

УДК 378.01(045)  
ББК 74.48

# ЗАПРОСЫ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ РЕГИОНАЛЬНОМУ УНИВЕРСИТЕТУ КАК ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ЗАКАЗА<sup>1</sup>

REQUESTS OF KEY STEAKHOLDERS TO THE REGIONAL UNIVERSITY AS A FACTOR  
FOR THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL ORDER

---

## **Богуславский Михаил Викторович**

Заведующий центром истории педагогики  
и образования ФГБНУ «Институт стратегии  
развития образования РАО», доктор  
педагогических наук, профессор, член-  
корреспондент РАО  
**E-mail:** hist2001@mail.ru

## **Ладыжец Наталья Сергеевна**

Заведующая кафедрой социологии ФГБОУ ВО  
«Удмуртский государственный университет»,  
доктор философских наук, профессор  
**E-mail:** lns07@mail.ru

## **Неборский Егор Валентинович**

Доцент кафедры педагогики и педагогической  
психологии ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет», кандидат  
педагогических наук, доцент  
**E-mail:** neborskiy@list.ru

## **Boguslavskiy Mikhail V.**

Director of the Department of History of  
Pedagogics and Education, Institute for Strategy  
of Education Development, ScD in Education,  
Full Professor, Corresponding Member of the  
Russian Academy of Education  
**E-mail:** hist2001@mail.ru

## **Ladyzhets Nataliya S.**

Head of the Department of Sociology, Udmurt  
State University, ScD in Philosophy, Full  
Professor  
**E-mail:** lns07@mail.ru

## **Neborskiy Egor V.**

Assistant Professor at the Department of  
Pedagogy and Pedagogical Psychology of  
Udmurt State University, PhD in Education,  
Associate Professor  
**E-mail:** neborskiy@list.ru

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского Фонда Фундаментальных Исследований, проект № 18-013-00447-а «Транзитивный университет в условиях глобальных, национальных и региональных вызовов».

### **Санникова Ольга Владимировна**

Заместитель заведующего кафедрой социологии  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный  
университет», доктор социологических наук,  
доцент

**E-mail:** alexbor@udm.ru

### **Sannikova Olga V.**

Deputy Head of the Department of Sociology,  
Udmurt State University, ScD in Sociology,  
Associate Professor

**E-mail:** alexbor@udm.ru

**Аннотация.** Целью данной статьи стал анализ запросов ключевых стейкхолдеров в регионе как фактор реализации социального заказа. В качестве объекта исследования был выбран Удмуртский государственный университет как база для реализации исследовательского проекта при поддержке РФФИ. Результаты исследования демонстрируют, что многие трудности и проблемы, с которыми сталкивается этот университет, характерны и для других региональных университетов Российской Федерации.

**Abstract.** The purpose of this article was to analyze the requests of key stakeholders in the region as a factor in the implementation of social order. Udmurt State University was chosen as the object of research as a base for the implementation of a research project with the support of the Russian Foundation for Basic Research. The results of the study demonstrate that many of the difficulties and problems faced by this university are also characteristic of other regional universities of the Russian Federation.

**Ключевые слова:** университет, высшее образование, транзитный университет, транзитивный университет, транзитивное общество.

**Keywords:** university, higher education, transit university, transitive university, transitive society.

## **1. Введение**

Проблема реализации социального заказа является одной из важнейших для любого регионального университета, находящегося в условиях разнонаправленных вызовов. Дисбаланс между крупными университетами с большими бюджетами, обладающими хорошей технологической инфраструктурой и предлагающих конкурентную заработную плату для профессионалов высокой квалификации, и региональными университетами, зачастую довольствующимися меньшими технологическими и финансовыми возможностями, на сегодняшний день является непреодолимым [1]. По всей видимости, этот разрыв будет увеличиваться и может привести к серьезным негативным следствиям для социально-экономического развития регионов. Образовательные задачи на современном этапе все более подчиняются задачам исследования и продвижения их результатов, а недостаток финансирования приводит к снижению «производительности» университета [2], создает препятствия для устойчивого развития [3]. Именно поэтому на федеральном уровне была запущена программа по созданию опорных университетов как драйверов развития регионов. И хотя она обладает рядом недостатков, не учитывает в достаточной мере

социально-экономической специфики самих регионов, – как отмечают исследователи [4], она является реальной возможностью для поддержки региональных университетов.

Реализация социального заказа региональным университетом, кроме уже отмеченного дисбаланса, осложняется и многосоставной композицией ключевых стейкхолдеров с разнонаправленными интересами [5; 6]. Соответственно, целью данной статьи стал анализ запросов ключевых стейкхолдеров в регионе как фактор реализации социального заказа. В качестве объекта исследования был выбран Удмуртский государственный университет как база для реализации исследовательского проекта при поддержке РФФИ. Вместе с тем очевидно и то, что многие трудности и проблемы, с которыми сталкивается этот университет, характерны и для других региональных университетов России.

## 2. Социальный запрос студенчества

Подавляющее большинство абитуриентов из соседних с Удмуртией регионов ориентировано на поступление в вузы крупных городов – Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Перми, Уфы, Нижнего Новгорода. Здесь для выбора Удмуртского государственного университета наиболее значимыми факторами оказываются: относительно близкое расположение; предоставление мест в общежитии для иногородних студентов; проживание в Ижевске родственников, знакомых или друзей; наличие подходящих экзаменов, требуемых для поступления.

Статус университета в соседних регионах оценивается невысоким. Это связано с рядом моментов. Во-первых, Ижевск географически близок к таким более крупным городам, как Казань, Екатеринбург, Пермь, Нижний Новгород, Киров, Уфа, поэтому у абитуриентов изначально есть шанс попробовать свои силы в более известных университетах. Во-вторых, традиционные отрасли промышленности Удмуртии сужают социальный заказ университету, что отражается на образовательных программах и научно-исследовательских проектах, хотя университет пытается сохранить разнообразие образовательных программ, предлагая в том числе те, которых нет у ближайших соседей. В-третьих, следует помнить о конкуренции между самими университетами, когда администрации и преподаватели положительно отзываются о своих программах и критикуют программы университетов-конкурентов. Усугубляет ситуацию и тот факт, что в борьбе за выживание Удмуртский государственный университет идет на снижение проходного балла по ЕГЭ с целью привлечения потенциальных студентов, в том числе из соседних регионов.

Весной и осенью 2018 г. в УдГУ и г. Ижевске был проведен целый ряд качественных исследований, по завершении которых были получены результаты, позволяющие охарактеризовать современную социально-образовательную ситуацию в вузе и сформулировать гипотезы для дальнейшего изучения. В частности, среди положительных моментов, привлекающих для студентов, оказались представлены: приятная атмосфера, позволяющая комфортно обучаться в группах; возможность проявить себя во внеучебной деятельности, что является одним из важных для многих студентов аспектов; различного рода выездные практики – культурологические, археологические, биологические.

Среди отрицательных моментов – устаревшие формы проведения семинарских занятий (например, доклады) и скучноватые лекции, что, по мнению студентов, является всеобщей болезнью современного высшего образования в России; наличие балльно-рейтинговой системы, вынуждающей ориентироваться на получение баллов, а не знаний; нецелесообразность ряда дисциплин в учебном плане и неравномерность нагрузки; территориальный разброс учебных корпусов и общежитий. Студенты бакалавриата отмечают, что в университете мало поощряются научные и академические достижения при сильной поддержке внеучебной деятельности. Еще одним неприятным моментом является тот факт, что преподаватели отрицательно относятся к бакалавриату как форме высшего образования, экстраполируя это отношение и на студентов, как на «недоучек» и «ненастоящих студентов». Диплом бакалавра воспринимается ими как неполное высшее образование.

Вопрос качества подготовки студентов всегда был и остается принципиально значимым для региональных университетов. Здесь можно назвать три основные причины: старение квалифицированных кадров, недостаток материально-технического обеспечения учебного процесса и, наконец, финансовые ресурсы регионального университета. По результатам исследований было определено, что студенты магистратуры оценивают качество обучения на невысоком уровне, связывая это с предоставлением устаревших, неактуальных материалов; дублированием программ бакалавриата; с недостаточной нагрузкой для самостоятельной работы; возрастным составом преподавателей, не заинтересованных в обучении студентов; недостаточное количество часов практики и собственно лекторов-практиков. Недостаточность федерального финансирования приводит к тому, что университеты не могут себе позволить расширить базы практик, нанять на проведение занятий ведущих отраслевых специалистов и создать более достойные инфраструктурные условия для проведения научных исследований. Говоря же о магистратуре как отдельной ступени высшего образования, следует признать, что подавляющее большинство преподавателей если и понимает разницу между бакалавриатом и магистратурой, то в силу ряда причин не всегда ориентируется на необходимость учета специфики этих уровней подготовки в обеспечении образовательного процесса.

### 3. Ожидания рынка труда

В процессе проведения исследований необходимо было проанализировать и формирующиеся ожидания регионального рынка труда. В частности, конкурентоспособность университета рассматривалась группой работодателей в двух аспектах: с одной стороны, как конкурентоспособность выпускников, с другой – как конкурентоспособность (условный рейтинг) самого вуза.

Представители НКО обратили внимание на то, что в Ижевске вообще отсутствует необходимая конкурентная среда на всех уровнях: нет конкуренции среди педагогов на рынке труда; нет привлекательных рабочих мест, доступных на конкурсной основе; нет противодействия протекционизму и кумовству. Были подтверждены невысокие рейтинговые позиции Удмуртского государственного университета. С одной стороны,

есть сложившиеся образовательные бренды на уровне определенных факультетов, ориентированные на трудоустройство в соответствующей сфере. С другой стороны, университету не хватает практических видов деятельности, которые могли бы быть расширены за счет более тесного сотрудничества с работодателями.

Мнения работодателей относительно выпускников оказались различны. Представители НКО, например, считают, что сегодняшние выпускники, как и студенты в процессе обучения, мало мотивированы на дальнейшее конкурентное трудоустройство. Они либо знают, что их ждет определенное место, либо даже не рассчитывают работать по специальности. Соответственно, представителями НКО делается вывод о том, что это – преимущественно безынициативные, профессионально не зрелые личности с ограниченным кругозором. Также они отмечают у выпускников недостаточность профессиональных навыков, прежде всего наработываемых в процессе прохождения практики. Однако представители администрации г. Ижевска, IT-сферы и бизнеса обнаружили существенно более высокое мнение о выпускниках Удмуртского университета. Они сделали акцент на личностных и профессиональных качествах, считая, что если студенты мотивированы на обучение с дальнейшим трудоустройством как на территории УР, так и за ее пределами, то следует признать то, что Удмуртский университет дает для этого хороший базовый старт, обеспечивая конкурентоспособность выпускников разных уровней университетской подготовки.

Одной из важнейших проблем регионального рынка труда является непреодолимое желание работодателей получить на выходе полностью готового к условиям труда в отдельно взятой организации специалиста. Безусловно, такая установка как ошибочна, так и вредна. Ошибочна потому, что подстроиться под потребности отдельно взятой организации практически невозможно, в особенности если речь идет о небольших компаниях и предприятиях. Исключением, вероятно, могут быть так называемые базовые кафедры на производствах, где студенты проходят практику на договорных основаниях. Как правило, это отрасли добычи полезных ископаемых, различные технические производства, обработка металлов, клинические учреждения. Очевидный вред радикализации установки работодателей получить выпускника с квалификацией опытного профессионала представлен недостаточной адекватностью притязаний, а также тем, что современный многофункциональный университет не может быть ориентирован исключительно на требования рынка, так как это приведет к академической и социокультурной деградации [7]. В этом основная причина практически перманентного конфликта между ожиданиями работодателей и реализацией социального заказа региональным университетом.

Удмуртская Республика, по состоянию на октябрь 2018 г., все еще остается без федеральной поддержки развития в формате опорного университета. По мнению работодателей, это также является серьезной проблемой. Формат регионообразующего университета должен обладать следующими характеристиками: мощной материально-технической базой; сильными персонифицированными научными школами, на основе сложившихся традиций проявляющими адаптивность к новым технологиям; включением в расписание занятий студентов практической работы в профильных организациях; гибкостью в отношении потребностей рынка; повышенными требованиями как при отборе студентов, так и при обучении; поощрением конкуренции среди педагогов за рабочие места; реализацией

по запросам региона различных научных и образовательных проектов; адаптацией учебных программ и образовательных форм под реалии современности; формированием пространства университета как модного, притягательного для молодежи. Также работодатели обратили внимание на необходимость возрождения системы наставничества, существовавшей в СССР, когда государство оплачивало работу наставников как на предприятиях и в организациях, так и в университетах.

По мнению работодателей, в городе Ижевске – столице Удмуртской республики сложилась патовая ситуация, когда ни университеты, ни городские власти не проявляют заинтересованности в кооперации. Студенческая же молодежь проявляет крайне низкую социальную активность. Решение этой проблемы работодатели видят в том, что инициатором для интеграции образования, производства и социального развития должна стать городская администрация, делая запрос на различные проекты, реализацией которых будут совместно заниматься бизнес, НКО, университеты и непосредственно сами студенты. В качестве наиболее актуальных вариантов как потенциального, так и реального взаимодействия города и вуза работодатели предлагают: развитие штаба городских проектов, адресуясь, в частности, к практике успешно действующего штаба городских проектов «ЛИФТ»; поддержку зон свободного социального проектирования; проведение творческих вечеров совместно с центрами культуры; оказание волонтерской помощи детским домам; разработку визуальной среды городского пространства; регулярный мониторинг проблем городской среды; вынесение мероприятий университета на городские площадки; создание академгородка как комфортной среды на «своей» территории; реализацию стратегии развития локальных площадок в городе, клубов по месту жительства.

#### 4. Видение преподавателей

В процессе исследования было также выявлено, что преподаватели Удмуртского государственного университета занимают особую позицию в отношении его развития. С одной стороны, они признают, что изменения происходят. С другой стороны, подчеркивают, что стратегия развития университета представляет собой «латание дыр», а предпринимаемые руководством вуза меры чрезвычайно запаздывают. Наиболее серьезной проблемой административного управления преподаватели считают то, что университет практически не участвует в федеральных грантовых программах, обеспечивающих статусную категорию вуза и возможности дальнейшего развития с привлечением дополнительного финансирования в рамках выделенных категориальных групп университетов, соответственно, еще в большей степени ухудшая положение вуза в конкурентной среде в условиях реорганизации университетской системы. В ряду производимых администрацией изменений преподаватели называют: реструктуризацию университета, сократившую управленческий персонал и обеспечившую некоторый экономический эффект; повышение уровня активности в сети Интернет и в социальных сетях; ремонт столовых; разработку и внедрение относительно ясного эффективного контракта для профессорско-преподавательского состава; предоставление образовательных возможностей как студентам, так и преподавателям.

Преподаватели отмечают изменения и в образовательной концепции вуза. По их мнению, произошел переход от системы фундаментальных знаний к оказанию образовательных услуг, что заметно ухудшило качество организации образовательного процесса. Это усугубляется следующими позициями: подушевым финансированием со стороны государства, когда университет вынужден удерживать слабых студентов, поскольку отчисление влечет за собой сокращение бюджетных поступлений; введением балльно-рейтинговой системы, которая, в конечном счете, конвертируется в привычные отметки и, следовательно, не дает никакого дополнительного эффекта для трудоустройства; сокращением аудиторных часов, и особенно – практических занятий; чрезвычайно частыми изменениями в области образовательных стандартов и соответствующей документации; запредельным повышением бюрократизации на всех уровнях университетского управления; принудительной привязкой преподавателя к аудитории, затрудняющей реализацию практических «полевых» занятий в режиме реальной профессиональной практики.

По мнению преподавателей, университеты и система высшего образования также оказались в патовой ситуации. Если в эпоху СССР главным заказчиком выступало государство в лице министерства, то в текущей ситуации министерство осуществляет преимущественно надзорно-контрольные и распределительные функции. Работодатели слишком разобщены в своих интересах и, как правило, ни финансово, ни интеллектуально не участвуют в подготовке студентов. Сами же студенты зачастую еще не готовы определиться с выбором. Соответственно, возникает ситуация, когда образовательная система самодостаточно существует сама по себе, реализуя малопонятные социальным контрагентам цели. Отсутствует связь с заказчиком и рынком, не развита организованная система практик. Именно поэтому университет начинает играть роль «социального сейфа», когда студенту дается время дозреть в аудиториях, поучаствовать в первых серьезных проектах, а его диплом становится своего рода мандатом для начала самостоятельной социально ответственной профессиональной деятельности.

До сих пор двухуровневая система высшего образования вызывает у преподавателей серьезные вопросы и сомнения. Во-первых, сокращение часов ведет к недополучению профессиональных компетенций. Во-вторых, на третьем курсе студенты уже начинают осознавать, в чем заключается их профессия, но у них уже не остается времени на выработку психологической готовности покинуть университет. В-третьих, тот формат, в котором двухуровневая система реализуется в нашей стране, приводит к отношению к магистратуре как ко второму высшему образованию либо как к переквалификации. В качестве положительной оценки двухуровневой модели образования преподаватели отмечают возможность академической мобильности для студентов, обеспечивающей траектории дальнейшего профессионального роста как в России, так и за ее пределами.

Преподаватели рассматривают причины оттока наиболее талантливых абитуриентов и выпускников с позиций восходящей социальной мобильности, когда обучение в более престижном вузе предоставляет возможности социального лифта, получения более высокооплачиваемой работы, приобретения комфортных условий жизни и досуговой самореализации. Поэтому абитуриенты стараются выбирать такие города, как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань, Уфа, Пермь, Нижний Новгород и т. д., а Удмуртский государственный университет в



Ижевске рассматривается как запасной вариант. Преподаватели выражают мнение о том, что коллеги зачастую сами становятся источником формирования негативного имиджа университета из-за своей позиции по отношению к реформам в высшем образовании, и в частности к администрации университета. Удмуртия, с точки зрения экономики, располагает традиционными отраслями промышленности – высокотехнологичным ВПК, машиностроением, нефтедобычей, относительно развитым сельским хозяйством, предоставляя выпускникам возможности ограниченного трудоустройства.

С целью компенсаторного постоянному оттоку молодежи привлечения потенциальных студентов преподаватели предлагают следующие стратегии: формирование имиджа университета, в том числе – продвижением сувенирной продукции и канцтоваров с символикой Удмуртского университета; закрепление процедуры торжественного театрализованного выпуска студентов, с присутствием ректора и соответствующей атрибутикой выпускников; инициативность в работе со школами, в том числе – через увеличение доли олимпиад и профориентационных мероприятий; организация работы со школьными учителями для обеспечения преемственности школы и вуза; обеспечение подготовки работников приемной комиссии по усилению мотивации абитуриентов на поступление; по возможности удержание более низких цен на обучение по разным формам и направлениям подготовки, по сравнению с ближайшими конкурентами; повышение студенческих стипендий; повышение качества образования за счет обеспечения современных методов и форм обучения; визуализация перспектив дальнейшего трудоустройства.

## 5. Поиск баланса в реализации социального заказа

В современных условиях социально-экономического и технологического развития миграция не является изначально негативным явлением – этого же мнения придерживаются, в частности, и работодатели в г. Ижевске. В большинстве развитых стран Запада, например в США и Германии, мобильность намеренно поощряется. Существуют даже негласные запреты на получение бакалавриата и магистратуры в одном университете или вступление в управленческие должности [8]. В этом отношении Удмуртский университет оказывается привлекательной транзитной площадкой, когда студенты из Удмуртской Республики и соседних регионов получают базовое образование на уровне бакалавриата именно здесь, а в дальнейшем покидают регион [9]. Работодатели образно называют университет «площадкой подскока», имея в виду относительно невысокую стоимость обучения и проживания, приемлемые условия жизни и достаточную для успешного дальнейшего конкурирования образовательную базу.

По итогам исследования можно отметить, что региональный университет, и Удмуртский государственный университет в частности, обладает определенным ресурсным потенциалом для реализации своих важнейших задач. Одной из таких стратегически значимых задач является развитие региона через различные проекты. Как уже было отмечено, сокращение финансовых траншей со стороны государства приводит к тому, что университетам приходится занимать активную позицию.



Университеты имеют возможность привлечения многоканального финансирования через совместные исследования с другими организациями, через контракты на реализацию конкретных проектов, консультационную деятельность, предоставление оборудования в аренду, через доходные статьи, спин-оффы и побочные продукты, прикладные патенты, гранты [10]. Эти каналы не являются уникальными для региональных университетов, однако размеры доходов будут, безусловно, отличаться, да и потребности небольшого по численности населения региона будут скромнее. В этих условиях важно развивать и поддерживать культуру предпринимательства в университете, в том числе – за счет перестройки административной структуры, изменения нормативов в вопросах найма,ощрения и пересмотра критериев эффективности деятельности, а также – с учетом возможностей перераспределения функционала сотрудников [11].

Так или иначе, при разработке стратегий и поведенческих моделей следует учитывать интересы и потребности региональных контрагентов. Не случайно зарубежные коллеги, исследуя вопрос о роли региональных университетов, также приходят к выводу о том, что университетские администрации должны выступать посредниками между региональными властями, бизнесом и студенчеством [12].

Студенты также должны стать участником процесса принятия решений хотя бы на уровне образовательного процесса. В управлении важно сделать акцент на разработке взаимно интересных предложений сотрудничества со значимыми региональными стейкхолдерами. Для этого может стать полезным проведение совместных семинаров, встреч в формате круглых столов, мониторинг конкретных потребностей предприятий и организаций, запуск совместных взаимно интересных бизнес- и социокультурных проектов и многое другое. В данном случае принципиально важным становится получение обратной связи и реализация процессного подхода для корректировки социального заказа. Поиск баланса интересов между ключевыми стейкхолдерами является одной из важнейших задач для стратегического и оперативного управления университетских администраций. Формирование механизма для разработки комплексных стратегий взаимодействия с учетом современного зарубежного и отечественного опыта становится актуальной необходимостью, а типичность ситуации для умеренно развивающихся регионов позволяет сделать вывод о том, что использование такого механизма было бы полезным не только в Удмуртии, но и в других территориальных субъектах Российской Федерации.

## 6. Заключение

Региональным университетам необходимо изменить традиционные приоритеты воспроизводства относительной самодостаточности развития на достижение кооперации с экономически и социально значимыми участниками регионального взаимодействия [13]. В этой связи следует обратить внимание на то, что подотчетность исключительно профильному министерству не стимулирует ректоров к поиску дополнительных ресурсов и решению региональных проблем, поскольку это является для них дополнительной нагрузкой, а не прямой обязанностью [14]. По существу, современные университеты воплощают

собой место, где разрабатываются и апробируются различные социальные инновации и развивается человеческий капитал [15], и региональные университеты, не только номинативно стремящиеся стать регионообразующими, могут и должны стать инициаторами взаимодействия всех социальных акторов региона для его развития и взаимовыгодного сотрудничества.

### Список литературы

1. Богуславский М. В., Неборский Е. В. Перспективы развития системы высшего образования в России // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т. 7, № 3. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/111PVN315.pdf> (дата обращения: 20.08.2018).
2. Чепуренко А. Ю. Маркс в университете 3.0? // Социологические исследования. – 2018. – № 5 (409). – С. 26–34.
3. Aleixo A., Leal S., Azeiteiro U. Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal // Journal of Cleaner Production. – 2018. – Vol. 172. – P. 1664–1673.
4. Университет в регионе: как есть и как надо / Н. В. Пелихов, Г. Е. Каратаева, А. Р. Грошев [и др.] // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 116–129.
5. Бровкин А. В. Проблемы современной российской системы высшего образования и пути их решения в интересах всех участников образовательного процесса: ч. 1 // Современное образование. – 2018. – № 1. – С. 1–10.
6. Бровкин А. В. Проблемы современной российской системы высшего образования и пути их решения в интересах всех участников образовательного процесса: ч. 2 // Современное образование. – 2018. – № 2. – С. 1–8.
7. Bok D. Higher Education in America. – Princeton: Princeton University Press, 2015. – 496 p.
8. Высшее образование в немецкой и русской традициях / М. В. Богуславский, Е. В. Неборский, В. В. Неборская [и др.]. – Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2016. – 284 с.
9. Санникова О. В., Хотинец В. Ю. Транзитный университет как фактор межрегиональной образовательной миграции // Вестн. Удмуртского ун-та. Сер.: Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Вып. 1. – С. 41–45.
10. Sanchez-Barrioluengo M., Benneworth P. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance // Technological Forecasting and Social Change. – 30 Oct. 2018. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517313926?via%3Dihub> (дата обращения: 10.11.2018). – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.017>.
11. Guerrero M. The development of an entrepreneurial university // The Journal of Technology Transfer. – 2012. – Vol. 37, Iss. 1. – P. 43–74.
12. Peer V., Penker M. Higher education institutions and regional development: a meta-analysis // International Regional Science Review. – 2016. – Vol. 39, No. 2. – P. 228–253.

13. Ладыжец Н. С. Российские университеты: вызовы современности // Вестн. Волгоградского гос. ун-та. Сер. 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2017. – Т. 16, № 1. – С. 74–79.
14. Богуславский М. В., Неборский Е. В. Концепция развития системы высшего образования в России // Интернет-журнал «Мир науки». – 2016. – Т. 4, № 5. – Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/07PDMN516.pdf> (дата обращения: 20.08.2018).
15. Chatterji N., Kiran R. Role of human and relational capital of universities as underpinnings of a knowledge economy: A structural modelling perspective from north Indian universities // International Journal of Educational Development. – 2017. – Vol. 56. – P. 52–61.

## References

1. Boguslavskiy M. V., Neborskiy E. V. Perspektivy razvitiya sistemy vysshego obrazovaniya v Rossii. *Internet-zhurnal "Naukovedenie"*. 2015, Vol. 7, No. 3. Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/111PVN315.pdf> (accessed: 20.08.2018).
2. Chepurenko A. Yu. Marks v universitete 3.0? *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2018, No. 5 (409), pp. 26–34.
3. Aleixo A., Leal S., Azeiteiro U. Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal. *Journal of Cleaner Production*. 2018, Vol. 172, pp. 1664–1673.
4. Pelikhov N. V., Karataeva G. E., Groshev A. R., Bezuevskaya V. A., Karataev A. S., Kosenok S. M. Universitet v regione: kak est' i kak nado. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2017, Vol. 21, No. 4, pp. 116–129.
5. Brovkin A. V. Problemy sovremennoy rossiyskoy sistemy vysshego obrazovaniya i puti ikh resheniya v interesakh vsekh uchastnikov obrazovatel'nogo protsessa: part 1. *Sovremennoe obrazovanie*. 2018, No. 1, pp. 1–10.
6. Brovkin A. V. Problemy sovremennoy rossiyskoy sistemy vysshego obrazovaniya i puti ikh resheniya v interesakh vsekh uchastnikov obrazovatel'nogo protsessa: part 2. *Sovremennoe obrazovanie*. 2018, No. 2, pp. 1–8.
7. Bok D. *Higher Education in America*. Princeton: Princeton University Press, 2015. 496 p.
8. Boguslavskiy M. V., Neborskiy E. V., Neborskaya V. V., Syutkina I. S., Yushkova L. A. *Vysshee obrazovanie v nemetskoj i russkoj traditsiyakh*. Izhevsk: Institut kompyuternykh issledovaniy, 2016. 284 p.
9. Sannikova O. V., Khotinets V. YU. Tranzitnyy universitet kak faktor mezhregionalnoy obrazovatel'noy migratsii. *Vestn. Udmurtskogo un-ta. Ser.: Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*. 2017, Iss. 1, pp. 41–45.
10. Sanchez-Barrioluengo M., Benneworth P. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 30 Oct. 2018. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517313926?via%3Dihub> (accessed: 10.11.2018). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.017>.

11. Guerrero M. The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*. 2012, Vol. 37, Iss. 1, pp. 43–74.
12. Peer V., Penker M. Higher education institutions and regional development: a meta-analysis. *International Regional Science Review*. 2016, Vol. 39, No. 2, pp. 228–253.
13. Ladyzhets N. S. Rossiyskie universitety: vyzovy sovremennosti. *Vestn. Volgogradskogo gos. un-ta. Ser. 7: Filosofiya. Sotsiologiya i sotsialnye tekhnologii*. 2017, Vol. 16, No. 1, pp. 74–79.
14. Boguslavskiy M. V., Neborskiy E. V. Kontseptsiya razvitiya sistemy vysshego obrazovaniya v Rossii. *Internet-zhurnal "Mir nauki"*. 2016, Vol. 4, No. 5. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/07PDMN516.pdf> (accessed: 20.08.2018).
15. Chatterji N., Kiran R. Role of human and relational capital of universities as underpinnings of a knowledge economy: A structural modelling perspective from north Indian universities. *International Journal of Educational Development*. 2017, Vol. 56, pp. 52–61.

---

Интернет-журнал  
«Проблемы современного образования»  
2018, № 6