

# Роль опорных университетов в регионе: модели трансформации

**М. Ю. Барышникова, Е. В. Вашурина,  
Э. А. Шарыкина, Ю. Н. Сергеев, И. И. Чиннова**

Статья поступила  
в редакцию  
в апреле 2018 г.

**Барышникова Марина Юрьевна**  
кандидат педагогических наук, заместитель исполнительного директора Национального фонда подготовки кадров. Адрес: 123022, Москва, ул. 1905 года, 7, стр. 1. E-mail: baryshnikova@ntf.ru

**Вашурина Елена Вячеславовна**  
кандидат экономических наук, ведущий специалист департамента внешних связей Казанского федерального университета. Адрес: 420008, Казань, ул. Кремлевская, 18. E-mail: evashuri@mail.ru

**Шарыкина Эльза Анатольевна**  
кандидат экономических наук, заместитель директора Центра экспертизы и консалтинга Национального фонда подготовки кадров. Адрес: 123022, Москва, ул. 1905 года, 7, стр. 1. E-mail: elzagrishkova@gmail.com

**Сергеев Юрий Николаевич**  
кандидат педагогических наук, руководитель информационно-аналитического отдела Национального фонда подготовки кадров. Адрес: 123022, Москва, ул. 1905 года, 7, стр. 1. E-mail: sergeev@ntf.ru

**Чиннова Ирина Игоревна**  
кандидат технических наук, доцент, руководитель проектов департамента развития профессионального образования и науки Национального фонда подготовки кадров. Адрес: 123022, Москва, ул. 1905 года, 7, стр. 1. E-mail: chinnova@ntf.ru

**Аннотация.** По итогам экспертно-методической поддержки реализации

программ развития опорных университетов в 2016–2017 гг. сформированы целевая модель опорного университета и четыре типовые модели трансформации опорных университетов: технологический лидер в регионе, многопрофильный региональный университет, лидер в отрасли (отраслевой университет), университет в трансграничном регионе. В статье приведены характеристики данных моделей, представлен анализ регионов, в которых распространены те или иные модели, и результаты апробации моделей.

Показано, что университеты, относящиеся к категории опорных, развиваются преимущественно в соответствии с двумя типовыми моделями: «многопрофильный региональный университет» (почти половина участников проекта, относятся к группе классических университетов) и «технологический лидер в регионе» (треть опорных вузов, являются техническими вузами). При этом для большинства университетов прослеживается четкая взаимосвязь выбираемой модели трансформации с их текущим состоянием и характеристиками внешней среды. Однако ряд вузов в силу особенностей их внешнесистемных и внутрисистемных факторов занимает промежуточное положение и не может быть однозначно отнесен к конкретной модели. Авторы считают, что в этом случае вуз может использовать элементы нескольких моделей трансформации, но основополагающим при выборе модели должен стать комплекс региональных факторов,

определяющих место и роль опорного университета в рамках приоритетных направлений развития региона.

**Ключевые слова:** опорный университет, региональное развитие, целе-

вая модель, модель трансформации, высшее образование, программа развития.

**DOI:** 10.17323/1814-9545-2019-1-8-43

---

Изучение роли и вклада университетов в региональное развитие является одним из основных трендов зарубежных и российских исследований в области образования в последнее десятилетие. Широкий круг теоретических и прикладных работ посвящен влиянию учреждений высшего образования на развитие территорий в ключевых направлениях, в первую очередь на внедрение инноваций, а также выстраиванию эффективного диалога с разными группами региональных стейкхолдеров и разработке методов оценки вклада университетов в региональное развитие [OECD, 2007; Goddard, Vallance, 2013; McAdam, Miller, McAdam, 2016; Rucker Schaeffer, 2018; Перфильева, 2011; 2013; 2014; Лешуков и др., 2017]. Одновременно в фокусе исследований находятся анализ институционального многообразия в системе высшего образования и выработка подходов к дифференциации и типологизации вузов [Кузьминов, Семенов, Фруммин, 2013; Князев, Дрантусова, 2013; Платонова, 2015]. Особый интерес в рамках данной статьи представляют работы, посвященные типологизации региональных систем высшего образования в России, неоднородность которых обусловлена сильной дифференциацией субъектов РФ по экономическим и социально-демографическим условиям развития [Лешуков, Лисюткин, 2015; Фруммин, Лешуков, 2016].

В настоящее время эти исследования приобретают особую актуальность в связи с появлением в российской системе высшего образования новой категории учебных заведений — опорных университетов. Формирование сети опорных региональных университетов<sup>1</sup> является ответом на ключевые вызовы, с которыми столкнулось большинство российских регионов: рост внутренней образовательной миграции молодежи в крупные города; отсутствие сильных научно-исследовательских центров, ориентированных на региональную повестку; низкая вовлеченность региональных вузов в местные социально-экономические процессы и, как следствие, слабое взаимодействие с региональными стейкхолдерами [Аржанова и др., 2017. С. 11].

---

<sup>1</sup> Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 гг. (утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497). С. 23.

Отличительной особенностью новой категории университетов является четкая фиксация в их стратегиях развития ориентации этих вузов на решение задач социально-экономического развития регионов. Она получила отражение в целевой модели развития опорных вузов. Заданная общая модель предполагает становление университетов как центров притяжения и развития талантов в регионе, гарантов качественной подготовки кадров по широкому спектру направлений, региональных научно-инновационных центров и драйверов позитивных изменений городской и региональной среды. При этом опорные университеты представляют собой очень неоднородную группу, и параметры социально-экономического развития регионов, на территории которых они расположены, сильно различаются. Поэтому одной из исследовательских задач в рамках проекта «Повышение эффективности деятельности опорного университета...»<sup>2</sup> стало выделение типовых моделей управления и развития (трансформации) опорных университетов, дизайн которых отражает специфику взаимодействия вуза с регионом и различия их роли и вклада в региональное развитие. При этом предлагаемые модели должны характеризовать не столько текущее состояние опорного вуза и его позиции в регионе, сколько вектор стратегического развития и трансформации университета в качестве основного драйвера изменений в соответствии со стратегией социально-экономического развития региона.

При всем многообразии вузов, вошедших в категорию «опорный университет», исследователи выделяют следующие четыре типовые модели трансформации опорных университетов, отражающие характер их отношений с обществом, бизнес-средой, государством, и объединяющие вузы, схожие по целям, стратегии и организации основных процессов:

- технологический лидер в регионе (ТЛР);
- многопрофильный региональный университет (МРУ);
- лидер в отрасли (отраслевой университет) (ЛО);
- университет в трансграничном регионе (УТР) [Аржанова и др., 2017. С. 13].

### **1. Концептуальная основа выделения моделей**

В основу выделения типовых моделей трансформации опорных университетов положена концепция «вуза, включенного в региональное развитие» (*regionally engaged university*), которая

<sup>2</sup> «Повышение эффективности деятельности опорного университета через формирование и апробацию новых моделей управления объединенными вузами с учетом реализации программ развития, ориентирующихся на ключевые отрасли региональных экономик». Государственный контракт № 05.015.11.0001 от 18 февраля 2016 г.

в наибольшей степени отвечает целям и задачам, стоящим перед опорными вузами. Данная концепция позволяет «учитывать особенности и характеристики территорий (регионов), на которых расположены вузы; типологизировать разнообразие взаимодействий университетов с региональным, местным сообществом; оценивать уровень взаимодействия вузов с основными группами региональных стейкхолдеров; способствует формированию территориальной идентичности вузов, оказывая влияние на их миссию и институциональную структуру» [OECD, 2007. P. 13–14; Перфильева, 2013. С. 106].

Вклад высшего образования в региональное развитие активно изучается, в том числе в рамках концепции *regionally engaged university*, однако исследований, посвященных выделению и описанию концептуальных моделей, которые отражают характер взаимодействия университетов с регионом, немного. В одной из таких работ на основе анализа функций, которые выполняют университеты в своем регионе, и с учетом политических и социокультурных особенностей Великобритании, Швеции и Австрии выделены четыре модели региональной роли университета:

- 1) предпринимательский университет (*entrepreneurial university model*) характеризуется экономической автономией, передает полученные в исследованиях знания промышленности и ориентирован на стимулирование экономического развития региона путем создания условий для генерации и использования знаний;
- 2) университет, включенный в региональную инновационную систему (*regional innovation system model*), выполняет фундаментальную роль в производстве знаний как местный сетевой координатор, объединяющий региональную промышленность, инновации и глобальные знания в целях экономического развития региона;
- 3) университет, действующий по «модели второго пути» (*the mode 2 university model*), способствует решению экономических и социальных проблем региона посредством вовлечения в совместные исследования множества организаций и создания междисциплинарных знаний, актуальных и, главное, применимых в регионе;
- 4) заинтересованный (вовлеченный) университет (*engaged university model*) адаптируется к социальным потребностям региона и ориентирует свой научный потенциал на взаимодействие с местной промышленностью и обществом, активно формирует свою региональную идентичность [Trippel, Sinozic, Smith, 2014].

По мнению авторов этой классификации университетов, самыми распространенными моделями в Великобритании, Швеции

и Австрии являются предпринимательский университет и университет, включенный в региональную инновационную систему, несмотря на то что их практика не является эталонной [Tripl, Sinozic, Smith, 2014. P. 25]. В нашей стране отдельные региональные университеты, в том числе и получившие статус опорного вуза, также выбирают модель предпринимательского университета, способствующую успешному преодолению трудностей, вызванных сокращением государственного финансирования [Бодункова, Ниязова, Черная, 2016. С. 108; Ершов, 2017. С. 84]. Однако для решения задач, стоящих перед опорными вузами, в большей степени подходит модель заинтересованного (вовлеченного) университета, для которой характерно использование образовательного и научного потенциала вуза в решении широкого круга экономических, политических, социальных и культурных проблем региона [Кранзеева, 2017. С. 68]. Этот вывод подтверждает обоснованность использования концепции «вуза, включенного в региональное развитие» в качестве базовой при разработке типовых моделей управления и трансформации опорных университетов.

Для оценки степени институциональной неоднородности опорных университетов и определения границ между типами трансформации вузов был применен качественный анализ деятельности университетов, позволяющий использовать модель многоуровневого и многостороннего участия вузов в региональном развитии. Данная модель дает возможность изучать различные аспекты деятельности региональных университетов, оценивать их потенциал в содействии региональному развитию на основе глубинного анализа программ развития университетов, учета основных тенденций и стратегии социально-экономического развития регионов, выявления практик взаимодействия вуза с основными группами региональных стейкхолдеров [Перфильева, 2014. С. 484].

При использовании качественного анализа исследователям удастся уделить особое внимание внутрисистемным и внесистемным факторам функционирования опорных университетов, которые (как вместе, так и по отдельности) создают уникальные условия для функционирования вуза и его взаимодействия с внешней средой и могут оказывать влияние на дифференциацию опорных университетов [НОУ УЦ «Сетевая Академия Ланит», 2008. С. 12].

Внутрисистемные факторы складываются из стратегии управления вузом: заявляемой миссии и стратегических задач, выбранных приоритетных направлений развития, институционального профиля, основных бизнес-процессов, продуктового портфеля, ресурсного потенциала и конкурентных преимуществ, а также связей с различными группами внешних стейкхолдеров. Включение стейкхолдеров в состав внутрисистемных фак-

торов вполне обоснованно: наличие у университета системы взаимодействия с внешними стейкхолдерами является результатом целенаправленных действий вуза, следствием реализации стратегий его развития и отражением его растущей самостоятельности и автономии.

Внешнесистемные факторы задаются современными политическими, экономическими, социальными и технологическими процессами, происходящими на национальном, региональном и глобальном уровне. Несмотря на общность глобальных и национальных факторов для всех регионов страны, их влияние на конкретный регион может иметь свою специфику в зависимости от его особенностей, и это влияние определяет соответственно глобальный и национальный контекст формирования моделей взаимодействия опорного вуза с регионом.

Однако наибольшее влияние на характер и специфику взаимодействия опорных университетов с регионом оказывают региональные факторы, формирующие ареал деятельности университета и непосредственно определяющие выбираемую им стратегию развития. Среди основных региональных факторов следует выделить:

- географическое положение, в частности приграничное или удаленное от границы государства расположение региона;
- демографическую ситуацию, от которой зависят текущие и перспективные потребности регионального рынка труда, а также показатели трудоустройства выпускников региональных вузов и миграции высококвалифицированных кадров;
- уровень социально-экономического и инновационного развития региона, а также стратегические приоритеты развития региона (города), на достижение которых, в том числе, нацелен создаваемый опорный университет;
- участие региона в реализации приоритетных государственных программ и мегапроектов, направленных на повышение конкурентоспособности страны и развитие стратегически важных отраслей национальной экономики;
- институциональный ландшафт и конкурентоспособность региональной системы высшего образования, определяющие ее возможности и ограничения в решении стоящих перед регионом задач; место и роль опорного университета в региональной системе высшего образования (с учетом наличия конкурентов, в первую очередь из группы ведущих вузов: федеральных и национальных исследовательских университетов, университетов Проекта «5–100»).

Для определения границ между моделями в рамках ряда исследований была сделана попытка выделить количественные показатели, отражающие специфику отдельных моделей транс-

формации опорных университетов. Показателями, наиболее релевантными для разграничения моделей, оказались характеристики образовательной деятельности опорных университетов и их роли в системе подготовки кадров для региона. В качестве основного показателя было выбрано наличие области образования с наибольшей долей студентов от общего числа обучающихся (приведенный контингент) вуза, характеризующей специализацию вуза [Платонова, 2015. С. 23]. В качестве отсекающей отметки взят показатель 50% студентов (приведенный контингент), обучающихся по одной из восьми областей образования в вузе (рассчитанный по данным Мониторинга эффективности вузов<sup>3</sup>). В качестве конкретизирующих показателей дифференциации используются следующие данные:

- доля студентов вуза в субъекте РФ по областям образования, отражающая уровень монополии опорного университета в региональной системе высшего образования [Кузьминов, Семенов, Фрумин, 2013. С. 46]);
- доля студентов (приведенный контингент) по отдельным укрупненным группам направлений (специальностей), характеризующая основные направления подготовки специалистов для регионального рынка труда.

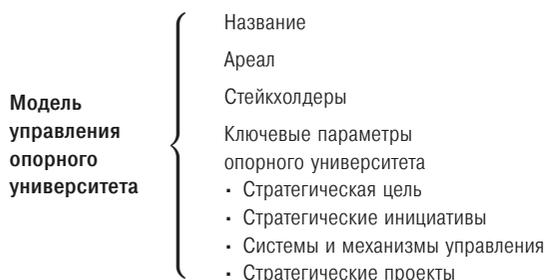
Анализ полученных результатов представлен в разделе «Дифференциация опорных университетов по специализации и направлениям подготовки».

С учетом вышеуказанных внутрисистемных и внешнесистемных факторов обобщенная модель трансформации опорного университета включает следующие блоки (рис. 1):

- ареал модели — характеристика регионов, на территории которых расположены опорные университеты определенной модели, учитывающая как географическое положение регионов, так и уровень их социально-экономического и инновационного развития и отражающая в первую очередь уровень развития региональной инновационной системы, определяемый на основании отдельных индексов и рейтингов, разработанных для оценки состояния и динамики инновационных процессов;
- стейкхолдеры и основные группы внешних партнеров, взаимодействие с которыми является приоритетным и взаимовыгодным для опорного университета определенной модели управления;

<sup>3</sup> Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2017 г. <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=vpo>

Рис. 1. Структура модели управления опорного университета



- ключевые параметры, отражающие текущее состояние опорных университетов, на основании которого их можно отнести к определенной модели управления;
- стратегический инструментарий модели управления опорного университета, включающий:
  - стратегическую цель опорного университета;
  - набор стратегических инициатив, представляющих собой действия и/или программы действий по реализации стратегии;
  - системы и механизмы управления университетом;
  - набор стратегических проектов, отражающих приоритетные направления деятельности опорного университета определенной модели, а также учитывающих стратегию развития региона.

При разработке модели учитывались утвержденная целевая модель опорного вуза<sup>4</sup>, а также разработанные типовые модели опорных региональных вузов по отдельным направлениям. Модель трансформации опорного университета должна характеризовать траекторию стратегического развития вуза в качестве основного драйвера региональных изменений, поэтому основное внимание при анализе мы считаем необходимым уделить внешним условиям функционирования организации и выделе-

<sup>4</sup> Положение Министерства образования и науки Российской Федерации от 16 октября 2015 года о порядке конкурсного отбора образовательных организаций высшего образования на финансовое обеспечение программ развития федеральных государственных образовательных организаций высшего образования за счет средств федерального бюджета. <https://минобрнауки.рф/новости/6469/файл/5402/FIN-Положение%20о%20конкурсном%20отборе.pdf>

нию ключевых групп стейкхолдеров, получивших свое отражение в стратегии развития опорного университета и реализуемых на ее основе системных изменениях.

**2. Характеристика моделей трансформации опорных университетов**

Анализ региональной внешней среды, а также текущей деятельности и программ развития 33 опорных вузов позволил выделить обобщенные характеристики типовых моделей трансформации опорных университетов.

**2.1. Университет—технологический лидер в регионе**

Университеты, относящиеся к данной группе, расположены в промышленно развитых регионах с достаточно высокой инновационной активностью, соответственно цель их деятельности должна состоять в том, чтобы занять лидирующие позиции в региональной инновационной системе для решения следующих стратегических задач, определяющих роль опорного вуза:

- повышение конкурентоспособности региона на национальном и международном уровне, в том числе за счет участия в создании региональных кластеров в приоритетных отраслях экономики;
- развитие центров компетенций для исследований и разработок, в том числе мирового уровня, по приоритетным направлениям развития региона, создание на базе университета инновационной инфраструктуры;
- поиск и выстраивание эффективных механизмов взаимодействия между основными элементами региональной инновационной системы — университеты, предприятия и государство — в рамках модели «тройной спирали» [Etzkowitz, 2008], превращение университета в центр эффективной коммуникации и интеграции региональных стейкхолдеров;
- создание в регионе активной инновационной среды, формирующей соответствующие мотивационные предпочтения активной части молодежи, способствующей развитию частной предпринимательской инициативы в инновационной сфере и ведущей к созданию социального слоя технологических предпринимателей в регионе;
- формирование в регионе непрерывной системы инженерно-технического образования, способствующей повышению престижа инженерных профессий и направленной на подготовку технологической элиты в регионе.

Трансформация университета в рамках модели «технологический лидер в регионе» должна включать целый ряд системных и структурных изменений, касающихся всех основных направлений деятельности вуза.

В первую очередь в университете должна начать формироваться эффективная управленческая система поддержки инноваций, включающая:

- восприятие руководством инноваций как неотъемлемого условия успешного и устойчивого развития вуза;
- комплекс структурных подразделений, обеспечивающих поддержку и сопровождение инновационных проектов на всех стадиях развития;
- механизмы совместного управления: взаимное вхождение университета и компаний — участников инновационных кластеров в коллегиальные органы управления, выстраивание взаимодополняющих стратегий развития участников инновационного процесса в регионе;
- инновационную среду и предпринимательскую культуру, направленные на поддержку творческих инициатив сотрудников и студентов, способных реализовать инновационные проекты;
- систему мониторинга и прогнозирования потребностей организаций — участников региональной инновационной системы в кадрах разных уровней квалификации, в том числе обладающих уникальными компетенциями. Эта система включает создание единого реестра потребностей компаний — участников кластера в специалистах.

В рамках формирования непрерывной системы инженерно-технического образования университет должен обеспечить новое качество подготовки инженерных кадров, выстраивая сетевое взаимодействие с учреждениями общего, среднего, высшего и дополнительного профессионального образования. В результате реализации опорным университетом новой концепции инженерно-технического образования региональная экономика должна пополниться инженерными кадрами нового типа, способными генерировать инновации.

Перестройка работы университета в рамках формирования современной и эффективной инновационной системы должна быть нацелена на инновационное развитие региона через создание и коммерциализацию интеллектуальной собственности, образование новых технологических отраслей, компаний, рынков и инфраструктур, в том числе посредством включения в реализацию Национальной технологической инициативы.

Важным направлением деятельности университета становится развитие новых партнерских связей и формирование коммуникационной площадки для объединения всех участников инновационного процесса. Для успешного долгосрочного сотрудничества с разными группами партнеров, в первую очередь с высокотехнологичными компаниями и предприятиями

ми, в университете может быть разработана программа «Индустриальное партнерство», которая предусматривает объединение интеллектуального потенциала, материальных, финансовых и корпоративных ресурсов партнеров. Формируя инновационную среду в регионе, университет должен взять на себя функции популяризатора инновационного пути развития современного производства, преимуществ наукоемких и высокотехнологичных производств и проводить с этой целью семинары, форумы, конференции с участием науки и бизнеса, организовывать клубы предпринимателей как площадки для неформального общения предпринимателей и инноваторов в регионе.

В результате опорный университет, выбирающий эту модель трансформации, должен стать региональным инновационным интегратором и центром пространства технологических инноваций в регионе<sup>5</sup>.

## 2.2. Многопрофильный региональный университет

Выделение модели «многопрофильный региональный университет» обусловлено потребностями довольно значительной группы регионов Российской Федерации, имеющих относительно низкие темпы экономического развития, средний уровень развития инновационной активности и, соответственно, невысокие социально-экономические показатели в целом. В системе высшего образования этих регионов нет вузов, относящихся к группе ведущих университетов, и, как правило, есть лишь один крупный классический университет (университетский комплекс), являющийся центром образования, науки, культуры и здравоохранения в регионе. В таких условиях на опорный вуз, реализующий модель трансформации «многопрофильный региональный университет», может быть возложена миссия федерального университета, только на региональном уровне.

Отличительной чертой модели является комплексный вклад университета в развитие региона, направленный на повышение конкурентоспособности приоритетных отраслей и сфер экономики за счет концентрации вокруг него интеллектуальных, кадровых, методических и технологических ресурсов.

К приоритетным направлениям деятельности университета, принадлежащего к данной категории, следует отнести:

- формирование региональной системы непрерывной опережающей подготовки и переподготовки кадров по широко-

---

<sup>5</sup> Паспорт приоритетного проекта «Вузы как центры пространства создания инноваций», утвержденный президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 25.10.2016 № 9). <http://legalacts.ru/doc/pasport-prioritetnogo-proekta-vuzy-kak-tsentry-prostranstva-sozdaniya-innovatsii/>

му спектру направлений и отраслей экономики с учетом потребностей регионального рынка труда;

- опережающее развитие магистратуры и аспирантуры, дающих возможность подготовить и удержать в регионе высококвалифицированные научные и педагогические кадры;
- подготовка новой региональной элиты — руководящих кадров региональных и муниципальных органов власти и крупных предприятий и компаний региона;
- развитие прорывных междисциплинарных научных исследований, направленных на изменение позиционирования вуза и региона в целом на национальном и международном уровне, и их капитализация;
- повышение уровня инновационной активности в регионе и формирование инновационной среды, в том числе в рамках трансформации педагогического образования и внедрения инноваций в образовательный процесс;
- выдвижение передовых социально-культурных инициатив для развития территории региона за счет социального партнерства и концентрации в университете драйверов позитивных изменений в социальной сфере, экономике и культуре.

Опорный вуз, выбирающий данную модель трансформации, должен стать сетевым интеллектуальным интегратором в регионе, взаимодействуя с широким кругом региональных и межрегиональных стейкхолдеров по выбранным приоритетным направлениям деятельности.

Выделение модели опорного университета «лидер в отрасли (отраслевой университет)» обусловлено важной ролью отдельных регионов в становлении инновационной модели экономики и повышении национальной конкурентоспособности. Решение этих задач диктует необходимость опережающего развития стратегических отраслей и секторов экономики в рамках крупных отраслевых инфраструктурных проектов и федеральных отраслевых программ, площадками для которых, как правило, выступают отдельные регионы<sup>6</sup>. Кроме того, приоритетным направлением инновационного развития страны и регионов является повышение качества человеческого потенциала за счет модернизации отраслей социальной (непроизводственной) сферы — здравоохранения, туризма, культуры, спорта, определяющую роль в развитии которых также играют региональные профильные вузы.

### **2.3. Лидер в отрасли (отраслевой университет)**

---

<sup>6</sup> Министерство экономического развития РФ (2013) Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г. <http://static.government.ru/media/files/41d457592e-04b76338b7.pdf>

В рамках приоритетной задачи «качественной, количественной и территориальной оптимизации сети вузов», заявленной в государственной программе РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг., выделена цель сформировать отдельную группу вузов — отраслевых лидеров, включенных в процессы технологической и кадровой модернизации различных отраслей российской экономики<sup>7</sup>. Данные вузы должны обеспечивать потребности ключевых и стратегически важных отраслей промышленности в кадрах необходимой численности и должного качества, а также в научно-исследовательских разработках. Одним из политических средств решения этой задачи должно стать «возрастание роли специализированных университетов (или специализированных школ-факультетов в составе „широких университетов“) и обеспечение их кооперации с компаниями» [Кузьминов, Семенов, Фрумин, 2013. С. 57].

Соответственно миссия опорного университета, трансформирующегося по модели «лидер в отрасли (отраслевой университет)», должна отражать стремление вуза стать «первым вузом корпораций», имеющих производственные активы на территории региона, в целях успешного осуществления третьей индустриальной революции на основе интеграции науки, образования и производства, с одной стороны, а также формирования глобальной конкурентоспособности региона и повышение качества жизни населения — с другой<sup>8</sup>.

Перед опорными университетами, реализующими модель «лидер в отрасли (отраслевой университет)», ставится целый комплекс задач:

- формирование отраслевой системы непрерывного образования, направленной на повышение престижа отраслевого образования и обеспечение региона высококвалифицированными специалистами, ориентированными на инновации и повышение эффективности отраслевого производства;
- повышение инновационного потенциала и конкурентоспособности профильной отрасли на национальном и международном уровне, в том числе за счет создания отраслевых инновационных кластеров в регионе, развития и внедрения новых технологий и наукоемкой продукции;
- создание открытой системы управления отраслевым знанием с выходом на международный уровень в рамках фор-

<sup>7</sup> Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг. Распоряжение Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 792р. <http://base.garant.ru/70643472/>

<sup>8</sup> Программа развития опорного университета ФГБУ ВО «Тюменский индустриальный университет». <https://www.tyuiu.ru/university/programma-razvitija/>

мирования единого отраслевого информационно-образовательного пространства [Мицук, Хабаров, Волегжанина, 2016. С. 482];

- выстраивание эффективного диалога отраслевых ведомств и предприятий с региональными органами власти в рамках формирования эффективных взаимоувязанных стратегий развития отрасли и региона (достижение межведомственного баланса интересов);
- обеспечение активной коммуникации регионального сообщества по вопросам научного и технологического прогнозирования, обмена передовыми знаниями, решения глобальных проблем профильной отрасли.

Опорный университет, трансформирующийся по данной модели, должен стать региональным отраслевым интегратором, инициатором и активным участником инновационного развития профильной отрасли и тем самым вносить значимый вклад в социально-экономическое развитие региона, на территории которого он расположен.

У Российской Федерации самая протяженная государственная граница в мире и самое большое число стран-соседей (16 государств), в результате чего большинство регионов страны (49 субъектов РФ) являются приграничными. В настоящее время приграничное сотрудничество рассматривается как один из основных факторов экономического и социально-культурного развития российских регионов. Опыт стран Евросоюза, США, Канады, Китая свидетельствует, что приграничное сотрудничество является важнейшим фактором активизации международных экономических связей, а разумное использование преимуществ приграничного положения может дать мощный импульс к социально-экономическому развитию даже самых, казалось бы, неперспективных приграничных территорий [Вагин, 2013. С. 24].

Опорный университет, выбирающий модель трансформации «университет в трансграничном регионе» и нацеленный на расширение международного сотрудничества и укрепление экономической, академической и социокультурной интеграции со странами-соседями, может стать основным драйвером социально-экономического развития приграничного региона.

К приоритетным направлениям деятельности, отражающим специфику этой модели, следует отнести:

- укрепление позиций и авторитета России на международной арене за счет использования научно-образовательных связей университетов приграничных территорий в качестве элементов «народной дипломатии» для развития межгосударственных двусторонних связей со странами-соседями;

#### 2.4. Университет в трансграничном регионе

- выстраивание эффективного межкультурного и международного диалога приграничных регионов страны со странами-соседями, в котором университет становится базовой площадкой для различных форм взаимодействия;
- активное продвижение русского языка, культуры и образования на русском языке в соседних странах;
- формирование на территории региона трансграничных инновационных кластеров как новых форм сотрудничества, обеспечивающих динамичное и устойчивое развитие приграничных регионов. При этом перспективным видом трансграничных кластеров является научно-образовательный кластер, создание которого в приграничном регионе эффективно не только с точки зрения концентрации научных и образовательных ресурсов, но и в плане активной интеграции российских вузов в зарубежное социокультурное пространство [Morozova, Dubrovskaya, 2016. P. 2576].

Одним из перспективных направлений деятельности вузов, выбравших модель «университет в трансграничном регионе», может стать развитие экспорта образовательных услуг<sup>9</sup>. В отличие от других российских вузов университеты, расположенные в приграничных регионах, при экспорте образовательных услуг делают акцент на привлечении иностранных учащихся из соседних стран, на формировании пула лояльных к региону и готовых к дальнейшему сотрудничеству иностранных выпускников. Данная деятельность не только способствует повышению привлекательности и конкурентоспособности вуза на международном рынке образовательных услуг, но и позволяет решить целый комплекс задач социально-экономического развития региона [Вашурина, Евдокимова, 2017. С. 43].

Выбор форм и характера взаимодействия опорного университета этой модели с регионом зависит от направлений и стратегии приграничного международного сотрудничества региона, от экономического, образовательного и научного потенциала приграничных регионов соседних стран, а также от собственных ресурсов вуза.

Описанные типовые модели трансформации опорных университетов различаются путями и способами выстраивания отношений с внешним окружением, стратегиями развития и используемым для их реализации стратегическим инструментарием. Их краткие характеристики представлены в табл. 1.

---

<sup>9</sup> Паспорт приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования», утвержденный Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (Протокол от 30 мая 2017 г. № 6). [http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/06/education\\_export.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/06/education_export.pdf)

Таблица 1. Модели трансформации опорных университетов: основные блоки

Блоки модели	Технологический лидер в регионе	Многопрофильный региональный университет	Лидер в отрасли (отраслевой университет)	Университет в трансграничном регионе
Ареал модели	Промышленно развитые регионы с высокой инновационной активностью, развивающие высокотехнологичные отрасли экономики	Регионы с относительно высокой инновационной активностью, имеющие многопрофильную экономику	Регионы, в том числе моноотраслевые и моногорода, на территории которых реализуются крупные отраслевые инфраструктурные проекты и федеральные отраслевые программы	Приграничные регионы, ориентированные на социально-экономическое развитие территорий, активизацию экономических связей с сопредельными странами
Стейкхолдеры	Институты инновационного развития и инвестиционные организации. Производственные предприятия и организации. Ведущие российские и зарубежные университеты и научные центры	Широкий круг региональных и межрегиональных академических и бизнес-стейкхолдеров (по приоритетным направлениям деятельности)	Региональные предприятия и организации профильной отрасли. Отраслевые академические партнеры (вузы и научно-исследовательские институты). Профильные отраслевые министерства и ведомства. Минобрнауки России	Зарубежные образовательные учреждения-партнеры. Региональное сообщество сопредельных приграничных территорий, включая национальные диаспоры. Региональные и зарубежные приграничные предприятия и организации
Ключевые характеристики	Университет — активный участник кластерного развития региона. Наличие вокруг университета широкого пояса наукоемких инновационных малых предприятий. Широкий спектр и большой объем исследований по естественнонаучным и техническим направлениям	Крупный многопрофильный классический университет. Университет — центр образования, науки, культуры и здравоохранения в регионе. Широкий спектр направлений фундаментальных и прикладных исследований	Университет — базовый вуз подготовки кадров для доминирующей отрасли в регионе. Ярко выраженная отраслевая специфика и/или ведомственная (отраслевая) подчиненность вуза. Преобладание прикладных исследований по заказу отраслевых партнеров	Широкий спектр программ и мероприятий, направленных на развитие международного и межрегионального сотрудничества с вузами сопредельных стран/территорий. Университет — центр образования, науки, культуры и здравоохранения в регионе
Стратегическая цель	Интеграция потенциала университета, регионального бизнеса и региональных властей с целью достижения регионом лидирующих позиций в развитии нацио-	Повышение конкурентоспособности приоритетных отраслей и сфер экономики региона за счет концентрации интеллектуальных, кадровых, методических	Реализация непрерывного инновационно ориентированного образования, прорывных исследований и трансфера технологий для развития высокотехно-	Расширение трансграничного сотрудничества и укрепление международной экономической, академической и социокультурной интеграции, обеспечивающие динамичное

Блоки модели	Технологический лидер в регионе	Многопрофильный региональный университет	Лидер в отрасли (отраслевой университет)	Университет в трансграничном регионе
	нальной инновационной системы	и технологических ресурсов вокруг ведущего регионально-го университета	логичных и базовых секторов экономики- страны и региона	и устойчивое развитие региона
Стратегические инициативы	Повышение престижа инженерного образования. Индустриальное партнерство. Прикладные исследования. Технологическое предпринимательство	Многопрофильное образование на протяжении всей жизни. Интеллектуальное сетевое партнерство. Междисциплинарные исследования. Технологическое и социальное предпринимательство	Отраслевое образование. Отраслевое партнерство. Отраслевые исследования. Технологическое и социальное предпринимательство	Расширение межрегионального приграничного сотрудничества. Продвижение русского языка. Социальное предпринимательство
Система и механизмы управления	Непрерывная система опережающего инженерно-технического образования. Система генерации и трансфера технологий в высокотехнологические отрасли экономики. Модель «тройной спирали». Центры компетенций для исследований и разработок	Непрерывная опережающая подготовка кадров по широкому спектру программ и направлений. Университет — центр интеграции и коммуникации власти, бизнеса, академического сообщества и населения. Превосходство по прорывным направлениям научных исследований. Университет — центр генерации социально-культурных инициатив для развития региона	Отраслевая система непрерывного образования. Развитие стратегических отраслей экономики. Технологическое перевооружение отрасли. Региональные отраслевые центры компетенций	Единое приграничное научно-образовательное пространство. Университет — центр продвижения русского языка, культуры и образования. Формирование инновационной среды в рамках приграничного сотрудничества. Среда реализации социокультурных изменений в регионе
Стратегические проекты*	Инновации. Индустриальное партнерство. Техническое образование. Прикладные исследования. Технологическое предпринимательство	Инновации. Интеллектуальное сетевое партнерство. Образование на протяжении всей жизни. Междисциплинарные исследования. Технологическое и социальное предпринимательство	Инновации. Отраслевое партнерство. Отраслевое образование. Отраслевые исследования. Технологическое и социальное предпринимательство	Инновации. Трансграничное партнерство. Продвижение русского языка. Народная дипломатия. Социальное предпринимательство

\* Направления стратегических проектов соответствуют обобщенным приоритетам социально-экономического развития регионов, являющихся ареалом модели. Эти приоритеты отражены в региональных стратегиях и программах развития (Примеч. авторов).

В рамках данного исследования под ареалом деятельности моделей трансформации опорных университетов подразумеваются субъекты Российской Федерации, в которых по итогам двух конкурсных отборов<sup>10</sup> были созданы опорные университеты. Важным преимуществом использования концепции «вуза, включенного в региональное развитие» является возможность выделить типы взаимодействия университета с регионом в зависимости от внешних факторов, которые создают особые условия для функционирования вуза и его взаимодействия с внешней средой. Далее мы сопоставим предлагаемую типологию моделей трансформации опорных университетов с приоритетами и направлениями социально-экономического развития регионов (субъектов РФ) на основе статистического анализа их социально-экономических показателей и результатов стратегического развития.

Проведенный анализ 32 субъектов Российской Федерации, на территории которых расположены опорные вузы, позволил выявить основные внешние факторы, влияющие на распределение опорных университетов в рамках предлагаемой типологии и характеризующие ареал деятельности отдельной модели: это географическое положение региона, на территории которого расположен опорный университет, показатели его социально-экономического и инновационного развития и конкурентная среда в региональной системе высшего образования.

Выбор модели управления опорного университета зависит как от расположения университета в определенном федеральном округе с его конкретными показателями социально-экономического развития, демографической ситуации и особенностями регионального рынка труда, так и от приграничного либо удаленного от границы положения региона.

В настоящее время опорные университеты распределены по федеральным округам следующим образом:

- Приволжский федеральный округ — 8 вузов;
- Северо-Западный федеральный округ — 6 вузов;
- Уральский федеральный округ — 2 вуза;

<sup>10</sup> Протокол заседания Совета по реализации программ развития опорных университетов, имеющих ключевое значение для промышленного и социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации от 18 мая 2016 г. № ДЛ-26/05-пр; Протокол заседания конкурсной комиссии по проведению конкурсного отбора образовательных организаций высшего образования на финансовое обеспечение программ развития федеральных государственных образовательных организаций высшего образования за счет средств федерального бюджета в 2017–2019 гг. от 17 апреля 2017 г. № ОВ-11/05-пр.

### 3. Анализ ареала деятельности моделей

#### 3.1. Географическое положение региона

- Центральный федеральный округ — 6 вузов;
- Южный федеральный округ — 5 вузов;
- Сибирский федеральный округ — 6 вузов.

Больше всего опорных вузов в Приволжском федеральном округе, и в нем существенно выше, чем в других округах, не только внутрирегиональная, но и межрегиональная конкуренция между вузами. В Северо-Кавказском и Дальневосточном федеральных округах опорные университеты пока не созданы. Однако, учитывая геополитическую и социально-экономическую значимость этих федеральных округов для развития страны, а также реализацию значительного числа федеральных программ с участием регионов в составе данных округов, крайне важно предусмотреть создание опорных университетов и в этих субъектах РФ.

### 3.2. Социально-экономические показатели и инновационное положение региона

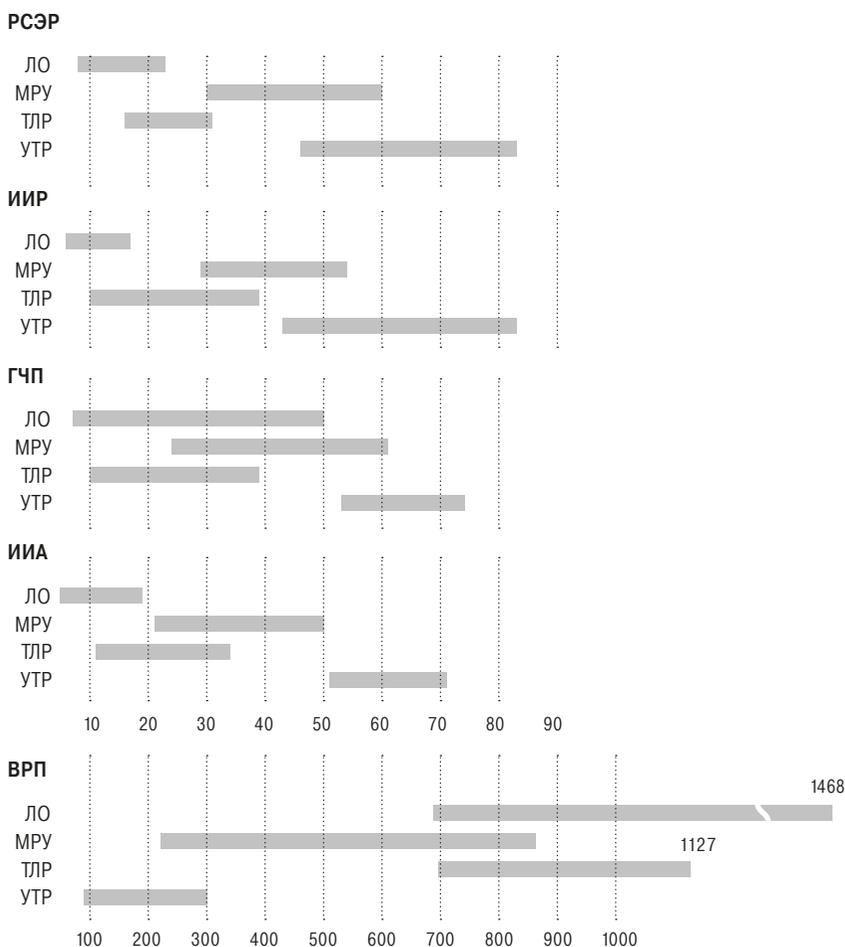
Выбор модели трансформации опорного университета во многом определяется уровнем развития, масштабами (валовой региональный продукт — ВРП) и отраслевой специализацией региональной экономики (позиция региона в рейтинге социально-экономического развития субъектов РФ — РСЭР)<sup>11</sup>, а также уровнем развития региональной инновационной системы, который оценивается на основании отдельных индексов и рейтингов:

- рейтинг инновационных регионов России (ИИА — индекс инновационной активности), в соответствии с которым субъекты РФ распределяются по пяти группам для целей мониторинга и управления: сильные, средне-сильные, средние, средне-слабые и слабые инноваторы [Ассоциация инновационных регионов России, 2017];
- рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации НИУ ВШЭ (ИИР — индекс инновационного развития) [Гохберг, 2017. С. 12];
- рейтинг регионов по уровню развития государственно-частного партнерства (индекс ГЧП) [Ассоциация «Центр развития ГЧП», 2016] и ряд других.

Для каждой модели характерен определенный диапазон показателей, при этом наиболее достоверная связь «модель — регион» выявлена для индекса социально-экономического положения региона в рейтинге субъектов РФ, индекса инновационной активности и индекса инновационного развития региона (рис. 2).

<sup>11</sup> РИА Рейтинг (2017) Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ: итоги 2016 г. <http://riarating.ru/>

Рис. 2. Диапазоны показателей отдельных индексов и рейтингов регионов для разных моделей трансформации



Соотношение моделей трансформации опорных университетов с типами инновационной активности регионов представлено в табл. 2: модели «технологический лидер в регионе» и «лидер отрасли (отраслевой университет)» в основном характерны для регионов с высоким уровнем развития промышленности, относящихся к группе сильных или средне-сильных инноваторов, а модель «многопрофильный региональный университет» — для регионов со средним уровнем развития промышленности и невысоким уровнем инновационной активности. Регионы, которые являются ареалом деятельности модели «университет в трансграничном регионе», также отличаются достаточно низкой инновационной активностью.

**3.3. Конкурентная среда в региональной системе высшего образования** Наличие в регионе вузов, относящихся к группе ведущих университетов, может оказывать существенное влияние на выбор модели трансформации опорного университета в силу возникающей конкуренции за ниши и сферы влияния в масштабе региона, за интеллектуальные и финансовые ресурсы, за целевые группы потребителей продуктов и услуг вуза. В таких условиях опорный университет должен выбирать модель трансформации, которая способствовала бы повышению его конкурентоспособности в регионе, в первую очередь за счет уникальности академического предложения, диверсификации продуктового портфеля, способов и форм взаимодействия с внешними стейкхолдерами.

Вузы, входящие в группу ведущих университетов, в силу специфики их миссии и задач, поставленных перед ними государством, а также ввиду наличия у них мощного научного и образовательного потенциала и собственных средств для развития, ориентированы на лидерство на национальном и наднациональном (международном) уровне, в соответствии с чем и выстраивают свою модель управления, внутренние процессы и формы взаимодействия с внешней средой. Стремясь занять ведущие позиции среди национальных университетов и получить значительную финансовую поддержку со стороны федерального правительства, эти университеты, как правило, не нацелены на активную интеграцию в региональные процессы [Смирнов, 2013. С. 105]. Поэтому даже при наличии в регионе вуза, относящегося к группе ведущих университетов, опорный университет может занять одну из лидирующих позиций в системе высшего образования региона, ориентируя свои усилия на выполнение стратегии развития региона и одновременно выстраивая эффективные партнерские взаимоотношения с ведущим университетом (сотрудничество вместо конкуренции).

Выбор модели трансформации опорного университета зависит также от типа региональной системы высшего образования в соответствии с типологией, основанной на выявлении функциональной и рыночной ориентации вузов. В ней выделяют:

- регионы с ведущими вузами;
- регионы со сбалансированной региональной системой высшего образования инфраструктурной направленности;
- регионы со сбалансированной региональной системой высшего образования отраслевой направленности;
- регионы с преобладанием инфраструктурных вузов;
- регионы со слаборазвитой системой высшего образования [Лешуков, Лисюткин, 2015. С. 33–34].

Так, наиболее предпочтительными моделями трансформации опорных университетов в регионах с ведущими вузами и в ре-

Таблица 2. **Распределение моделей трансформации опорных вузов по субъектам РФ с разными типами систем высшего образования и разными индексами инновационной активности**

Сильный инноватор	Средне-сильный инноватор	Средний инноватор	Средне-слабый инноватор	Слабый инноватор
Региональная система высшего образования с ведущими вузами				
Нижегородская обл. Новосибирская обл. Самарская обл.	Ростовская обл. Челябинская обл.	Белгородская обл., Саратовская обл.		
Красноярский край Томская обл.	Тюменская обл.			
Регионы со сбалансированной региональной системой высшего образования инфраструктурной направленности				
	Тульская обл.	Вологодская обл. Кировская обл. Респ. Марий Эл	Кемеровская обл. Орловская обл.	
Регионы со сбалансированной региональной системой высшего образования отраслевой направленности				
Респ. Башкортостан	Воронежская обл. Алтайский край Ульяновская обл. Ярославская обл.	Омская обл. Краснодарский край Новгородская обл.	Волгоградская обл. Псковская обл.	
Регионы с преобладанием инфраструктурных вузов				
	Владимирская обл.	Мурманская обл.	Костромская обл. Респ. Карелия	Респ. Калмыкия
Регионы со слабо развитыми системами высшего образования				
			Респ. Коми	

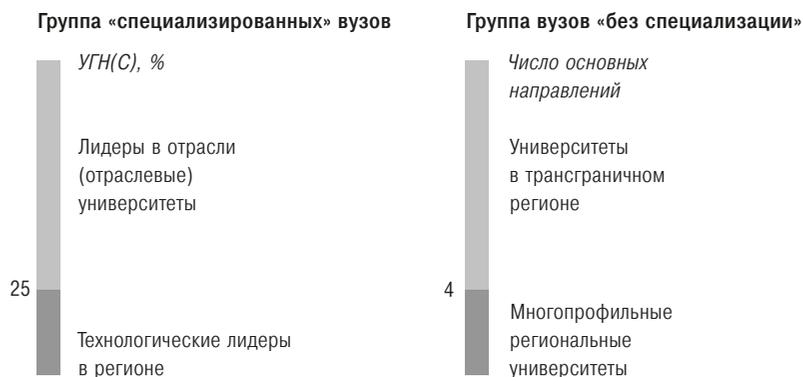
	Модель «технологический лидер в регионе»
	Модель «многопрофильный региональный университет»
	Модель «лидер в отрасли (отраслевой университет)»
	Модель «университет в трансграничном регионе»

гионах со сбалансированной региональной системой высшего образования отраслевой направленности являются «технологический лидер в регионе» и «лидер в отрасли (отраслевой университет)». Модель «многопрофильный региональный университет», как правило, выбирают опорные вузы в тех регионах, в которых нет других ведущих университетов и преобладают вузы инфраструктурной направленности (табл. 2).

Будучи одной из ключевых характеристик вуза, специализация по направлениям обучения достаточно часто использует-

#### **4. Дифференциация опорных университетов по специализации и направлениям подготовки**

Рис. 3. Роль опорных университетов в региональной системе подготовки кадров (специализация)



ся в качестве фактора дифференциации в системе высшего образования [Фрумин, Лешуков, 2016. С. 124; Платонова, 2015. С. 22]. Проведенный анализ показал, что опорные университеты по этому показателю делятся на две основные группы:

- специализированные: более 50% студентов (приведенный контингент) обучаются на одном направлении;
- без специализации: ни на одном направлении не обучается 50% и более от общего числа студентов (приведенный контингент).

В первую группу входят вузы, относящиеся к моделям «технологический лидер в регионе» и «лидер в отрасли (отраслевой университет)», во вторую соответственно многопрофильные региональные университеты и университеты в трансграничном регионе. Граница между моделями внутри группы специализированных вузов определялась на основании доли приведенного контингента студентов, обучающейся на отдельных укрупненных группах направлений подготовки и специальностей профессионального образования (УГН(С)), от общего приведенного контингента студентов организации. Вузы моделей, входящих в группу «без специализации», различаются по вкладу в систему подготовки кадров для своих регионов. На рис. 3 показана дифференциация моделей по показателю «специализация».

*Технологический лидер в регионе* — к этому типу модели относятся специализированные инженерно-технические вузы, в которых доля студентов на направлении «Инженерное дело, технологии и технические науки» варьирует от 60 до 96% общего числа студентов (приведенный контингент), среднее значение

составляет около 77%. При этом вуз нельзя отнести к узкоспециализированным, так как внутри основного направления отсутствует УГН(С), доля студентов на котором превышала бы 25%, т. е. вуз готовит специалистов для широкого круга отраслей промышленности.

*Лидер в отрасли (отраслевой университет)* — вузы этой модели имеют высокий показатель специализации (среднее значение доли студентов на профильном направлении — более 75%), ориентированы на узкий спектр направлений подготовки и преимущественно на потребности определенных промышленных отраслей (например, нефтегазовая отрасль) или бюджетных секторов (медицинский вуз). Так, для инженерно-технических опорных вузов этой модели характерно наличие одной УГН(С), на которой обучаются более 25% контингента студентов.

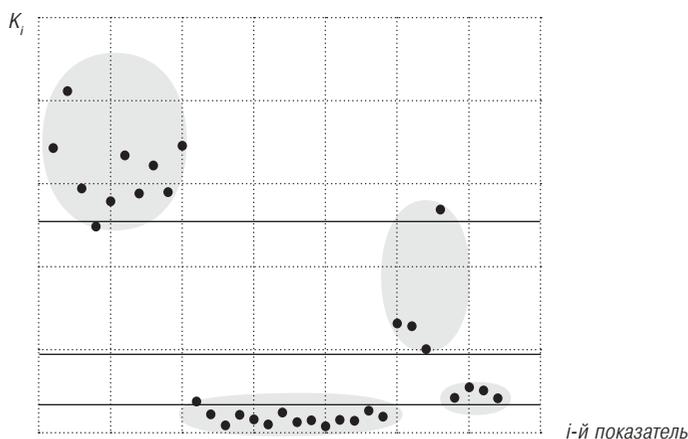
*Многопрофильный региональный университет* — к этой модели относятся вузы с широким спектром направлений подготовки для регионального рынка труда, не имеющие ярко выраженной специализации (ни на одном направлении доля студентов не превышает 50% совокупного контингента). Средняя доля студентов вуза этой модели в численности студенчества в регионе составляет около 35% — невысокий показатель обусловлен большой внутрорегиональной и межрегиональной конкуренцией в системе высшего образования в таких регионах. При этом вуз является лидером в подготовке кадров для региона (доля обучающихся в вузе по данному направлению превышает 90% всех студентов в субъекте РФ) в среднем по трем направлениям.

*Университет в трансграничном регионе* — вузы этого типа также являются вузами без специализации. Однако в отличие от предыдущей группы, доля студентов, обучающихся в этих вузах, в составе всего студенческого контингента региона составляет около 65%, а направлений, доля обучающихся на которых превышает 90% студенчества в конкретном субъекте РФ, здесь в среднем 5–6. Это значит, что опорный университет доминирует на региональном рынке образовательных услуг, что во многом определяется низким уровнем конкуренции в системах высшего образования приграничных регионов, прежде всего из-за малого числа вузов.

Для выделения кластеров опорных университетов и определения границ между ними мы использовали метод нормализации разнородных показателей. При начислении баллов для разнородных показателей использовалась формула:

$$K_i = w_i \cdot \frac{\Pi_i}{\Pi_{\text{ср.знач}}},$$

Рис. 4. Распределение опорных университетов методом нормализации разнородных показателей



где  $K_i$  — количество баллов, начисляемое конкретному образовательному учреждению по  $i$ -му показателю;  $w_i$  — вес  $i$ -го показателя;  $P_i$  — значение показателя образовательного учреждения;  $P_{i, \text{ср.знач}}$  — среднее арифметическое показателя.

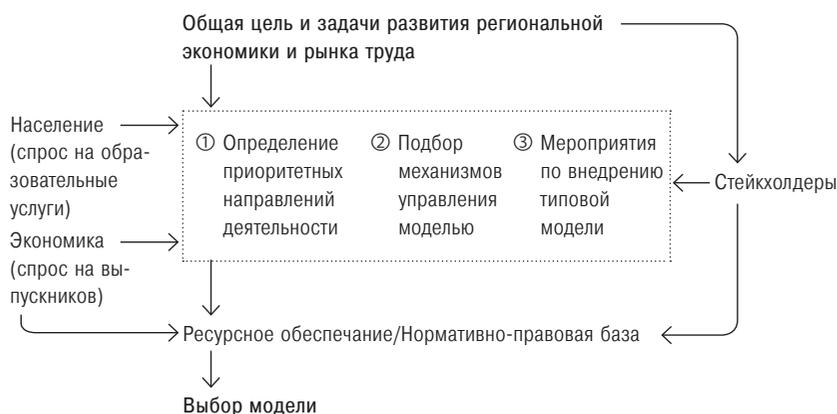
Для каждой модели определен свой вес. Для модели «лидер в отрасли (отраслевой университет)» вес составляет 75, для модели «технологический лидер в регионе» — 25 (пропорции по УГН(С)), для модели «университет в трансграничном регионе» — 5, а для модели «многопрофильный региональный университет» — 3 (количество направлений). Оценка проводилась по всей выборке (все типы моделей) (рис. 4).

Проведенный количественный анализ выбранных характеристик опорных университетов позволил выявить четкие границы между кластерами (моделями). Можно сделать вывод, что показатели, характеризующие специализацию вуза и объем подготовки специалистов по отдельным направлениям, могут быть использованы как основание для отнесения вуза к определенной модели трансформации, а также рассматриваться в качестве ключевых ориентиров при постановке приоритетных задач и разработке направленного на их решение комплекса мероприятий в рамках модернизации образовательной деятельности опорного университета.

## 5. Апробация моделей

Для отнесения отдельных вузов к одной из предложенных моделей трансформации в рамках проекта «Развитие сети опорных университетов» был разработан практический инструментарий, представляющий собой совокупность прикладной программы,

Рис. 5. Этапы выбора модели трансформации опорного университета



оценочных листов для вузов с целью получения от них обратной связи о результативности отдельных элементов апробируемой управленческой модели и графических моделей с их описанием. Основные этапы выбора модели трансформации представлены на рис. 5.

На этапе определения приоритетных направлений деятельности университету прежде всего рекомендуется провести анализ социально-экономического и инновационного развития субъекта РФ, в котором он находится, оценить уровень развития человеческого потенциала, предпринимательской активности, а также проанализировать спрос на образовательные услуги со стороны населения и спрос на выпускников со стороны бизнеса. На этом этапе очень важно очертить круг основных стейкхолдеров, взаимодействие с которыми во многом определяет направления и пути трансформации опорного университета. Следующие этапы позволяют выбрать наиболее важные системные механизмы управления для конкретной модели с учетом имеющегося ресурсного обеспечения и нормативно-правовой базы, а также определить комплекс мероприятий по модернизации основных направлений (блоков) деятельности опорного университета в рамках предполагаемого выбора модели трансформации.

Набор основных характеристик, отражающих специфику базовых организационных элементов и стратегического инструментария каждой модели, может быть использован опорным университетом при разработке и корректировке стратегии развития для обеспечения эффективной трансформации в рамках выбираемой модели (рис. 6).

Рис. 6. Стратегический инструментарий для определения модели трансформации опорного университета



**Инструментарий** для определения управленческой модели опорными университетами

---

1. Многопрофильный региональный университет (МРУ)
2. Технологический лидер в регионе (ТЛР)
3. Лидер в отрасли (отраслевой) университет (ЛО)
4. Университет в трансграничном регионе (УТР)

---

**Ареал деятельности**

МРУ Индустриально-аграрные регионы, преимущественно со средней или слабой инновационной активностью

ТЛР Промышленно-развитые регионы с высокой инновационной активностью развивающие высокотехнологичные отрасли экономики

ЛО Регионы, в том числе моноотраслевые регионы/моногорода, на территории которых реализуются крупные отраслевые инфраструктурные проекты и федеральные отраслевые программы

УТР Приграничные регионы с относительно низким уровнем социально-экономического развития

---

**Стратегическая цель**

МРУ Повышения конкурентоспособности приоритетных отраслей и сфер экономики региона за счет концентрации интеллектуальных, кадровых, методических и технологических ресурсов вокруг ведущего регионального университета

ТЛР Интеграция потенциала университета, регионального бизнеса и региональных властей с целью достижения регионом лидирующих позиций в развитии национальной инновационной системы

ЛО Реализация непрерывного инновационно ориентированного образования, прорывных исследований и трансфера технологий для развития высокотехнологичных и базовых секторов экономики региона и страны

УТР Расширение трансграничного сотрудничества и укрепление международной экономической, академической и социокультурной интеграции, обеспечивающих динамическое и устойчивое развитие региона

---

**Географическое (территориальное) расположение университетов**

Выберите Субъект Российской Федерации\*

Приграничная территория\*

Использование веб-ресурса позволяет на основании имеющихся региональных индексов и рейтингов, описательных характеристик моделей, региональных паспортов учесть специфику региона при определении приоритетных направлений деятельности университета, подобрать механизмы управления моделью, определить комплекс мероприятий по модернизации основных направлений деятельности опорного университета (рис. 7).

В основу инструментария был положен метод ранжирования и комбинаторный подход к количественному определению информации. Ранжируются:

- ареал деятельности;
- стратегическая цель;
- географическое расположение университетов;
- ключевые параметры (КП);
- системы и механизмы управления (СМУ);
- приоритетные направления (ПН).

Ареал деятельности и стратегическая цель имеют фиксированные описательные характеристики для каждой модели. Географическое расположение университетов сводится к фиксации принадлежности к приграничной территории.

При определении «ключевого параметра» использовались фиксированные характеристики, описывающие ту или иную мо-

Рис. 7. Веб-ресурс для определения модели трансформации опорного университета

The image displays a web resource for determining the transformation model of a support university. It is divided into several main sections:

- Модели управления и развития опорных университетов:** The top navigation bar includes 'главная', 'ТИПЫ МОДЕЛЕЙ', 'ИНДЕКСЫ И РЕЙТИНГИ', and 'выбор'.
- ТИПЫ МОДЕЛЕЙ:** A section titled 'ТИПЫ МОДЕЛЕЙ' lists four categories:
  - Многoproфильный региональный университет
  - Технологический лидер в регионе
  - Лидер в отрасли (отраслевой) университет
  - Университет в трансграничном регионе
- Региональные индексы и рейтинг:** A section titled 'Региональные индексы и рейтинг' provides information on regional indices and rankings.
- Паспорт региона:** A 'Паспорт региона' section for the Ulyanovsk region, listing the support university (Ульяновский государственный университет (УлГУ)) and providing general information such as area, population, and neighboring regions.
- Strategic Planning Diagram:** A diagram showing the flow from 'Стратегическая цель' (Strategic goal) through 'Стратегические инициативы' (Strategic initiatives) and 'Система и механизмы управления' (System and management mechanisms) to 'Стратегические проекты' (Strategic projects). The projects are categorized into 'Образование' (Education), 'Иновация' (Innovation), and 'Исследования' (Research).

дель. Их присвоенные значения (веса) складывались по формуле:

КП = КП1 (четыре характеристики) + КП2 (четыре характеристики) + КП3 (четыре характеристики) + КП4 (четыре характеристики) + КП5 (по выбору одна характеристика). «Выборки»

элементов составляют рейтинг весовых значений для каждой модели.

При определении количественных значений переменной «системы и механизмы управления» использовалась следующая формула:

$СМУ = СМУ1$  (четыре характеристики) +  $СМУ2$  (четыре характеристики) +  $СМУ3$  (четыре характеристики) +  $СМУ4$  (четыре характеристики) +  $СМУ5$  (по выбору две характеристики). Аналогично, составляя комбинации, выбираем из этого множества различные элементы. «Выборки» элементов составляют рейтинг весовых значений для каждой модели.

При определении «приоритетного направления» использовались фиксированные характеристики, описывающие ту или иную модель, значения которых складывались по формуле:

$ПН = ПН1$  (четыре характеристики) +  $ПН2$  (четыре характеристики) +  $ПН3$  (четыре характеристики) +  $ПН4$  (четыре характеристики) +  $ПН5$  (по выбору три характеристики).

В результате использования различных комбинаций, подчиненных тем или иным условиям, с помощью математических вычислений определяется модель опорного университета.

Упрощенная формула сводится к суммированию количественных значений всех подобранных характеристик.

Проведенный с помощью разработанного инструментария анализ показал, что в основном университеты, относящиеся к категории опорных, развиваются в соответствии с двумя типовыми моделями: «многопрофильный региональный университет» (почти половина участников проекта, относятся к группе классических университетов) и «технологический лидер в регионе» (треть опорных вузов, являются техническими вузами). При этом для большинства университетов прослеживается четкая взаимосвязь выбираемой модели трансформации с их текущим состоянием и характеристиками внешней среды. Однако ряд вузов в силу особенностей своих внешнесистемных и внутрисистемных факторов занимает промежуточное положение и не может быть однозначно отнесен к конкретной модели. В этом случае, на наш взгляд, вуз может использовать элементы нескольких моделей трансформации, но основополагающим при выборе модели должен стать комплекс региональных факторов, определяющих место и роль опорного университета в рамках приоритетных направлений развития региона. Так, например, для классических университетов, расположенных в приграничных регионах, более предпочтительной является

модель «университет в трансграничном регионе», нацеленная на решение геополитических задач и укрепление международной экономической, академической и социокультурной интеграции страны и региона.

Предлагаемые типовые модели трансформации опорных университетов в основном отражают задачи, стоящие перед опорными вузами как драйверами социально-экономического развития регионов, позволяя вузу выбрать свою нишу и траекторию развития.

Выбор той или иной модели зависит от целого ряда внутрисистемных и внешних факторов. При этом для ряда опорных университетов в силу сложности их организации могут возникнуть проблемы при выборе определенной типовой модели управления. В этом случае может быть рекомендовано, проведя соответствующий анализ, выбрать в качестве основы ту модель, которая в наибольшей степени подходит для решения задач, стоящих перед университетом, дополнив ее необходимыми элементами из других моделей управления.

Представленные модели, безусловно, являются идеальными типами организаций, но тем не менее они обладают не только теоретическим, но и практическим потенциалом, выступая как инструмент управления вузом, позволяя руководству вуза системно выстроить управленческую деятельность в рамках трансформации опорного университета.

Описанные модели и характерный для каждой из них стратегический инструментарий также могут быть использованы потенциальными участниками конкурса по развитию сети опорных вузов<sup>12</sup> при разработке программ развития университетов.

## 6. Заключение

1. Аржанова И. В., Воров А. Б., Дерман Д. О., Дьячкова Э. А., Клягин А. В. (2017) Итоги реализации программ развития опорных университетов в 2016 г. // Университетское управление: практика и анализ. Т. 21. № 4. С. 11–21.
2. Ассоциация инновационных регионов России (2017) Рейтинг инновационных регионов России: версия 2016. [http://iregions.org/images/files/presentations/AIRR\\_26.12.pdf](http://iregions.org/images/files/presentations/AIRR_26.12.pdf)
3. Ассоциация «Центр развития ГЧП» (2016) Государственно-частное партнерство в России 2016–2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов. М.: Ассоциация «Центр развития ГЧП». [http://pppcen-ter.ru/assets/docs/raytingREG2017\\_B5\\_Block\\_31-03-2017-web.pdf](http://pppcen-ter.ru/assets/docs/raytingREG2017_B5_Block_31-03-2017-web.pdf)

## Литература

---

<sup>12</sup> Проведение нового конкурса по развитию сети опорных вузов было озвучено в рамках выступления министра образования и науки РФ О. Ю. Васильевой в рамках рабочего совещания в Забайкальском государственном университете 6 марта 2018 г. <https://минобрнауки.рф/пресс-центр/12392>

4. Бодункова А. Г., Ниязова М. В., Черная И. П. (2016) «Третья роль» как стратегической императив региональных вузов России // Г. Ю. Гуляев (ред.) Экономика и современное общество: проблемы и перспективы развития в условиях экономической турбулентности. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». С. 78–95.
5. Вагин В. Д. (2013) Основа приграничного сотрудничества // Проблемы и перспективы европеизации образования в приграничных территориях: сб. материалов международной конференции (Псков, 25–27 октября 2012 г.). Псков: Псковский государственный университет. С. 24–28.
6. Вашурина Е. В., Евдокимова Я. Ш. (2017) Развитие системы привлечения иностранных студентов: региональная модель // Университетское управление: практика и анализ. Т. 21. № 1. С. 41–51.
7. Голубев С. В., Новикова Т. Г., Светенко Т. В. (2011) Университет как социально ответственный партнер территории (по материалам проекта «Университет и сообщество»). М.: Фонд «Новая Евразия».
8. Гохберг Л. М. (ред.) (2017) Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 5. М.: Изд. дом ВШЭ. <https://issek.hse.ru/data/2017/06/09/1170533818/RIR2017.pdf>
9. Ершов В. Н., Денисов А. Р., Наумов А. Р., Воронцова А. В., Сокова Г. Г. (2017) От «кузницы кадров» к предпринимательскому университету: опыт трансформации бизнес-процессов и организационной структуры // Университетское управление: практика и анализ. Т. 21. № 4. С. 84–97.
10. Кранзеева Е. А. (2017) Новые модели университетов: вклад в региональное развитие // Университетское управление: практика и анализ. Т. 21. № 5. С. 64–73.
11. Князев Е. А., Дрантусова Н. В. (2013) Институциональная динамика в российском высшем образовании: механизмы и траектории // Университетское управление: практика и анализ. Т. 17. № 1. С. 6–17.
12. Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. (2013) Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 4. С. 8–69.
13. Лешуков О. В., Евсеева Д. Г., Громов А. Д., Платонова Д. П. (2017) Оценка вклада региональных систем высшего образования в социальное-экономическое развитие регионов России. М.: Изд. дом ВШЭ.
14. Лешуков О. В., Лисюткин М. А. (2015) Управление региональными системами высшего образования в России: возможные подходы // Университетское управление: практика и анализ. № 6 (100). С. 29–40.
15. Мицук И. В., Хабаров В. И., Волежанина И. С. (2016) Управление отраслевыми знаниями в системе «отрасль — отраслевое образовательное учреждение» // Образовательные технологии и общество. Т. 19. № 3. С. 473–491.
16. НОУ УЦ «Сетевая Академия Ланит» (2008) Модели стратегического взаимодействия федеральных университетов и региона. М.: Изд. дом ВШЭ.
17. Перфильева О. В. (2013) Комплексная оценка роли Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова в инновационном, научно-образовательном и социокультурном развитии территории ДВФО. Методология исследования // Вестник международных организаций. Т. 8. № 1. С. 100–114. <https://iorj.hse.ru/data/2013/04/10/1297551076/7.pdf>
18. Перфильева О. В. (2011) Университет и регион: на пути к реализации третьей функции // Вестник международных организаций. Т. 6. № 1. С. 133–144.

19. Перфильева О. В. (2014) Университеты и региональное развитие: теоретический анализ и методология исследования // Известия Саратовского ун-та. Сер. Экономика. Управление. Право. Т. 14. Вып. 3. С. 479–488.
20. Платонова Д. П. (2015) Горизонтальная и вертикальная дифференциация системы высшего образования в России // Университетское управление: практика и анализ. № 4. С. 19–30.
21. Смирнов В. А., Фадеева Л. А., Пунина К. А., Голубев С. В. (2013) Университет и региональные (городские) сообщества: модели сосуществования и управленческие механизмы интеграции (российский и зарубежный опыт) // *Ars Administrandi*. Искусство управления. № 4. С. 102–116. [http://ars-administrandi.com/article/Smirnov\\_Fadeeva\\_Punina\\_Golubev\\_2013\\_4.pdf](http://ars-administrandi.com/article/Smirnov_Fadeeva_Punina_Golubev_2013_4.pdf)
22. Фрумин И. Д., Лешуков О. В. (2016) Типологизация региональных систем высшего образования в России // *Федеральный справочник. Образование в России*. Т. 11. М.: АНО «Центр стратегических программ».
23. Etzkowitz H. (2008) *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. London: Routledge.
24. European Union Regional Policy (2011) *Connecting Universities to Regional Growth: A Practical Guide*. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/universities2011/universities2011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/universities2011/universities2011_en.pdf)
25. Goddard J., Vallance P. (2013) *The University and the City (Regions and Cities)*. Abingdon, Oxfordshire: Routledge.
26. McAdam M., Miller K., McAdam R. (2016) *Situated Regional University Incubation: A Multi-Level Stakeholder Perspective* // *Technovation*. Vol. 50. P. 69–78.
27. Morozova V., Dubrovskaya K. (2016) *Scientific-Educational Cluster as a Way of Forming Innovation-Focused Partnership in Russian-Chinese Co-Development: Potential, Priorities and Development Vector in the Sociocultural Medium of Borderland* // *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*. Vol. 9. No 11. P. 2575–2580. [http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/29959/04\\_Morozova.pdf?sequence=1](http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/29959/04_Morozova.pdf?sequence=1)
28. OECD (2007) *Higher Education and Regions. Globally Competitive, Locally Engaged*. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/education/imhe/39552613.pdf>
29. Rucker Schaeffer P., Fischer B., Queiroz S. (2018) *Beyond Education: The Role of Research Universities in Innovation Ecosystems* // *Foresight and STI Governance*. Vol. 12. No 2. P. 50–61
30. Trippi M., Sinozic T., Smith H. (2014) *The Role of Universities in Regional Development: Conceptual Models and Policy Institutions in the UK, Sweden and Austria*. Center for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University Paper No 2014/13. [http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201413\\_Trippi\\_et\\_al.pdf](http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201413_Trippi_et_al.pdf)

## The Role of Flagship Universities in a Region: Transformation Models

Authors **Marina Baryshnikova**

Candidate of Sciences in Pedagogy, Deputy CEO of the National Training Foundation. Address: Bld. 1, 7 1905 Goda Str., 123022 Moscow, Russian Federation. E-mail: baryshnikova@ntf.ru

**Elena Vashurina**

Candidate of Sciences in Economics, Leading Expert at the International Office of Kazan Federal University. Address: 18 Kremlevskaya Str., 420008 Kazan, Russian Federation. E-mail: evashuri@mail.ru

**Elza Sharykina**

Candidate of Sciences in Economics, Deputy Director of the Center of Expertise and Consulting, National Training Foundation. Address: Bld. 1, 7 1905 Goda Str., 123022 Moscow, Russian Federation. E-mail: elzagrishkova@gmail.com

**Yuri Sergeev**

Candidate of Sciences in Pedagogy, Head of the Analytical Research Department, National Training Foundation. Address: Bld. 1, 7 1905 Goda Str., 123022 Moscow, Russian Federation. E-mail: sergeev@ntf.ru

**Irina Chinnova**

Candidate of Sciences in Engineering, Associate Professor, Project Executive, Department for Vocational Education and Science Development, National Training Foundation. Address: 18 Kremlevskaya Str., 420008 Kazan, Russian Federation. E-mail: chinnova@ntf.ru

**Abstract** Efforts in providing expert and methodological support for the implementation of flagship university development programs in 2016–2017 yielded a specific-purpose flagship university model and four generic flagship university transformation models: regional technology leader (RTL), regional comprehensive university (RCU), industry sector leader (industrial university) (IL), and trans-border region university (TBRU). The article provides distinctive features of the four models, analysis of the regions where specific types of models prevail, and the results of model testing.

As it has been found, flagship universities basically develop along two generic models, RCU (classical universities, nearly half of the project participants) and RTL (engineering universities, one third of the flagship universities). For most universities, the type of transformation model pursued is strongly related to their current status and external environment characteristics. However, a number of universities fall in between and cannot be classified neatly under any particular model due to some specific external and internal factors. In this case, universities may use elements of more than one transformation model at once, yet the choice of model should first of all be based on the regional factors that determine the position and role of the flagship university in terms of the priority areas of regional development.

**Keywords** flagship university, regional development, target model, transformation model, higher education, development program.

**References** Arzhanova I., Vorov A., Derman D., Dyachkova E., Klyagin A. (2017) Itogi realizatsii program rasvitya opornih universitetov v 2016 [Results of Pillar Uni-

- versities Development Program Implementation for 2016]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 21, no 4, pp. 11–21.
- Association of Innovative Regions of Russia (2017) *Ranking of Innovative Regions of Russia: The 2016 Version*. Available at: [http://iregions.org/images/files/presentations/AIRR\\_26.12.pdf](http://iregions.org/images/files/presentations/AIRR_26.12.pdf) (accessed 29 January 2019).
- Bodunkova A., Niyazova M., Chernaya I. (2016) Tretya rol kak strategicheskii imperativ regionalnih universitetov Rossii ["The Third Mission" as Strategic Imperative for Regional Universities of Russia]. *Ekonomika i sovremennoe obshchestvo: problem i perspektivy razvitiya v usloviyakh ekonomicheskoy turbulentnosti* [Economics and Modern Society: Problems and Prospects of Development in Conditions of Economic Turbulence] (ed. G. Gulyaev), Penza: NAUKAIP, pp. 78–95.
- Ershov V., Denisov A., Naumov A., Vorontsova A., Sokova G. (2017) Ot kuznitsi kadrov k predprinimatelskomu universitetu: transformatsiya biznes-protsessov i organizatsionnoy structure [Step by Step to Entrepreneurial University: Transformation of Business Processes and Organizational Structure]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 21, no 4, pp. 84–97.
- Etzkowitz H. (2008) *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. London: Routledge.
- European Union Regional Policy (2011) *Connecting Universities to Regional Growth: A Practical Guide*. Available at: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/universities2011/universities2011\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/universities2011/universities2011_en.pdf) (accessed 29 January 2019).
- Froumin I., Leshukov O. (2016) Tipologizatsiya regionalnykh sistem vysshego obrazovaniya v Rossii [Designing a Typology of Regional Higher Education Systems in Russia]. *Federalny spravochnik. Obrazovanie v Rossii. T. 11* [Federal Reference Book. Education in Russia. Vol. 11]. Moscow: Center for Strategic Programs, Autonomous Nonprofit Organization.
- Goddard J., Vallance P. (2013) *The University and the City (Regions and Cities)*. Abingdon, Oxfordshire: Routledge.
- Golubev S., Novikova T., Svetenko T. (2011) *Universitet kak sotsialno otvetstvenny partner territorii (po materialam proekta "Universitet i soobshchestvo")* [University as a Socially Responsible Regional Partner (Based on the University and Community Project)]. Moscow: New Eurasia Foundation.
- Gokhberg L. (ed.) (2017) *Reiting innovatsionnogo rasvitiya subektov*. Vyp. 5 [Russian Regional Innovation Scoreboard. Issue 5]. Moscow: HSE. Available at: <https://issek.hse.ru/data/2017/06/09/1170533818/RIR2017.pdf> (accessed 29 January 2019).
- Knyazev E., Drantusova N. (2013) InstitutSIONalnaya dinamika v rossiyskom vysshem obrasovanii: mehanizmy i trajektorii [Institutional Dynamics in Russian Higher Education: Machinery and Trajectory]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 17, no 1, pp. 6–17.
- Kranzeeva E. (2017) Novie modeli universitetov: vklad v regionalnoe rasvitie [New Models of Universities: Contribution to Regional Development]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 21, no 5, pp. 64–73.
- Kuzminov Ya., Semyonov D., Froumin I. (2013) Struktura vuzovskoy seti: ot sovet'skogo k rossiyskomu «master-planu» [University Network Structure: From the Soviet to the Russian "Master Plan"]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 8–69.
- Leshukov O., Evseeva D., Gromov A., D. P. Platonova. (2017) *Otsenka vklada regionalnih sistem vysshego obrasovania v sotsialno-ekonomicheskoe rasvitie regionov Rossii* [Assessment of the Contribution of Regional Higher Education Systems to the Socio-Economic Development of the Russian Regions]. Moscow: Higher School of Economics.

- Leshukov O., Lisyutkin M. (2015) Upravlenie regionalnymi sistemami vysshego obrazovaniya v Rossii: vosmozhnye podhody [Governance of the Regional Higher Education Systems in Russia: Possible Approaches]. *University Management: Practice and Analysis*, no 6 (100), pp. 29–40.
- McAdam M., Miller K., McAdam R. (2016) Situated Regional University Incubation: A Multi-Level Stakeholder Perspective. *Technovation*, vol. 50, pp. 69–78.
- Mitsuk I., Khabarov V., Volegzhanina I. (2016) Upravlenie otraslevymi znaniyami v sisteme "otrasl—otraslevoe obrazovatelnoe uchrezhdenie" [Industrial Knowledge Management in the Industry—Industrial University System]. *Educational Technology & Society*, vol. 19, no 3, pp. 473–491.
- Morozova V., Dubrovskaya K. (2016) Scientific-Educational Cluster as a Way of Forming Innovation-Focused Partnership in Russian-Chinese Co-Development: Potential, Priorities and Development Vector in the Sociocultural Medium of Borderland. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, vol. 9, no 11, pp. 2575–2580. Available at: [http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/29959/04\\_Morozova.pdf?sequence=1](http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/29959/04_Morozova.pdf?sequence=1) (accessed 29 January 2019).
- Network Academy LANIT (2008) *Modeli strategicheskogo vzaimodeystviya federal'nykh universitetov i regiona* [Models of Strategic Interactions between Federal Universities and Regions]. Moscow: Higher School of Economics.
- OECD (2007) *Higher Education and Regions. Globally Competitive, Locally Engaged*. Paris: OECD. Available at: <http://www.oecd.org/education/imhe/39552613.pdf> (accessed 29 January 2019).
- Perfilieva O. (2013) Kompleksnaya otsenka roli Severo-Vostochnogo federalnogo universiteta v innovatsionnom, nauchno-obrasovatelnom i socioculturnom rasvitii territorii DVFO [Evaluation of the North-Eastern Federal University Role in Innovative, Educational and Cultural Development of the Far Eastern Federal District. Research Methodology]. *International Organizations Research Journal*, vol. 8, no 1, pp. 100–114. Available at: <https://iorj.hse.ru/data/2013/04/10/1297551076/7.pdf> (accessed 29 January 2019).
- Perfilieva O. (2011) Universitet i region: na puti k realizatsii tret'ei funktsii [The University in the Region: Steps towards Third Mission]. *International Organizations Research Journal*, vol. 6, no 1, pp. 133–144.
- Perfilieva O. (2014) Universitety i regionalnoe razvitie: teoreticheskiy analiz i metodologiya issledovaniya [Universities and Regional Development: Qualitative Research Theory and Methodology]. *Izvestiya of Saratov University. New Series. Series Economics. Management. Law*, vol. 14, iss. 3, pp. 479–488.
- Platonova D. (2015) Gorizontalnaya i vertikalnaya differentsiatsiya systemy vysshego obrazovaniya v Rossii [Horizontal and Vertical Diversity in Russian Higher Education]. *University Management: Practice and Analysis*, no 4, pp. 19–30.
- PPP Development Center (2016) *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v Rossii 2016–2017: tekushchee sostoyanie i trendy, reyting regionov* [Public-Private Partnership in Russia in 2016–2017: Current Situation, Trends, and Ranking of Regions]. Moscow: PPP Development Center. Available at: [http://pppcenter.ru/assets/docs/reytingREG2017\\_B5\\_Block\\_31–03–2017-web.pdf](http://pppcenter.ru/assets/docs/reytingREG2017_B5_Block_31–03–2017-web.pdf) (accessed 29 January 2019).
- Rucker Schaeffer P., Fischer B., Queiroz S. (2018) Beyond Education: The Role of Research Universities in Innovation Ecosystems. *Foresight and Governance*, vol. 12, no 2, pp. 50–61
- Smirnov V., Fadeeva L., Punina K., Golubev S. (2013) Universitet i regionalnye (gorodskie) soobshchestva: modeli sosushchestvovaniya i upravlencheskie

- mekhanizmy integratsii (rossiyskiy i zarubezhny opyt) [University and Regional (Urban) Communities: Co-Existence Models and Governance Mechanisms of Integration]. *Ars Administrandi. Iskusstvo upravleniya*, no 4, pp. 102–116. Available at: [http://ars-administrandi.com/article/Smirnov\\_Fadeeva\\_Punina\\_Golubev\\_2013\\_4.pdf](http://ars-administrandi.com/article/Smirnov_Fadeeva_Punina_Golubev_2013_4.pdf) (accessed 29 January 2019).
- Trippi M., Sinozic T., Smith H. (2014) The Role of Universities in Regional Development: Conceptual Models and Policy Institutions in the UK, Sweden and Austria. Center for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University Paper No 2014/13. Available at: [http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201413\\_Trippi\\_et\\_al.pdf](http://wp.circle.lu.se/upload/CIRCLE/workingpapers/201413_Trippi_et_al.pdf) (accessed 29 January 2019).
- Vagin V. (2013) Osnova prigranichnogo sotrudnichestva [Foundations of Trans-Border Cooperation]. Proceedings of *The Problems and Prospects of Education Europeanization in Borderland Regions (Pskov, Russia, October 25–27, 2012)*, Pskov: Pskov State University, pp. 24–28.
- Vashurina E., Evdokimova Ya. (2017) Razvitie systemy privlecheniya inostrannykh studentov: regionalnaya model [Developing Foreign Student Recruiting System: Regional Model]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 21, no 1, pp. 41–51.