

Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47

Штыхно Дмитрий Александрович – канд. экон. наук, доцент, проректор, ORCID: 0000-0002-2397-1059, Scopus ID: 35184145100, Researcher ID: Q-8967-2016, Shtykhno.DA@rea.ru

Константинова Лариса Владимировна – д-р социол. наук, проф., директор Научно-исследовательского института развития образования, ORCID: 0000-0002-7969-5356, Scopus ID: 57207940572, Researcher ID: M-7126-2018, kostkas@yandex.ru

Гагиев Николай Николаевич – канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования, ORCID: 0000-0002-8268-0825, Scopus ID: 57194268706, Researcher ID: M-9765-2016, Gagiev.NN@rea.ru

Смирнова Екатерина Андреевна – канд. экон. наук, доцент, базовая кафедра ТПП РФ «Управление человеческими ресурсами», начальник Отдела рынка труда Центра изучения трудовых отношений и рынка труда ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, ORCID: 0000-0002-4703-3171, Scopus ID: 57222903526, Researcher ID: ABD-3297-2020, Smirnova.EA@rea.ru

Никонова Ольга Дмитриевна – мл. науч. сотрудник Научно-исследовательского института развития образования, ORCID: 0000-0002-1117-6955, Scopus ID: 56426589500, Researcher ID: AAE-6395-2022, Nikonova.OD@rea.ru

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Адрес: 117997, Россия, г. Москва, Стремянный пер., 36

Аннотация. В статье дается анализ основных характеристик типологических моделей современных университетов и определение направлений их трансформации. С учётом имеющихся подходов к классификации моделей университетов методология исследования основывалась на концепции Университета 3.0. Исследование проводилось методом качественного анализа стратегических документов развития различных вузов мира, размещённых на их сайтах. Отбор вузов для анализа осуществлялся на основе результатов рейтинга QS WUR 2022. Выборочную совокупность составили 30 вузов Северной Америки, Европы, Азии и России, занимающих различные рейтинговые позиции. В результате исследования были выявлены отличительные особенности стратегических ориентиров развития российских и зарубежных университетов, а также вузов, нацеленных на глобальное и региональное влияние. Разработан комплекс основных характеристик типологических моделей университетов 1.0–4.0. Установлено, что трансформация данных моделей происходит в направлении увеличения масштабов их миссии, расширения направлений деятельности, использования новых циф-

ровых технологий, развития интеграционного потенциала и усиления влияния на общество. Определяющими параметрами формирования модели университета будущего станут ориентация на инновации и опережающее непрерывное образование, управляемая широкая интеграция, диверсификация источников доходов, социальная вовлечённость и вклад в устойчивое развитие общества. Представленный комплекс основных характеристик типологических моделей университетов может служить инструментарием для оценки соответствия конкретного вуза той или иной модели, а также способствовать целенаправленному развитию национальной системы высшего образования и отдельных вузов.

Ключевые слова: модели университетов, трансформация моделей университетов, Университет 3.0, стратегии развития университетов, университет будущего

Для цитирования: Штыкно Д.А., Константинова Л.В., Гагиев Н.Н., Смирнова Е.А., Никонова О.Д. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 6. С. 27–47. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47

Transformation of University Models: Analysis of the Development Strategies of Universities in the World

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47

Dmitry A. Shtykno – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Vice-rector, ORCID: 0000-0002-2397-1059, Scopus ID: 35184145100, Researcher ID: Q-8967-2016, Shtykno.DA@rea.ru

Larisa V. Konstantinova – Dr. Sci. (Sociology), Prof., Director of the Scientific research institute «Education development», ORCID: 0000-0002-7969-5356, Scopus ID: 57207940572, Researcher ID: M-7126-2018, kostkas@yandex.ru

Nikolay N. Gagiev – Cand. Sci. (Economics), Leading research scientist, the Scientific research institute «Education development», ORCID: 0000-0002-8268-0825, Scopus ID: 57194268706, Researcher ID: M-9765-2016, Gagiev.NN@rea.ru

Ekaterina A. Smirnova – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Human resource management department, ORCID: 0000-0002-4703-3171, Scopus ID: 57222903526, Researcher ID: ABD-3297-2020, Smirnova.EA@rea.ru

Olga D. Nikonova – Junior research scientist, the Scientific research institute «Education development», ORCID: 0000-0002-1117-6955, Scopus ID: 56426589500, Researcher ID: AAE-6395-2022, Nikonova.OD@rea.ru

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Address: 36, Stremyanni lane, Moscow, 117997, Russian Federation

Abstract. The paper presents an analysis of the key characteristics of the typological models of modern universities and outlines the directions of their transformation. The concept of University 3.0 was used as a research methodology in view of the existing approaches to the classification of university models. The research method was the qualitative analysis of the strategic development documents of the various universities of the world posted on their websites. The selection of the universities for analysis was carried out on the basis of the results of the QS WUR 2022 ranking. The sample was made up of 30 universities from North America, Europe, Asia, and Russia, occupy-

ing various ranking positions. As a result, there were revealed the features of the strategic priorities for the development of Russian and foreign universities, as well as universities aimed at global and regional influence. A set of basic characteristics of typological models of universities 1.0-4.0 has been developed. It has been established that the transformation of these models takes place in the direction of increasing the scope of their mission, expanding the areas of activity, using new digital technologies, developing integration potential and strengthening the impact on society. The defining parameters for the formation of the model of the university of the future are focus on innovation and advanced continuous education, managed broad integration, diversification of income sources, social involvement and contribution to sustainable development. The presented complex of the main characteristics of typological models of universities can serve as a tool for assessing the compliance of a particular university with a particular model, as well as contribute to goal-setting in the development of the national higher education system and particular universities.

Keywords: university models, transformation of university models, University 3.0, university development strategies, university of the future

Cite as: Shtykhno, D.A., Konstantinova, L.V., Gagiev, N.N., Smirnova, E.A., Nikonova, O.D. (2022). Transformation of University Models: Analysis of the Development Strategies of Universities in the World. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 31, no. 6, pp. 27-47, doi: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-27-47 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

Современный этап мирового развития характеризуется активным вхождением в эпоху четвёртой промышленной революции, что приводит к динамичным, масштабным и многогранным переменам в сфере высшего образования. Представляя собой один из достаточно устойчивых системообразующих социальных институтов общества, мировое высшее образование вынуждено оперативно и адекватно реагировать на новые вызовы и своевременно приобретать новые формы. Сфера высшего образования в настоящее время претерпевает фундаментальные изменения с точки зрения роли в экономике и обществе, принципов и методов работы, организации и управления. Ведущие вузы мира находятся в поиске новых моделей, активно переосмысливают свои миссии, пытаются выходить за рамки традиционных функций и институциональных форм, развивают и внедряют новые технологии. В силу того, что данные изменения касаются всего комплекса основных функций современных университетов в различных странах, можно говорить о глобальной трансформации моделей университетов.

Целью исследования является формирование на основе анализа стратегических документов различных вузов мира комплекса основных характеристик типологических моделей современных университетов и определение направлений их трансформации в проекции модели университета будущего. Результаты исследования могут способствовать целеполаганию в области развития национальной системы высшего образования и отдельных вузов.

Обзор литературы

Вопросы о моделях университетов, их генезисе и типологизации активно обсуждаются на страницах научной литературы. Наиболее распространёнными являются подходы, основанные на выделении доклассических, классических и постклассических моделей университетов. Если доклассические университеты, возникшие в Средние века и существовавшие до середины XIX в., занимались в основном обучением и воспитанием [1, с. 31], то классические университеты сочетают в себе обучение и воспитание с научной деятельностью. Их формирование происходило в течение XIX в.

под влиянием национальных особенностей различных государств. К таким моделям исследователи относят германскую модель гумбольдтовского исследовательского университета, британскую модель университета интернатного типа (модель «Оксбриджа»), французскую модель университетов «больших школ», чикагскую модель с ярко выраженной гуманитарной направленностью образовательных программ [2]. Среди отечественных авторов есть попытки в качестве классической выделить русскую модель университета, отличающуюся большим государственным управлением и контролем, а также едиными учебными программами [3]. Однако данный подход оценивается как дискуссионный [4].

По мнению ряда авторов, в XX в. развиваются новые модели университетов, в которых смешиваются современные прагматические идеи и универсальные ценности [5], и под воздействием научно-технической революции формируется модель постклассического университета, которая находит своё развитие в XXI в. [6]. С этой точки зрения университеты превращаются в сложные самоорганизованные системы, которые соединяют в себе фундаментальное образование и исследовательский процесс как основные характеристики классического университетского образования и прагматический подход, усиливающий практикоориентированную направленность вуза и трансформирующий его традиционные структуры в структуры предпринимательские [5].

В разных странах существуют собственные подходы к определению трансформации классических моделей университетов. Например, в Великобритании авторы выделяют три эпохи, в течение которых институциональная логика и цель университета были переопределены: реконфигурация элиты до 1950-х гг.; демократическая реконфигурация с 1960-х гг.; экономическая и социальная реконфигурация в контексте глобализации с конца 1990-х гг. [7]. Каждая эпоха несла в себе определённую напряжённость, которая

сформировала нынешние контуры сферы высшего образования Великобритании.

Есть мнение, что развитие постклассических университетов в интегрированном виде находит своё отражение в рейтинговой модели, которая детерминируется критериями, задаваемыми современными глобальными университетскими рейтингами. Это модель исследовательского университета, предоставляющего конкурентоспособный на мировом рынке образовательный продукт, обладающего высокой репутацией в международных академических кругах, развитыми международными связями, выпускники которого востребованы и успешно трудоустраиваются, в том числе и в крупных интернациональных компаниях [8].

Так как постклассические университеты активно вовлечены в развитие территорий, ряд авторов выделяют региональные модели университетов: модель университета региональной инновационной системы, где он является ключевым субъектом инфраструктуры знаний в регионе, и модель вовлечённого университета, адаптированного к региональным потребностям, но демонстрирующего локализованное развитие [9]. Согласно имеющейся точке зрения, в России на базе «опорных» вузов в регионах в качестве самостоятельных развиваются модели «многопрофильного регионального университета» и «технологического лидера в регионе» [10].

Среди новейших университетских моделей выделяются также прагматическая, религиозная, контркультурная, а также модель политизированного университета [2]. Широко дискутируется модель предпринимательского университета, предполагающая предпринимательскую активность вуза – создание бизнес-инкубаторов, технопарков, вовлечение студентов в предпринимательскую деятельность [11]. По оценке экспертов Московской школы управления Сколково, можно выделить пять основных моделей университетов постклассического периода: элитные, массовые, нишевые, местные уни-

верситеты и университет, реализующий механизм «пожизненного» обучения. Каждая из них играет определённую роль в развитии общества [12, с. 13].

Если доклассические, классические и постклассические модели можно назвать традиционными, то ещё одна группа подходов концентрируется вокруг инновационных моделей вузов. К их числу относят, во-первых, модель цифрового университета как образовательного пространства, где по всем направлениям деятельности используются современные цифровые решения, а основными элементами являются переход к цифровой инфраструктуре, цифровизация образовательных программ, создание инновационной экосистемы [13], что необходимо для выживания и сохранения конкурентных позиций в долгосрочной перспективе [14]. При этом ключевыми областями трансформации университета на пути к данной модели становятся образовательная программа, студенты, модели обучения и система управления [15].

Другая обсуждаемая инновационная модель университета – виртуальный университет. Она характерна для вузов, предоставляющих образовательные услуги полностью онлайн с помощью дистанционного обучения¹, имеющих в основе интегрированные интеллектуальные гипермедийные обучающие среды и телекоммуникационные технологии [16], а главными элементами – дистанционный образовательный процесс, виртуальное образовательное пространство и виртуальную аудиторию слушателей. Среди подмоделей виртуального университета выделяют: консорциумы (образовательные организации, совместно разрабатывающие онлайн-курсы); традиционные университеты, предлагающие электронное обучение по отдельным программам; образователь-

ные организации дистанционного обучения; полностью виртуальные университеты [17].

В связи с актуализацией повестки устойчивого развития в качестве ещё одной инновационной модели называется модель «зелёного» университета. Она подразумевает использование инновационных технологий для повышения энергоэффективности, водосбережения и качества окружающей среды, внедрение и реализацию образовательных программ и научных исследований по тематике «зелёной» экономики, экологического и устойчивого развития [18].

Если две указанные выше группы подходов характеризуют модели, представленные в прошлом или в настоящем, то третью группу составляют подходы, характеризующие новые, альтернативные модели университетов будущего. Так, эксперты компании «Ernst and Young» представили три модели развития университетов в будущем: статус-кво, нишевой лидер и трансформатор [19, с. 4–5]. Среди моделей университетов завтрашнего дня выделяют модели, в основе которых лежит обучение, ориентированное на карьеру и результаты; практикоориентированное обучение; гиперперсонализированное обучение². В одном из отчётов Международного института ЮНЕСКО по высшему образованию в Латинской Америке и Карибском бассейне (IESALC) представлены такие модели университетов будущего, как сетевой учебный центр, университет-лаборатория устойчивого развития и экологический университет [20, с. 29–31]. В докладе компании Deloitte описывается пять моделей университетов будущего: предпринимательский университет, университет совместного пользования, практико-ориентированный университет, университет по подписке, университет партнёрства [21, с. 2–3]. Среди про-

¹ Педагогическая энциклопедия. Виртуальный университет. URL: <https://didacts.ru/termin/virtualnyi-universitet.html> (дата обращения: 04.05.2022).

² *Minocha S.* Towards imaginative universities of the future // University world news. The global window of higher education. 2021. August 15. URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20210811141039355> (дата обращения: 04.05.2022).

гнозируемых в будущем возможных форм университета называются ремесленная цеховая корпорация, университет-предприятие (фабрика), университет-супермаркет, проектный университет и др., при этом университет будущего всё больше представляется как распределённое образовательное пространство³.

Сегодня в экспертном сообществе активно обсуждается модель постпандемического университета как университета будущего⁴. Среди её основных особенностей выделяют активное использование цифровых технологий, онлайн- и гибридных форм обучения, осуществление научных коммуникаций и административных функций в дистанционном формате и др. Однако среди экспертов нет единства во взглядах на облик постпандемического университета, уровень его глобальности и сетевизации, границ цифровизации, роли очных межличностных коммуникаций.

В целом при наличии многочисленных подходов к типологизации моделей вузов не существует «единого универсального рецепта изготовления университета мирового класса» [22, с. 75]. Все представленные в различных позициях традиционные и инновационные модели университетов в той или иной форме присутствуют сегодня на пространстве мирового высшего образования и находятся в динамических изменениях. Процесс постоянного совершенствования университетских моделей и их адаптации к изменяющимся условиям идёт постоянно и заслуживает специального исследовательского внимания.

³ Образование будущего: бремя или мечта // Сибирский форум. Сибирский федеральный университет. Ноябрь 2011 г. URL: <https://sibforum.sfu-kras.ru/node/291> (дата обращения: 04.05.2022).

⁴ *Benbayoun J.E.* The new global university in the post-COVID-19 world. University world news // The global window of higher education. 2020. 04 July. URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200704092348232> (дата обращения: 04.05.2022).

Методология и методы

Несмотря на множественность интерпретаций моделей университетов, одним из наиболее признанных является подход, определяющий траекторию изменения современных университетов в направлении модели Университета 3.0. В основе этого подхода лежит концепция Й. Виссема [23], согласно которой Университет 3.0 трансформируется из предыдущих моделей 1.0 и 2.0, реализуя одновременно три миссии: образовательную, научно-исследовательскую и инновационную, направленную на коммерциализацию знаний. Данная концепция была положена в основу методологии исследования. В качестве гипотезы было выдвинуто предположение о том, что, помимо активного перехода многих вузов к модели Университета 3.0, в современных условиях происходит формирование новой перспективной и ориентированной на будущее модели Университета 4.0. Его миссия определяется уже не только как образование, наука и инновации, но и ещё и как интеграция различных структур социума для решения проблем устойчивого развития общества.

В исследовании была осуществлена попытка проанализировать реальные целевые модели различных вузов мира и на основе этого сформировать комплекс характеристик типологических моделей университетов по шкале 1.0–4.0 и выявить основные тренды трансформации высшего образования в проекции университета будущего. Так как целевая модель вуза закладывается в его стратегии развития, для анализа были использованы стратегические документы различных вузов мира. В частности, анализировались программы, стратегии, концепции, видения, стратегические планы их развития, размещённые на официальных сайтах вузов.

Исследование проводилось методом качественного анализа документов. Непосредственному анализу подвергались формулировки миссии, стратегических целей, основных направлений деятельности вузов. Именно они были определены как основные

Таблица 1

Количество вузов, отобранных для анализа документов стратегического развития

Table 1

Number of the universities selected for the analysis of strategic development documents

Регион	Позиция в рейтинге QS с 1 по 100	Позиция в рейтинге QS с 200 по 499	Позиция в рейтинге QS с 500 по 1000+	ВСЕГО
Европа	3	1	2	6
Азия	3	3	1	7
Северная Америка	3	2	2	7
Россия	1	4	5	10
ИТОГО	10	10	10	30

категории анализа, так как в них в наибольшей степени находят отражение целевые модели развития. С помощью сравнительного анализа данных формулировок осуществлялось конструирование типологических моделей университетов по шкале 1.0–4.0 на основе определения их основных характеристик. Это позволило конкретизировать облик данных моделей и очертить направления трансформации университетов мира в ракурсе наиболее перспективных моделей.

Отбор вузов для анализа их стратегических документов осуществлялся на основе результатов глобального рейтинга QS World University Rankings 2022, в публикуемую часть которого вошло 1300 вузов. Для анализа были отобраны стратегические документы зарубежных вузов, расположенных в трёх регионах (Европа, Азия, Северная Америка), занимающих различные позиции в рейтинге, а также ведущих российских вузов, чьи стратегические документы размещены в открытом доступе. В целом были проанализированы стратегические документы 30 вузов, включая 20 зарубежных и 10 российских (Табл. 1).

Результаты исследования

Анализ стратегических документов развития вузов мира показал, что их целевые модели в значительной степени определяются ориентирами развития национальных систем высшего образования. В зависимости от содержания сформулированных в документах стратегических целей все анализируемые

вузы условно разделились на две большие группы: 1) вузы, нацеленные на наращивание влияния на глобальном уровне, – это преимущественно ведущие европейские, американские и почти все азиатские университеты, а также часть ведущих российских вузов; 2) вузы, нацеленные на лидирующие позиции на национальном и региональном уровне, – это преимущественно британские, некоторые североамериканские вузы, а также бóльшая часть российских вузов (Табл. 2).

Анализ целевых моделей вузов, заложенных в стратегических ориентирах их развития, позволил зафиксировать различия университетов, нацеленных на глобальное или региональное влияние, по основным направлениям их деятельности (Табл. 3).

Анализ стратегий развития ведущих вузов России показал, что в целом главным ориентиром для них является наращивание целенаправленного вклада в достижение национальных целей Российской Федерации. Их целевые модели, отражённые в стратегических ориентирах развития по направлениям деятельности, в значительной степени детерминированы основными установками и показателями программы Приоритет 2030 (Табл. 4).

Анализ стратегий развития ведущих зарубежных вузов, входящих в топ-100 по версии QS, свидетельствует о том, что они ориентированы на формирование модели университета глобального влияния, предполагающей максимизацию усилий в направлении решения глобальных проблем посредством реа-

Таблица 2

Вузы, нацеленные на глобальное и региональное влияние

Table 2

Universities aimed at global and regional influence

Вуз	Место в рейтинге QS	Стратегический документ	Ключевые положения стратегической цели
<i>Вузы, нацеленные на глобальное влияние</i>			
Массачусетский технологический институт (США)	1	Стратегия Университета от 2017 г.	Глобальное лидерство в области образования и исследований, направленное на служение миру и обществу
Оксфордский университет (Великобритания)	2	Стратегический план 2018–2024 гг.	Обеспечение исследований и образования мирового уровня на пользу обществу на местном, региональном, национальном и глобальном уровнях
Стэнфордский университет (США)	3	Долгосрочное видение Стэнфорда	Вклад в развитие общества путём решения насущных глобальных проблем
Национальный университет Сингапура (Сингапур)	11	Глобальная стратегия Национального университета Сингапура	Ведущий мировой университет, формирующий будущее
Йельский университет (США)	14	Глобальная стратегия Йельского университета на 2019–2022 гг.	Мировое лидерство в образовании и исследованиях по вопросам глобального значения
Пекинский университет (Китай)	18	Стратегия глобального совершенства	Университет мирового класса с китайскими особенностями
Университет Гонконга (Гонконг)	22	Видение Университета на 2016–2025 гг.	Университет мирового уровня с передовыми исследованиями и образованием в передовых областях
Лондонская школа экономики и политических наук (Великобритания)	49	Стратегия ЛШЭ 2030	Ведущий институт социальных наук с наибольшим глобальным влиянием
МГУ им. М.В. Ломоносова	78	Программа развития МГУ им. М.В. Ломоносова до 2030 г.	Университет, где обеспечено устойчивое развитие образовательной, научно-исследовательской, экспертно-аналитической деятельности для реализации национальных и глобальных целей развития
СПбГУ	242	Программа развития СПбГУ на 2021–2030 гг.	Лидерство среди университетов России и продвижение в мировой элите классических университетов для распространения позитивного имиджа российской науки, культуры, образования, социогуманитарных ценностей в глобализованном мире
НИУ «Высшая школа экономики»	305	Программа развития НИУ ВШЭ до 2030 г.	Ведущий научно-образовательный, аналитический, консалтинговый и проектный университет, который вносит значительный вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России
МГИМО	362	Программа развития МГИМО на 2021–2030 гг.	Лидерство в образовании, исследованиях, коммуникациях в области международной деятельности

Продолжение таблицы 2

Вуз	Место в рейтинге QS	Стратегический документ	Ключевые положения стратегической цели
ИТМО	365	Программа развития ИТМО на 2021–2030 гг. (Программа развития «Университет открытого кода»)	Генерация новых знаний, технологий, рынков и самореализация человека в VUCA-мире для решения глобальных задач
Университет Филиппин (Филиппины)	399	Стратегический план Университета Филиппин 2017–2023	Ведущий региональный и глобальный университет для создания знаний и служения обществу
Университет Чунан (Корея)	414	Университет Чунан 2030	Глобальный университет мирового уровня, способствующий развитию общества
Стерлингский университет (Великобритания)	471	Стратегический план на 2016–2021 гг. и дополнение на 2021–2023 гг.	Глобальный лидер в образовании, исследованиях, партнёрских отношениях и устойчивости через приверженность инновациям и способность преобразовывать жизнь людей
Университет Восточной Финляндии (Финляндия)	521–530	Стратегия 2030	Университет, ориентированный на междисциплинарный подход в образовании и междисциплинарные исследования в рамках решения глобальных проблем
<i>Вузы, нацеленные на региональное влияние</i>			
Швейцарская высшая техническая школа Цюриха (Швейцария)	8	Стратегический план развития 2021–2024	Университет, содействующий процветанию и благополучию Швейцарии через развитие образования, исследований и технологий
Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилёва (Казахстан)	328	Стратегия развития на 2021–2025 гг.	Национальный исследовательский университет, конкурентоспособный в мире, базирующийся на инновационной экосистеме и цифровых технологиях
Университет Саскачевана (Канада)	458	План университета до 2025 г.	Университет с большим потенциалом в исследованиях, обучении и творчестве для создания устойчивого будущего в Канаде и во всём мире
Миссурийский университет (США)	476	Стратегический план «Флагман будущего»	Ведущий университет для развития успешных студентов, предоставляющий преимущества всем жителям Миссури
Университет штата Орегон (США)	531–540	Стратегический план 4.0 2019–2023 «Трансформация, совершенство и влияние»	Лидер в образовании, исследованиях, производстве знаний и создании инноваций, которые способствуют процветанию в Орегоне и за его пределами
Университет Аберистуит (Великобритания)	541–550	Стратегический план 2018–2023	Университет, который вносит вклад в развитие общества Уэльса и всего мира
Университет Халлим (Корея)	561–570	Концепция развития университета Халлим до 2030 г.	Ведущий региональный университет в Корее с глобальным мировоззрением
ННГУ им. Н.И. Лобачевского	651–700	Стратегия развития НИ Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского	Классический исследовательский университет, обеспечивающий подготовку кадров, развитие и реализацию прорывных научных исследований и разработок для внедрения в экономику и социальную сферу Российской Федерации

Продолжение таблицы 2

Вуз	Место в рейтинге QS	Стратегический документ	Ключевые положения стратегической цели
Говардский университет (США)	651–700	Говард вперёд 2024	Ведущий исследовательский университет в США, который обеспечивает решение современных глобальных проблем, затрагивающих африканскую диаспору
РЭУ им. Г.В. Плеханова	701–750	Программа развития РЭУ им. Г.В. Плеханова на период с 2021 по 2030 гг.	Формирование университета-лидера в сфере экономики и управления, вносящего существенный вклад в ответы на вызовы, стоящие перед Российской Федерацией
РАНХиГС	801–1000	Программа развития университета на 2021–2030 годы	Университет, объединяющий профессионалов, создающих будущее страны
Финансовый университет при Правительстве РФ	801–1000	Программа развития Финансового университета до 2030 г.	Ведущий мультидисциплинарный образовательно-научный инновационный центр, обеспечивающий конкурентоспособное развитие отраслей национальной экономики
Российский государственный социальный университет	1001–1200	Программа развития РГСУ на 2020–2025 гг.	Высокотехнологичный университет, включённый в мировую карту науки и образования, содействующий реализации целей устойчивого развития

Таблица 3

Отличительные особенности стратегических ориентиров вузов, нацеленных на глобальное или региональное влияние

Table 3

Features of the strategic priorities of the universities aimed at global or regional influence

Основные направления деятельности вузов	Стратегические ориентиры вузов, нацеленных на глобальное влияние	Стратегические ориентиры вузов, нацеленных на региональное влияние
Высшее образование	Реализация уникальных образовательных программ, подготовка студентов для достижения успеха на глобальном уровне	Повышение качества и конкурентоспособности образовательных программ
Наука	Реализация прорывных научных исследований глобального уровня	Повышение исследовательской и публикационной активности
Инновационная деятельность	Развитие инновационных стартапов в инновационных сферах, способных изменить мир	Продвижение духа предпринимательства, коммерциализации и трансфер технологий
Непрерывное образование	Реализация конкурентоспособных программ непрерывного образования на глобальном образовательном рынке	Реализация программ непрерывного образования, востребованных на региональном рынке
Интеграция	Создание взаимовыгодных партнёрств и сетей на глобальном уровне	Усиление региональных партнёрств, развитие международных связей
Развитие персонала	Привлечение персонала высочайшего уровня, развитие его конкурентоспособности и планирование преемственности персонала	Повышение качества управления человеческими ресурсами, совершенствование системы мотивации, оптимизация структуры
Реализация целей устойчивого развития	Вклад в решение глобальных проблем, в развитие мирового сообщества	Вклад в решение проблем устойчивого развития регионального и местного уровня

Таблица 4

Стратегические ориентиры ведущих вузов России

Table 4

The strategic priorities for the leading universities in Russia

Основные направления деятельности вузов	Стратегические ориентиры
Высшее образование	<ul style="list-style-type: none"> • Актуализация портфеля образовательных программ в соответствии с долгосрочными прогнозами развития рынка труда; • Развитие междисциплинарных образовательных программ; • Нацеленность образовательных программ на формирование «мягких» навыков и предпринимательских компетенций; • Интеграция научных исследований в образование; • Индивидуализация образовательных траекторий; • Повышение вариативности, гибкости и практикоориентированности образовательных программ; • Развитие проектной деятельности; • Сетевизация образовательных программ и повышение академической мобильности; • Цифровизация образовательного процесса; • Развитие интернационализации образования.
Наука	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие новых научных направлений прорывного характера в интересах России и глобальной науки; • Стимулирование развития междисциплинарных научных исследований; • Повышение конкурентного уровня результатов научных исследований; • Развитие национального и международного научного партнёрства в различных формах, в том числе с РАН; • Развитие новых форм организации науки; • Развитие систем внутренних грантов и форм стимулирования научной деятельности НПР; • Развитие программ поддержки научных публикаций; • Увеличение количества журналов, индексируемых в международных базах научного цитирования; • Развитие цифровой инфраструктуры организации и управления наукой; • Создание эффективных систем подготовки современных высококвалифицированных научных кадров, в том числе путём развития аспирантуры и студенческой науки, вовлечения молодёжи; • Активное продвижение результатов научной деятельности.
Инновационная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Создание эффективной системы трансфера результатов исследований и разработок; • Создание эффективной системы управления интеллектуальной собственностью; • Развитие консалтинговой и экспертно-аналитической деятельности; • Создание инновационной среды и инфраструктуры в вузе; • Стимулирование создания РИД, финансовая поддержка стартапов; • Проактивная работа с реальными и потенциальными технологическими и индустриальными партнёрами; • Развитие внешней инновационной экосистемы вуза; • Развитие компетенций в сфере коммерциализации результатов научных исследований; • Развитие предпринимательской культуры.
Непрерывное образование	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие системы опережающего проактивного непрерывного образования; • Нарращивание количества реализуемых образовательных программ ДПО; • Повышение доли доходов от ДПО во внебюджетных доходах вуза; • Развитие программ ДПО, ориентированных на разные сектора экономики и целевые группы; • Развитие программ ДПО для студентов, в том числе реализуемых в бесплатной форме; • Развитие модульных программ, бесшовных механизмов перезачёта результатов освоения;

Продолжение таблицы 4

Основные направления деятельности вузов	Стратегические ориентиры
	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие дистанционного и онлайн-образования, онлайн-курсов, цифровых технологий; • Внедрение современных методов продвижения программ ДПО на российском и международном рынке, экспорт ДПО; • Развитие систем обратной связи в системе ДПО; • Развитие программ ДО для детей и школьников, в том числе в рамках профориентации.
Интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение количества индустриальных и научных партнёров; • Расширение спектра форм взаимодействия в образовательной, научной и инновационной деятельности.
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование условий для непрерывного профессионального развития сотрудников; • Развитие кадрового потенциала посредством корпоративной культуры; • Привлечение и поддержка молодых учёных и преподавателей; • Привлечение ведущих отечественных и зарубежных учёных; • Развитие системы привлечения практиков к научно-педагогической деятельности; • Развитие системы мотивации кадров, совершенствование «эффективного контракта»; • Развитие механизмов рекрутинга и карьерного роста на основе конкурсных процедур; • Поддержка академической мобильности научно-педагогических работников; • Создание благоприятных условий для работы сотрудников.

Таблица 5

Стратегические ориентиры зарубежных вузов, занимающих в рейтинге QS WUR 2022 места с 1 по 100

Table 5

The strategic priorities for the foreign universities ranked from 1 to 100 in the QS WUR 2022

Основные направления деятельности вузов	Стратегические ориентиры
Высшее образование	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка студентов для достижения глобального успеха; • Сохранение и обновление богатой академической среды университета; • Развитие индивидуальных образовательных траекторий; • Внедрение исследовательской практики на всех уровнях учебной программы; • Обучение студентов аналитическим навыкам, свободному владению цифровыми технологиями и культурой; • Трансформация методов обучения и внедрение новых инновационных технологий в образовательный процесс; • Поощрение разработки новых и инновационных курсов и областей обучения; • Реализация инклюзивных учебных программ (инклюзивный подход к обучению); • Расширение предложения массовых открытых онлайн-курсов (MOOC) на Coursera; • Участие студентов в международных образовательных программах, исследованиях, стажировках; • Создание сети талантливых студенческих сообществ, увеличение финансовой поддержки наиболее способных студентов и аспирантов за счёт грантов и дополнительных стипендий; • Социальная ответственность студентов и их служение обществу.
Наука	<ul style="list-style-type: none"> • Продвижение и обеспечение амбициозных глобальных научных исследований; • Ускорение решения самых насущных проблем мира путём реализации научно-исследовательской деятельности; • Поддержка исследований по тематике Целей устойчивого развития ООН;

Основные направления деятельности вузов	Стратегические ориентиры
	<ul style="list-style-type: none"> • Активная работа над результатами фундаментальных исследований для их практического применения; • Расширение масштабов междисциплинарных исследований; • Подготовка следующего поколения учёных, выступающих за устойчивое развитие; • Расширение возможностей и поддержки для начинающих исследователей; • Развитие платформ, которые предоставляют общие возможности для создания гибких междисциплинарных исследовательских групп, включая оборудование, • Организация студенческих междисциплинарных исследовательских групп для решения сложных глобальных социальных вопросов.
Инновационная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие исследовательской и образовательной деятельности в области больших данных и информации, инженерии, биомедицины, Интернета вещей, квантовой инженерии и в других инновационных сферах; • Создание экосистемы предпринимательства; • Развитие предпринимательского духа студентов; • Развитие инновационных, предпринимательских студенческих инициатив.
Непрерывное образование	<ul style="list-style-type: none"> • Создание привлекающих программ непрерывного образования.
Интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с партнёрами над созданием региональной инновационной экосистемы мирового уровня; сопричастность и сотрудничество; • Расширение взаимовыгодных глобальных партнёрств и сетей; • Построение более прочных и конструктивных отношений с местным и региональным сообществом; вовлечённость регионального сообщества в деятельность университета. • Сотрудничество с правительством, промышленностью и другими сферами общества в целях повышения актуальности исследований и максимизации их результатов для региональной и международной экономики; • Разработка эффективных моделей взаимодействия с бизнесом и сообществом, сотрудничество с местным и глобальным бизнесом; • Максимизация культурной, социальной и экономической выгоды от университетских исследований на региональном, национальном и международном уровнях; • Стратегическое взаимодействие с университетскими консорциумами и альянсами; • Вовлечение всех сотрудников университета в общественную жизнь, включая обсуждение новых идей, процессов развития университета.
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение, найм и удержание персонала высочайшего класса; • Усиление и расширение всесторонней поддержки персонала и студентов по вопросам психического здоровья и общего благополучия; • Развитие конкурентоспособных механизмов вознаграждения персонала; • Улучшение механизмов поддержки профессионального развития всех сотрудников; • Планирование преемственности, возможности ротации должностей, обучение лидерству и управлению для среднего и высшего руководства.
Реализация целей устойчивого развития	<ul style="list-style-type: none"> • Вклад в социально-экономическое развитие общества, содействие национальному и международному развитию; • Расширение мультикультурности университетов, создание инклюзивной среды, социальная поддержка и улучшение условий жизни студентов, обеспечение равенства возможностей для всех абитуриентов и студентов; • Соблюдение высочайших стандартов экологической устойчивости при проектировании новых зданий и строительстве; • Проведение исследований, направленных на сокращение негативного воздействия на окружающую среду; • Создание и развитие умного устойчивого кампуса, снижение потребления электроэнергии.

Таблица 6

Стратегические ориентиры зарубежных вузов, занимающих в рейтинге QS WUR 2022 места с 200 по 1000+

*Table 6***The strategic priorities for the foreign universities ranked from 200 to 1000+ in the QS WUR 2022**

Основные направления деятельности вузов	Стратегические ориентиры
Высшее образование	<ul style="list-style-type: none"> • Качественное образование и развитие студентов; • Профессионализация менеджмента образовательных программ; • Развитие лично-ориентированного обучения; • Формирование сетевой среды обучения; • Повышение практикоориентированности обучения студентов; • Развитие новых образовательных программ; • Создание и развитие онлайн- и смешанного образования; • Содействие высокой мобильности студентов и образовательной иммиграции; • Запуск программ бакалавриата, преподаваемых на английском языке; • Создание условий для роста доли иностранных студентов; • Создание инклюзивной образовательной среды; • Внедрение инновационных методов обучения; • Улучшение физического и ментального состояния студентов; • Привлечение студентов с высокими академическими достижениями; • Активизация работы по построению карьерных траекторий; • Повышение конкурентоспособности студентов на рынке труда; • Формирование компетентных и этичных студентов-лидеров.
Наука	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение междисциплинарных исследований; • Проведение исследований в области устойчивого развития; • Увеличение федерального и отраслевого финансирования научных исследований; • Увеличение доли международных рецензируемых публикаций в соавторстве; • Нарастивание доли публикаций сотрудников университета в открытом доступе; • Повышение качества и производительности новых исследований; • Повышение репутации в области прорывных открытий; • Развитие исследовательского потенциала всего персонала; • Увеличение доходов от исследований; • Увеличение количества студентов-исследователей; • Популяризация результатов исследований; • Повышение качества научных кадров.
Инновационная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Инновации на основе новых идей и действий в предпринимательском контексте; • Продвижение духа предпринимательства; • Внедрение инновационных технологий в образовательный процесс; • Создание новых и инновационных физических и виртуальных учебных пространств с улучшенными технологиями; • Коммерциализация и трансфер технологий; • Обеспечение результативности деятельности структур коммерциализации.
Непрерывное образование	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие непрерывного обучения; • Обеспечение качества непрерывного и дополнительного образования.
Интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • Активизация партнёрских отношений с образовательными учреждениями, бизнес-партнёрами, местным сообществом; • Повышение осведомлённости стейкхолдеров и поддержание усилий по распространению знаний, результатов исследований; • Развитие стратегических партнёрств с зарубежными университетами.
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществление стратегического планирования и повышение качества управления человеческими ресурсами; • Улучшение качества преподавательского состава; • Развитие форм мотивации персонала; • Открытое взаимодействие внутри университета;

Продолжение таблицы 6

Основные направления деятельности вузов	Стратегические ориентиры
	<ul style="list-style-type: none"> • Содействие профессиональному росту и профессиональной подготовке персонала; • Раскрытие интеллектуального и эмоционального потенциала сотрудников; • Совершенствование системы оплаты труда; • Оптимизация университетской структуры и административных процессов.
Реализация целей устойчивого развития	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение мультикультурности университетов, создание инклюзивной среды, увеличение доли женщин на руководящих постах; • Соблюдение стандартов экологической устойчивости при проектировании новых зданий и строительстве, создание кампуса с нулевым выбросом углерода, снижение потребления электроэнергии; • Использование знаний для решения проблем общества, окружающей среды и экономики; • Вклад в развитие общества, применение знаний для решения местных и глобальных проблем, социальная ответственность за решение проблем местного населения; • Социальная поддержка студентов на протяжении всего периода обучения.

лизации высококачественных образовательных программ, подготовки глобально конкурентоспособных специалистов, выполнения инновационных научных проектов мирового уровня с использованием новейших технологий и на основе широкой интеграции. Цель этих вузов – сделать не только себя, но и мир лучше, а миссия – влияние на глобальное сообщество посредством наращивания внешнего интеграционного потенциала (Табл. 5).

Несмотря на то, что многие зарубежные вузы, занимающие места в рейтинге от 200 и ниже, в долгосрочной перспективе ставят своей стратегической целью выйти на мировой уровень, всё же в своей целевой модели они в большей степени ориентированы на наращивание внутреннего потенциала и содействие решению проблем регионального и местного уровня путём повышения качества и производительности научных исследований, активизации работы по улучшению образовательных программ, ускорения внедрения инновационных технологий (Табл. 6).

Данные таблиц 4, 5, 6 свидетельствуют о том, что отличительные особенности целевых моделей зарубежных вузов в сравнении с российскими связаны с их большей ориентацией на развитие внешней и внутренней интеграции, создание благоприятной институциональной среды, расширение влияния на общество и максимизацию вклада в ре-

ализацию целей устойчивого развития ООН, например, таких как сокращение неравенства, в том числе гендерного, увеличение мультикультурности, обеспечение экологической безопасности и др.

Проведённый анализ целевых моделей, заложенных в стратегических документах развития зарубежных и отечественных вузов, позволил осуществить декомпозицию основных характеристик типологических моделей университетов 1.0–3.0, а также выявить характеристики формирующейся модели университета будущего 4.0. Данный анализ показал, что трансформация типологических моделей университетов по шкале 1.0–4.0 происходит в направлении увеличения масштабов их миссии, расширения направлений деятельности, использования новых цифровых технологий, развития интеграционного потенциала и усиления влияния на общество, в том числе через реализацию целей устойчивого развития (Табл. 7).

Представленный комплекс характеристик типологических моделей университетов свидетельствует о происходящих изменениях роли и функций высшего образования в обществе, основных принципов организации деятельности вузов, системы взаимодействий. Модели Университета 1.0–3.0 складывались исторически и воплощены сегодня в деятельности большинства уни-

Таблица 7

Основные характеристики моделей университетов 1.0-4.0

Table 7

Key characteristics of university models 1.0-4.0

Модель / Характеристики	Университет 1.0	Университет 2.0	Университет 3.0	Университет 4.0
Миссия	Образование	Образование и наука	Образование, наука, инновации	Образование, наука, инновации, интеграция, влияние на устойчивое развитие общества
Стратегическая цель	Подготовка кадров	Производство нового научного знания, подготовка кадров	Влияние на развитие экономики путём внедрения инноваций и подготовки кадров	Глобальное влияние на устойчивое развитие общества, экосистемная интеграция
Роль и место образования	Образование – процесс передачи накопленных знаний	Образование в процессе производства нового научного знания	Образование в реальных инновационных проектах	Форсайт-образование в научно-образовательных экосистемах
Образовательные программы	Стандартизированные образовательные программы	Стандартизированные образовательные программы с вариативной частью	Индивидуальные образовательные траектории в рамках стандартизированных образовательных программ	Персонализированное обучение, гибкие, открытые, сетевые образовательные программы
Образовательные технологии	Традиционные активные	Традиционные интерактивные	Инновационные офлайн	Инновационные цифровые и онлайн
Система непрерывного образования	Высшее образование и элементы дополнительного образования	Система высшего и дополнительного образования	Система образования на протяжении всей жизни, возможность параллельного обучения на разных программах	Незавершаемое образование в экосистемной образовательной среде
Наука	Наука за пределами университетов	Генерация новых знаний через инициативные исследования, «чистая наука»	Научные исследования для технологического развития национальных экономик	Транснациональные исследования, направленные на решение проблем глобального уровня
Инновационная деятельность	–	–	Коммерциализация результатов НИР, трансфер новых технологий в отдельных отраслях	Трансфер технологических и социальных инноваций в глобальном контексте
Информатизация, цифровизация	Персональные компьютеры	Персональные компьютеры и сети	ИКТ, облачные вычисления, образовательные платформы	Искусственный интеллект, виртуализация, машинное обучение, роботизация, нейросети

Продолжение таблицы 7

Модель/ Характеристики	Университет 1.0	Университет 2.0	Университет 3.0	Университет 4.0
Интеграция	Сообщества студентов и преподавателей	Внутри- и между-университетская интеграция	Интеграция с научными структурами, бизнесом и властью, расширение международных коллабораций	Глобальная интеграция с сообществом. Университет – центр интеграции различных стейкхолдеров
Основной персонал	Преподаватели	Преподаватели и исследователи	Преподаватели, исследователи, менеджеры	Преподаватели, тьюторы, исследователи, IT-специалисты
Финансовая модель	Преобладает одноканальное финансирование	Несколько источников доходов	Диверсификация источников доходов	Диверсификация источников доходов, финансовая автономия
Влияние на общество	Влияние на развитие кадрового потенциала	Влияние на развитие кадрового и научного потенциала	Влияние на технологическое развитие экономики	Влияние на глобальные процессы устойчивого развития
Системность	Университет как относительно закрытая система	Университет как открытая система	Университет как часть экосистемы	Университет как особая экосистема

верситетов мира. Модель Университета 4.0 в большей степени характеризует университет будущего и выступает целевым ориентиром развития мирового высшего образования. Тем не менее её характеристики уже сегодня заложены в целевых моделях ведущих университетов мира.

Обсуждение и заключение

Результаты исследования свидетельствуют об активно идущих процессах трансформации моделей современных университетов. Несмотря на то, что хронологически модели университета от 1.0 до 4.0 формировались последовательно в истории, сегодня в мире представлены вузы, соответствующие всем данным моделям. Более того, в реальности чаще присутствуют смешанные и переходные модели. Представленный комплекс основных характеристик типологических моделей университетов может служить инструментарием для оценки соответствия конкретного вуза той или иной модели по шкале 1.0–4.0, а также для выстраивания долгосрочных траекторий его развития. Так как перед многими вузами мира, включая российские, стоят сверхамбициозные задачи вхождения

в мировую элиту высшего образования, уже сейчас необходима ориентация на модели университета будущего. Это предполагает существенное наращивание инновационного и интеграционного потенциала вуза с помощью современных цифровых решений, роста его социальной ответственности, формирования университета как крупной экосистемы, многофункциональной платформы для сотрудничества, глобального коммуникационного центра, ориентированного на воспроизводство общества нового типа. Определяющими параметрами при формировании университета будущего становятся ориентация на инновации, опережающее непрерывное образование, управляемая широкая интеграция, диверсификация источников доходов, социальная вовлечённость и вклад в устойчивое развитие.

Анализ различных типологических и целевых моделей университетов показал, что университет становится всё более важным элементом общества. При этом каждая страна из всего многообразия путей развития должна выбрать именно ту стратегию для университетов, которая наиболее соответствует её потенциалу и ресурсам [22, с. 75],

а это значит, что национальные системы высшего образования и каждый вуз будут характеризоваться своими уникальными траекториями. На практике переход к новой модели является сверхсложной задачей, требующей комплексной перестройки действующих образовательных организаций и системы их взаимодействий. Открытыми остаются вопросы о возможных сценариях развития вузов в рамках различных национальных систем, об ускоренных путях перехода от одной модели к другой, о возможностях трансмодельных переходов. Тем не менее уже сейчас, зная характеристики университета будущего, необходимо мыслить и действовать на опережение, так как грамотное осуществление стратегического планирования и прогнозирования позволяет управлять будущим.

Литература

1. *Маассен П.* Парадокс в управлении университетом // Современный университет между глобальными вызовами и локальными задачами. VII Международная конференция Российской ассоциации исследователей высшего образования: сб. материалов / Под ред. Д.В. Козлова, Н.Г. Малошонок. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. М.: Изд. дом ВШЭ, 2016. С. 30–40. URL: <https://educonf.hse.ru/mirror/pubs/share/200388889> (дата обращения: 04.05.2022).
2. *Строгецкая Е.В.* В поисках модели современного университета // Высшее образование сегодня. 2009. № 3. С. 15–17. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11901148&> (дата обращения: 04.05.2022).
3. *Гаврилов В.С., Колесников В.И., Олесеюк Е.В., Шулуз А.А.* К вопросу о национальных моделях образования // Высшее образование в России. 2009. № 3. С. 137–149. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11787285> (дата обращения: 04.05.2022).
4. *Никольский В.С.* Как нельзя говорить о русской модели университета // Высшее образование в России. 2009. № 2. С. 126–131. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12041707> (дата обращения: 04.05.2022).
5. *Кряклина Т.Ф.* Многообразие моделей университета: модели, адекватные своему времени // Международный журнал экспериментального образования. 2016. № 6-2. С. 214–218. URL: <http://expeducation.ru/article/view?id=10220> (дата обращения: 04.05.2022).
6. *Сметанина М.Д.* Модели университетов в культурологическом дискурсе // Общество: философия, история, культура. 2019. № 10 (66). С. 95–98. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41263619> (дата обращения: 04.05.2022).
7. *Soysal Y.N., Baltaru R.-D.* University as the producer of knowledge, and economic and societal value: The 20th and twenty-first century transformations of the UK higher education system // European Journal of Higher Education. 2021. Vol. 11. No. 3. P. 312–328. DOI: 10.1080/21568235.2021.1944250
8. *Абсальямова Г.А., Марков А.М.* Мировые рейтинги как инструмент формирования современной модели университета // Grand Altai Research & Education. 2016. № 1. С. 23–24. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26708470> (дата обращения: 04.05.2022).
9. *Кранзеева Е.А.* Новые модели университетов: вклад в региональное развитие // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 21 (5). С. 64–73. DOI: 10.15826/UMPA.2017.05.062
10. *Барышишкова М.Ю., Ващурина Е.В., Шарыкина Э.А., Сергеев Ю.Н., Чиннова И.И.* Роль опорных университетов в регионе: модели трансформации // Вопросы образования. 2019. № 1. С. 8–43. DOI: 10.17323/1814-9545-2019-1-8-43
11. *Прохоров А.В.* Модели университета в условиях глобализации // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. 2013. № 3 (27). С. 56–66. URL: https://izvuz_gn.pnzgu.ru/files/izvuz_gn.pnzgu.ru/6313.pdf (дата обращения: 04.05.2022).
12. *Конанчук Д., Волков А.* Эпоха «Гринфилда» в образовании. Исследование SEDeC. Центр образовательных разработок Московской школы управления СКОЛКОВО (SEDeC), 2013. 52 с. URL: https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/education_10_10_13.pdf (дата обращения: 04.05.2022).
13. *Гольшишкова И.Н.* Анализ ключевых составляющих модели «Цифровой университет» // E-Management. 2020. Т. 3. № 3. С. 53–61. DOI: 10.26425/2658-3445-2020-3-3-53-61

14. *Alenezi M.* Deep Dive into Digital Transformation in Higher Education Institutions // Education Sciences. 2021. Vol. 11. Issue 12. P. 770. DOI: 10.3390/EDUCSCI11120770
15. *Giang N.T.H., Hai P.T.T., Ty N.T.T., Tan P.X.* Exploring the Readiness for Digital Transformation in a Higher Education Institution Towards Industrial Revolution 4.0 // International Journal of Engineering Pedagogy (IJEP). 2021. Vol. 11. No. 2. P. 4–24. DOI: 10.3991/IJEP.V11I2.17515
16. *Вишняков Ю.М., Родзин С.И.* Виртуальный университет: миф или реальность? // Известия Таганрогского государственного радиотехнического университета. 2000. № 2. С. 275–282. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12854259> (дата обращения: 04.05.2022).
17. *Гринишкун В.В., Краснова Г.А.* Виртуальные университеты: факторы успеха и перспективы развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Информатизация образования». 2018. Т. 15. № 1. С. 7–17. DOI: 10.22363/2312-8631-2018-15-1-7-17
18. *Перевозчиков К.И., Хмелькова Н.В.* «Зелёный» кампус – новая модель университета для «зелёной» экономики // Университет XXI века: старые парадигмы и современные вызовы: Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции Гуманитарного университета (Екатеринбург, 7–8 апреля 2015 г.). Гуманитарный университет, 2015. С. 424–427. URL: https://nauka.gu-ural.ru/uploads/2019/04/Konferentsiya-GU_2015.pdf (дата обращения: 04.05.2022).
19. *Bokor J.* University of the future. Australia: Ernst and Young, 2012. 32 p. URL: <http://www.bu.edu/edtechcouncil/files/2012/10/Ernst-Young-Higher-University-of-the-Future-2012.pdf> (дата обращения: 04.05.2022).
20. *Sabzalieva E., Chacón E., Bosen L.L., Morales D., Mutize T., Nguyen H., Chinchilla J.R.* Thinking Higher and Beyond Perspectives on the Futures of Higher Education to 2050. UNESCO IESALC, 2021. 46 p. ISBN: 978-980-7175-57-9 URL: https://www.iesalc.unesco.org/eng/wp-content/uploads/2021/05/Thinking-Higher-and-Beyond_EN_Format_FINAL.pdf (дата обращения: 04.05.2022).
21. *Selingo J.J., Clark C., Noone D.* The future(s) of public higher education. How state universities can survive and thrive in a new era. A report by the Deloitte Center for Higher Education Excellence in conjunction with Georgia Tech's Center for 21st Century Universities. Deloitte, 2018. 36 p. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4726_future-of-higher-education/DI_Future-of-public-higher-ed.pdf (дата обращения: 04.05.2022).
22. *Салми Д.* Создание университетов мирового класса: Пер. с англ. М. : Весь мир, 2009. 132 с. ISBN: 978-5-7777-0448-1
23. *Виссема Й.Г.* Университет третьего поколения: управление университетом в переходный период. М. : Сбербанк, 2016. 422 с. ISBN: 978-5-9693-0299-0

Статья поступила в редакцию 24.02.22

Принята к публикации 04.05.22

References

1. Maassen, P. (2016). Paradox in University Management. In: Kozlov, D.V., Maloshonok, N.G. (Eds). *Sovremennyyi universitet mezhdu global'nyimi vyzovami i lokal'nyimi zadachami* [Modern University Between Global Challenges and Local Tasks. VII International Conference of the Russian Association of Higher Education Researchers: Collection of Papers]. National Research University “Higher School of Economics”, Institute of Education. Moscow : HSE Publ., pp. 30-40. Available at: <https://educonf.hse.ru/mirror/pubs/share/200388889> (accessed 04.05.2022). (In Russ.).
2. Strogetskaaya, E.V. (2009). In Search of a Modern University Model. *Vysshee obrazovanie segodnya = Higher Education Today*. No. 3, pp. 15-17. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11901148> (accessed 04.05.2022) (In Russ.).
3. Gavrilov, V.S., Kolesnikov, V.I., Oleseyuk, E.V., Shulus, A.A. (2009). On the Question of National Models of Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 3, pp. 137-149. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=11787285> (accessed 04.05.2022). (In Russ., abstract in Eng.).

4. Nikolsky, V.S. (2009). How Not to Talk about the Russian Model of the University. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 2, pp. 126-131. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12041707> (accessed 04.05.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
5. Kryaklina, T.F. (2016). Variety of University Models: Models Adequate to Their Time. *Mezhdunarodnyi zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya* [International Journal of Experimental Education]. No. 6-2, pp. 214-218. Available at: <http://expeducation.ru/ru/article/view?id=10220> (accessed 04.05.2022). (In Russ.).
6. Smetanina, M.D. (2019). Models of Universities in Cultural Discourse. *Obschestvo: filosofiya, istoriya, kul'tura* [Society: Philosophy, History, Culture]. No. 10 (66), pp. 95-98. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41263619> (accessed 04.05.2022). (In Russ., abstract in Eng.).
7. Soysal, Y.N., Baltaru, R.-D. (2021). University as the Producer of Knowledge, and Economic and Societal Value: The 20th and Twenty-First Century Transformations of the UK Higher Education System. *European Journal of Higher Education*. Vol. 11, no. 3, pp. 312-328, doi: 10.1080/21568235.2021.1944250
8. Absalyamova, G.A., Markov, A.M. (2016). [World Rankings as a Tool for the Formation of a Modern University Model]. *Grand Altai Research & Education*. No. 1, pp. 23-24. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26708470> (accessed 04.05.2022). (In Russ.).
9. Kranzeeva, E.A. (2017). New Models of Universities: Contribution to Regional Development. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 21 (5), pp. 64-73, doi: 10.15826/UMPA.2017.05.062 (In Russ., abstract in Eng.).
10. Baryshnikova, M.Yu., Vashurina, E.V., Sharykina, E.A., Sergeev, Yu.N., Chinnova, I.I. (2019). The Role of Flagship Universities in the Region: Models of Transformation. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No. 1, pp. 8-43, doi: 10.17323/1814-9545-2019-1-8-43 (In Russ., abstract in Eng.).
11. Prokhorov, A.V. (2013). Models of the University in the Context of Globalization. *Izvestiya vysshibk uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Gumanitarnye nauki = Bulletin of Higher Educational Institutions. Volga Region. Humanities*. No. 3 (27), pp. 56-66. Available at: https://izvuz_gn.pnzgu.ru/files/izvuz_gn.pnzgu.ru/6313.pdf (accessed 04.05.2022) (In Russ., abstract in Eng.).
12. Konanchuk, D., Volkov, A. (2013). *Epokha «Grinfilda» v obrazovanii. Issledovanie SEDeC* [The Era of “Greenfield” in Education. SEDeS Research]. Moscow : Center for Educational Development of the Moscow School of Management SKOLKOVO (SEDeC), 52 p. Available at: https://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/education_10_10_13.pdf (accessed 04.05.2022). (In Russ.).
13. Golyshkova, I.N. (2020). Analysis of the Key Components of the “Digital University” Model. *E-Management*. Vol. 3, no. 3, pp. 53-61, doi: 10.26425/2658-3445-2020-3-3-53-61 (In Russ., abstract in Eng.).
14. Alenezi, M. (2021). Deep Dive into Digital Transformation in Higher Education Institutions. *Education Sciences*. Vol. 11, issue 12, pp. 770, doi: 10.3390/EDUCSCI11120770
15. Giang, N.T.H., Hai, P.T.T., Tu, N.T.T., Tan, P.X. (2021). Exploring the Readiness for Digital Transformation in a Higher Education Institution Towards Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Engineering Pedagogy (IJEP)*. Vol. 11, no. 2, pp. 4-24, doi: 10.3991/IJEP.V11I2.17515
16. Vishnyakov, Yu.M., Rodzin, S.I. (2000). Virtual University: Myth or Reality? *Izvestiya Taganrogskego gosudarstvennogo radiotekhnicheskogo universiteta* [TRTU News]. No. 2, pp. 275-282. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=12854259> (accessed 04.05.2022). (In Russ.).

17. Grinshkun, V.V., Krasnova, G.A. (2018). Virtual Universities: Success Factors and Prospects for Development. *Vestnik Rossijskogo universiteta družby narodov. Seriya «Informatizatsiya obrazovaniya» = RUDN Journal of Informatization in Education*. Vol. 15, no. 1, pp. 7-17, doi: 10.22363/2312-8631-2018-15-1-7-17 (In Russ., abstract in Eng.).
18. Perevozchikov, K.I., Khmelkova, N.V. (2015). "Green" Campus – A New University Model for a "Green" Economy. In: *Universitet XXI veka: starye paradigmy i sovremennye vyzovy* [University of the XXI Century: Old Paradigms and Modern Challenges: Materials of the XVIII All-Russian Sci. and Pract. Conf. of the Humanitarian University: Ekaterinburg, 2015, April 7–8], University for the Humanities, pp. 424-427. Available at: https://nauka.gu-ural.ru/uploads/2019/04/Konferentsiya-GU_2015.pdf (accessed 04.05.2022). (In Russ.).
19. Bokor, J. (2012). *University of the future*. Australia: Ernst and Young, 32 p. Available at: <http://www.bu.edu/edtechcouncil/files/2012/10/Ernst-Young-Higher-University-of-the-Future-2012.pdf> (accessed 04.05.2022).
20. Sabzalieva, E., Chacón, E., Bosen, L.L., Morales, D., Mutize, T., Nguyen, H., Chinchilla, J.R. (2021). *Thinking Higher and Beyond Perspectives on the Futures of Higher Education to 2050*. UNESCO IESALC. 46 p. ISBN: 978-980-7175-57-9 Available at: https://www.iesalc.unesco.org/eng/wp-content/uploads/2021/05/Thinking-Higher-and-Beyond_EN_Format_FINAL.pdf (accessed 04.05.2022).
21. Selingo, J.J., Clark, C., Noone, D. (2018). *The Future(s) of Public Higher Education. How State Universities Can Survive and Thrive in a New Era*. A Report by the Deloitte Center for Higher Education Excellence in Conjunction with Georgia Tech's Center for 21st Century Universities, Deloitte. 36 p. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4726_future-of-higher-education/DI_Future-of-public-higher-ed.pdf (accessed 04.05.2022).
22. Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing the World Class Universities. Directions in Development; human development*. World Bank. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/2600> (Russian translation: Moscow: Ves Mir Publ., 2009, 132 p. ISBN: 978-5-7777-0448-1).
23. Wissema, J.G. (2009). *Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar, 252 p. ISBN 978-1-84844-216-0 (Russian translation: Moscow: Sberbank, 2016, 422 p. ISBN: 978-5-9693-0299-0).

*The paper was submitted 24.02.22
Accepted for publication 04.05.22*