выделяются инновационные компании и стартапы, созданные выпускниками Стэнфорда, студенты, профессорско-преподавательский состав (ППС), администрация вуза и подразделений, крупные производственные холдинги, государственные и частные фонды, индивидуальные инвесторы, профсоюзы и академические общественные объединения и т. д. Процессы взаимодействия между всеми субъектами выстраиваются в соответствии с необходимостью поддерживать и развивать предпринимательскую культуру. Ценностью является привлечение финансирования для осуществления

научно-исследовательской и образовательной деятельности, что позволяет системе управления быть «более гибкой», способствует её децентрализации, и в то же время создаёт предпосылки для большей зависимости функционирования вуза от специфических потребностей субъектов экосистемы [18].

Цель экосистемы ИТМО заключается в становлении вуза в качестве инновационного хаба, или «узлового центра», реализующего эффективный трансфер технологий и коммерциализацию собственных и сторонних результатов интеллектуальной деятельности. К ключевым субъектам относятся: студенты, бизнес-партнеры, общество, государство, ППС и другие специально созданные структуры, куда входят представители внешних и внутренних субъектов, консолидирующие и управляющие ресурсами экосистемы. ИТМО объединяет научную экспертизу с широкой сетью промышленных партнёров, что делает квалификацию выпускников ИТМО уникальной и продуктоориентированной [19]. Создание благоприятных условий для реализации научного потенциала студентов ИТМО вносит значимый вклад в укрепление научно-технологического суверенитета России, что напрямую отражает приоритеты стратегии развития образования [20].

В проанализированных примерах образовательных экосистем ИТМО и Стэнфорда продемонстрированы разные подходы к организации взаимодействия: в ИТМО создаются специальные административные структуры для управления процессами экосистемы; в Стэнфорде создаются необходимые механизмы для взаимодействия субъектов напрямую. Данные подходы обусловлены целями экосистемы, учитывают локально-социальный контекст функционирования экосистемы. В то же время они демонстрируют отличия в организации взаимодействия субъектов экосистемы.

Таким образом, в американской модели экосистемы наиболее очевидна децентрализация взаимодействия участников эко-

системы, распределённое управление, а в российской модели заметна роль государства как основного «заказчика» продукта образовательной экосистемы.

Выявлено, что «экосистемность» в западной модели образовательной экосистемы и бизнес-системе интерпретируется через связь с развитием бизнеса, капитализацией инноваций, сокращением издержек, повышением уровня предпринимательской активности и социальной эффективности, поддержанием общественной значимости и деловой репутации, а также обеспечением собственного благополучия. Речь идёт прежде всего о необходимости достижения максимальных выгод для всех субъектов экосистемы как необходимого условия устойчивости экосистемы, при одновременном соблюдении интересов общества.

В российских образовательных экосистемах наблюдается акцент на развитие личностного потенциала студента, персонализация обучения, обучение в течение всей жизни, способствование будущей самореализации в контексте развития общества.

Анализ роли и влияния ключевых субъектов образовательных экосистем позволил выделить студентоориентированность (направленность деятельности экосистемы на интересы студента как ключевого субъекта), а также значительную роль государства как ключевого субъекта экосистемы вуза, обладающего весомым ресурсом и влиянием на деятельность образовательной организации. В западных образовательных экосистемах наблюдается большая степень децентрализации, более высокий уровень вовлеченности бизнеса, меньшая вовлеченность государства как заказчика, а также минимизация посредничества.

### Заключение и выводы

В результате исследования выявлены особенности экосистемного подхода в высшем образовании, обусловленные культурно-историческим контекстом развития образования в России и США и влияющие на целеценностную составляющую образовательной экосистемы. Целеценностная составляющая российской образовательной экосистемы направлена на максимальную реализацию личного и научного потенциала студента и его духовно-нравственного роста для блага всего общества. В западной модели в выборе оснований для устойчивости экосистемы приоритет отдаётся обеспечению благополучия участников экосистемы, развитию бизнеса, капитализации инноваций. В российской образовательной экосистеме более отчётливо были выделены студентоориентированность (направленность деятельности экосистемы вуза на интересы студента как ключевого субъекта), более значительная роль государства как ключевого субъекта экосистемы и заказчика образовательного продукта экосистемы, централизация процессов управления образовательной экосистемой.

Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего совершенствования деятельности российских вузов, постепенно переходящих от западной модели управления, внедрявшейся в течение последних двух десятилетий [15], к отечественной модели. Дальнейшее изучение особенностей экосистемного подхода в управлении образованием, а также их взаимосвязи с аксиологическими аспектами, обусловленными культурно-историческим контекстом развития образования, вносит вклад в теорию управления образовательными системами, а также в теорию экосистемного подхода в управлении образованием.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bowers C. A. Towards an eco-justice pedagogy / C. A. Bowers // *Environmental Education Research*. 2002. Vol. 8(1). – Pp. 21–34.
2. Пермяков О.Е. Методология стратегического планирования развития образовательных экосистем / О. Е. Пермяков, Е. А. Китин // *Управленческое консультирование*. 2020. № 11. С. 119–129.
3. Изотова А. Г. Экосистемный подход как новый тренд развития высшего образования /

- А. Г. Изотова, Е. С. Гаврилюк // Вопросы инновационной экономики. 2022. Том 12. № 2. С. 1211–1226.
4. Ожиганова Д.А. Экосистемный подход в образовании: миф или реальность? / Д. А. Ожиганова, С. Л. Фоменко // Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании: материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 19–20 апреля 2022 года. Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2022. С. 412–416.
  5. Куклина Л. В. Теоретические основы исследования экосистемного подхода к управлению образовательной деятельностью / Л. В. Куклина, С. Я. Куклин // Современное педагогическое образование. 2021. № 8. С. 27–33.
  6. Кремнева Л. В. Стратегирование образования: экосистемный переход / Л. В. Кремнева, К. Е. Заведенский, П. Д. Рабинович, С. Н. Апенько // Интеграция образования. 2020. Т. 24. № 4. С. 656–677.
  7. Богданов С. И. Экосистемная модель развития образования в цифровой экономике / С. И. Богданов, В. В. Тимченко // Менеджмент XXI века: образование в эпоху цифровой экономики. СПб.: Изд-во Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, 2019. С. 10–25.
  8. Barnett R. The ecological university: A feasible utopia / R. Barnett. – Routledge: London, 2018.
  9. Kinchin I. M. The ecological root metaphor for higher education: Searching for evidence of conceptual emergence within university education strategies / I. M. Kinchin // Education Sciences. 2022. Vol. 12 (8). Article 528.
  10. Niemi H. Building partnerships in an educational ecosystem / H. Niemi // Center for Educational Policy Studies Journal. 2016. Vol. 6(3). Pp. 5–15.
  11. Розин В. М. Экосистемный подход в образовании / В. М. Розин // Культура культуры. 2021. Вып. 4, 8.
  12. Jackson D. J. What is an innovation ecosystem? / D. J. Jackson / National Science Foundation. Arlington, VA, 2011.
  13. Wessner C. W. Entrepreneurship and the innovation ecosystem policy lessons from the United States / C. W. Wessner // Local Heroes in the Global Village. Globalization and the New Entrepreneurship Policies. Eds. D. Audretsch, H. Grimm, C. W. Wessner. New York: Springer, 2005. Pp. 67–89.
  14. Махновец С. Н. Новая экосистема образования как системообразующий вектор качества жизни / С. Н. Махновец, О. А. Попова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2017. № 4. С. 141–149.
  15. Кузнецов А. Н. Культурологический подход к выявлению аксиологических оснований компетентностного подхода в российском высшем образовании // Ценности и смыслы. 2025. № 3 (97). С. 57–75.
  16. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 29.09.2025)
  17. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 29.09.2025).
  18. Eesley C. E. Impact: Stanford University's economic impact via innovation and entrepreneurship / C. E. Eesley, W. F. Miller // Social Innovation eJournal. – October 16, 2017. [Электронный ресурс]. URL: <https://ssrn.com/abstract=2227460>
  19. Васильев В. Н. Инновационная экосистема Университета ИТМО. Итоги и перспективы программ развития / В. Н. Васильев, Н. Р. Тойвонен, Ф. А. Казин, Н. О. Яныкина // Инновации. – 2014. – № 8 (190). – С. 27–33.
  20. О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации // Указ Президента Российской Федерации от 24 февраля 2024 г. № 145. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 29.09.2025).

## REFERENCES

1. Bowers, C.A. (2002) Towards an eco-justice pedagogy. In: *Environmental Education Research*. vol. 8(1). 21–34.

2. Permyakov, O.E. (2020) Methodology of strategic planning for the development of educational ecosystems. *Management Consulting*. no. 11. 119–129. (In Russ.)
3. Izotova, A.G. (2022) Ecosystem approach as a new trend in the development of higher education. *Issues of innovation economics*. Vol. 12. no. 2. 1211–1226. (In Russ.)
4. Ozhiganova, D.A. (2022) Ecosystem approach in education: myth or reality? *Innovations in professional and professional-pedagogical education: materials of the 27th International scientific and practical conference*, Yekaterinburg, April 19–20, 2022. Ekaterinburg: Russian State Professional Pedagogical University. 412–416. (In Russ.)
5. Kuklina, L.V. (2021) Theoretical Foundations of the Study of the Ecosystem Approach to the Management of Educational Activities. *Modern Pedagogical Education*. no. 8. 27–33. (In Russ.)
6. Kremneva, L.V. (2020). Education Strategization: Ecosystem Transition. In: *Integration of Education*. Vol. 24. no. 4. 656–677. (In Russ.)
7. Bogdanov, S.I. (2019) Ecosystem Model of Education Development in the Digital Economy. *Management of the 21st Century: Education in the Era of the Digital Economy*. St. Petersburg: Publishing house of the A. I. Herzen State Pedagogical University of Russia. P. 10. (In Russ.)
8. Barnett, R. (2018) *The ecological university: A feasible utopia* / R. Barnett. – Routledge: London, 2018.
9. Kinchin, I.M. (2022) The ecological root metaphor for higher education: Searching for evidence of conceptual emergence within university education strategies. *Education Sciences*. Vol. 12 (8). Article 528.
10. Niemi, H. (2016). Building partnerships in an educational ecosystem. *Center for Educational Policy Studies Journal*. Vol. 6(3). 5–15.
11. Rozin, V.M. (2021) Ecosystem approach in education. In: *Culture of Culture*. Issue. 4, 8. (In Russ.)
12. Jackson, D.J. (2011) *What is an innovation ecosystem?* National Science Foundation. Arlington, VA.
13. Wessner, C.W. (2005) Entrepreneurship and the innovation ecosystem policy lessons from the United States. Local Heroes in the Global Village. *Globalization and the New Entrepreneurship Policies*. Eds. D. Audretsch, H. Grimm, C. W. Wessner. New York: Springer. 67–89.
14. Makhnovets, S. N. (2017) New ecosystem of education as a system-forming vector of quality of life. *Bulletin of Tver State University. Series: Pedagogy and Psychology*. no. 4. 141–149. (In Russ.)
15. Kuznetsov A.N. (2025) Cultural approach to identification of axiological foundations of the competence approach in the Russian higher education. *Values and Meanings*. 2025. No.3 (97). 57–75. (In Rus).
16. Decree of the President of the Russian Federation of November 9, 2022 No. 809 "On Approval of the Fundamentals of State Policy for the Preservation and Strengthening of Traditional Russian Spiritual and Moral Values." URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (accessed: September 29, 2025). [In Rus].
17. Federal Law of December 29, 2012 No. 273-FZ "On Education in the Russian Federation." URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (accessed: September 29, 2025). [In Rus].
18. Eesley, C.E. (2017) Impact: Stanford University's economic impact via innovation and entrepreneurship. *Social Innovation eJournal*. – Available at: <https://ssrn.com/abstract=2227460> (Accessed: 20 May 2025).
19. Vasiliev, V.N. (2014) Innovative ecosystem of ITMO University. Results and prospects of development programs. *Innovations*. no. 8 (190). 27–33. (In Russ.)
20. *On the strategy of scientific and technological development of the Russian Federation* // Decree of the President of the Russian Federation of February 24, 2024 No. 145. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (date accessed: 09.29.2025). (In Russ.)

---

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Саулембекова Гульдана Сериковна – старший преподаватель кафедры иностранных языков и коммуникативных технологий, Университет науки и технологий МИСИС, Москва

ORCID: 0000-0003-1446-5928; e-mail: [ds.saulembekova@misis.ru](mailto:ds.saulembekova@misis.ru)

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Guldana Serikovna Saulembekova – Senior Teacher, Department of Modern Languages and Communication, University of Science and Technology MISIS, Moscow

ORCID: 0000-0003-1446-5928; e-mail: [ds.saulembekova@misis.ru](mailto:ds.saulembekova@misis.ru)