

# РЕГИОНАЛЬНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ ПЕРЕД ВЫБОРОМ? *МЕЖДУ СЦИЛЛОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ХАРИБДОЙ ЛОКАЛИЗАЦИИ\**

КОНСТАНТИН СУЛИМОВ  
НАДЕЖДА БОРИСОВА  
ЛИДИЯ БОРОДИНА

Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия

---

## Резюме

Статья освещает дилеммы, с которыми сталкиваются современные университеты как образовательные, исследовательские и социальные институты. Базовые условия их развития задаются двумя доминирующими процессами: интернационализацией образования и исследовательской деятельности и локализацией, поворотом университета к сообществу, городскому или региональному, с которым он связан непосредственными практиками жизнедеятельности. Стимулы, формируемые этими процессами, не обязательно однонаправленны и, соответственно, требуют от вузов формулирования стратегии реагирования на внешние вызовы. Выработка их политики обусловлена ответом на ряд вопросов. Среди них вопрос о том, ведёт ли вовлечение национальных университетов разных стран в упомянутые разнонаправленные процессы к формированию схожих или различных стратегий развития? Насколько велика свобода выбора для вузов в современных условиях? Как она воспринимается и как реализуется в практике конкретных учебных заведений России и зарубежных стран? Какую роль в их выборе играет институциональная и ресурсная среда, окружающая университеты? Исследование выполнено на основании сравнительно-ориентированного анализа конкретных случаев: опыт регионального российского классического университета (Пермского государственного национального исследовательского университета) сопоставляется с практикой институциональных изменений и стратегий развития западных и российских университетов. Выявлено, что для отечественных вузов (особенно региональных НИУ) характерна слабость стратегической рефлексии – выбор приоритетов оказывается случайным, а институциональная трансформация несистемной. Если в Западной Европе два процесса поддерживают друг друга, при том что интернационализация (вкуче с коммерциализацией) выступает в качестве ведущего тренда, то в России явно наличествующее стремление к интернационализации и коммерциализации меньше стимулирует освоение университетами окружающих пространств. Хотя и российские, и европейские университеты сталкиваются со схожими вызовами глобального мира, разность институциональной и ресурсной среды при относительно схожих процессах институциональной трансформации не обязательно приводит к похожим результатам. Российские университеты оказываются вынужденными не просто догонять, но выбирать навязанную им стратегию выживания.

## Ключевые слова:

международные связи университетов; интернационализация образования и науки; взаимодействие университетов и сообществ; стратегии развития университета; третья роль; миссия университета.

---

\* Статья выполнена при финансовой поддержке РФФИ в рамках реализации исследовательского проекта РФФИ № 14-03-00501 «Европейские университеты в меняющемся мире: институциональная трансформация и стратегии взаимодействия с сообществами».

Для связи с авторами/Corresponding authors  
Email: borisova\_nv@psu.ru

Современный университет оказывается одновременно вовлечённым в два независимых и временами противоречащих друг другу процесса: интернационализацию образования и науки, с одной стороны, и симбиотическое взаимодействие с непосредственным (городским) окружением — с другой. Первый связан с глобализацией высшего образования и науки, коммерциализацией вузов и знаний, превращением университетского образования из общественного блага в услугу. Эти глобальные тренды актуализировали для университетов ранее стоявшую проблему финансирования академических исследований, обусловили их борьбу за студентов и места в международных рейтингах, стимулировали внедрение в образовательный процесс новых форм и технологий обучения.

Процессы интернационализации нередко подчинены логике рыночных отношений, «что проявляется в растущей коммерциализации научно-образовательной сферы» [Куприянова-Ашина и др. 2013]. Вузы рассматриваются как бизнес-структуры, а применительно к образованию всё чаще используется термин «экономика знаний» [Lawgencе, Sharma 2002]. Современные университеты всё больше ориентируются на получение прибыли [Lowman 2010; Parker 2011]. Одной из движущих сил этой тенденции стало доминирование неолiberaльных подходов в оценке национальными правительствами социальной роли и функции университетов.

Второй макропроцесс связан с изменением механизмов взаимодействия вузов и локальных, городских сообществ. Исторически первой выступала модель, в рамках которой университет был градообразующим институтом, а «локус» служил лишь местом проживания профессуры и студентов. Впоследствии произошло если не крушение «башни из слоновой кости», то серьёзное переформатирование отношений “town&gown”, проявляющееся в институционализации разнообразных форм кооперации и практик взаимодействия между сотрудниками университета и городским населением [Gallo, Davis 2008]. В начале

XXI века в условиях глобальной академической и студенческой мобильности отношения вуза и города получают новое звучание.

Социальная роль современных университетов в городах оказывается амбивалентной. С одной стороны, университетское сообщество (студенты и преподаватели) нередко оказываются чужеродны городу, поскольку их жизнь в нём ограничена временем учёбы или преподавательским контрактом. С другой стороны, образовательные и научные учреждения в университетских городах нередко оказываются крупнейшими работодателями. В таких условиях аренами взаимодействия оказываются не только образование и академическая наука, но и те сферы жизнедеятельности сообщества, которые до этого не рассматривались как сферы приложения ресурсов и интересов университетов. Среди них городская инфраструктура, политика мультикультурализма, политика по обеспечению устойчивого развития сообщества в условиях культурного разнообразия, гендерная политика, экологическая политика. Именно идея сотрудничества и взаимодействия, взаимопроникновения университета и города становится осевой в дискуссиях о миссии современного университета [Charlier 1977; Gavazzi, Fox 2015; Gallo, Davis 2008].

В рамках настоящей статьи интерес представляет вопрос о том, ведёт ли вовлечение национальных университетов разных стран в эти разнонаправленные процессы к формированию схожих или различных стратегий развития? Насколько велика свобода выбора для вузов в современных условиях? Как она воспринимается и как реализуется в практике конкретных учебных заведений России и зарубежных стран? Какую роль в их выборе играет институциональная и ресурсная среда, окружающая университеты? Исследование выполнено на основании сравнительно-ориентированного исследования казуса (case-study): опыт регионального российского классического университета (Пермского государственного национального исследовательского университета, далее — ПГНИУ) помещён в контекст практик ин-

ституциональных изменений и стратегий развития западных и российских вузов.

Опора на теорию институционального изоморфизма Димаджио и Пауэлла [DiMaggio, Powell 1983] в настоящей работе позволяет объяснить логику реагирования современных университетов на вызовы среды. Институциональные изменения представляются воплощением трёх вариантов изоморфизма:

- как следствие формального и/или неформального давления со стороны других субъектов (правительства, других образовательных организаций, бизнеса) на университет (принудительный изоморфизм);

- в результате включённости университета в общее профессиональное поле и усвоения общих стандартов, норм и моделей поведения (нормативный изоморфизм);

- под влиянием институциональной неопределённости (реформы, вызовы глобализации, участие в Болонском процессе) университет вынужден заимствовать те стандарты и практики, которые транслируются и воспринимаются в организационном поле жизни университета как успешные (подражательный изоморфизм).

Внешнюю среду деятельности университетов составляет множество организационных полей: глобальное, национальное, региональное и локальное, которые взаимодействуют гетерархически и селективно воздействуют на образовательные учреждения. При этом вузы могут выступать субъектами влияния и изменений во внешней среде либо активно сопротивляться внешнему воздействию, обладая организационными, финансовыми, интеллектуальными ресурсами. Вес и значимость этих ресурсов относительно различны в разных контекстах и в отношении разных уровней социальной реальности.

Сами вузы не являются замкнутыми гомогенными структурами, а состоят из множества игроков, относительно самостоятельных в отношении ресурсов, которыми они обладают, и стратегий, которых

они придерживаются. Помимо университета они могут быть связаны – как агенты или даже субъекты – с различными внешними институциональными средами. Это задаёт возможность борьбы между различными игроками в пространстве самого университета, которая оказывает влияние на конфигурацию приоритетов его развития и институциональные изменения внутри него. В качестве базового рассматривается организационное разделение субъектов на три группы-позиции: администрация, профессорско-преподавательский состав, студенты. Вместе с тем реальные конфигурации участников взаимодействия ситуативны – что показывают рассмотренные в статье примеры.

### 1

Глобальным мерилем успеха в сфере образования и науки сегодня выступают университетские рейтинги. Такие, как QS, THE World University Rankings, Академический рейтинг университетов мира – Шанхайский рейтинг. По данным последнего, в глобальной битве за ресурсы лидерами выступают Стэнфордский университет, Массачусетский технологический институт; университеты – члены «Лиги плюща» (Гарвардский, Принстонский, Йельский, Колумбийский). Из Европы в двадцатку ведущих вузов Шанхайского рейтинга в 2015 году, как и в прошлые годы, вошли Оксфордский и Кембриджский университеты, Университетский колледж Лондона и Швейцарская высшая техническая школа Цюриха<sup>1</sup>. Из 500 вузов, вошедших в рейтинг, почти треть составляют представители США.

У лидерства американских вузов много причин и факторов, в том числе контекстно-страновые и исторические. Британские и американские учебные заведения отличаются не только от российских или азиатских, но и многих европейских университетов, поскольку обладают широко институционализированной автономией, одно из оснований которой – наличие

<sup>1</sup> ARWU–2015 Press Release. 2015. Available at: <http://www.shanghairanking.com/Academic-Ranking-of-World-Universities-2015-Press-Release.html> (accessed 11.08.2015)

в структуре их бюджетов доходов от эндаументов, размер которых может быть колоссален. Вместе с тем подобное преимущество имеется даже в американском случае только у относительно немногочисленной верхушки. В частности, в бюджете Гарвардского университета в 2014 г. 35% составили доходы от эндаумента<sup>2</sup>, в бюджете Массачусетского технологического института в 2015 г. доход от инвестиций дал только 20%<sup>3</sup>, а у Луисвиллского университета (среднего по американским меркам) эндаумент составляет примерно 800 млн долларов при общем годовом бюджете в 1,2 млрд.<sup>4</sup> То есть доходы от университетского фонда развития не могут оказать серьёзного влияния на бюджет вуза.

Важнее оказывается модель и качество управления университетом. Автономия, даже в случае государственных вузов, в последнее десятилетие усиливается трендом на коммерциализацию. Средний американский университет всё более представляет собой бизнес-структуру. Разница между современными региональными российским и американским университетами бросается в глаза: «Руководить университетом очень престижно, успешный президент получает громадную зарплату. Сейчас этот пост (в Луисвиллском университете. — *Прим. авт.*) занимает бывший главный финансист штата Кентукки. Жёсткая управленческая вертикаль: будет сделано всё, как решили президент, коллегия (board) и одобрил штат — если университет не частный, то половина его board формируется из представителей штата, которые имеют очень серьёзное влияние на политику университета. Вторая половина — это частные лица, которые могут привлекать деньги. Именно board назначает президента, никакой демократии. Деканов колледжей тоже выбирает очень

ограниченный круг лиц»<sup>5</sup>. В этой связи широко распространено мнение, что «ни один глава колледжа не сможет долго выжить без разработки стратегии дальнейшей интернационализации» [King 2015].

Преимущественно американские университеты в том же Шанхайском рейтинге занимают первые строчки и в тематических блоках, а остальные университеты с иными стартовыми структурными условиями и традициями лишь догоняют лидеров, используя различные стратегии наращивания ресурсов. Выбор их курса зависит от широкого набора условий среды.

Например, в КНР осуществляется масштабная государственная политика в сфере высшего образования. *Во-первых*, Китай является одним из крупнейших поставщиков студентов на международный рынок образования. В.А. Галичинин приводит следующую статистику: «По данным Министерства образования КНР, общая численность граждан страны, получивших дипломы о высшем образовании, прошедших стажировку или защитивших диссертации за рубежом между 1978 и 2012 годами, составила 2,644 млн человек, достигнув 400 тыс. выехавших в 2012 г. (при ежегодном росте в 2007–2011 гг. в 20%)» [Галичинин 2015: 4]. *Во-вторых*, Пекин на протяжении длительного времени реализует специальные программы поддержки национальной системы высшего образования. В 1993 г. китайское правительство запустило Проект по государственной финансовой поддержке ведущих 100 вузов страны. В 1998 г. стартовал «Проект 985» для 39 лучших вузов, которые получили преимущественное бюджетное финансирование и поддержку государства в области интеграции в международное образовательное пространство [Наyhое, Li 2012: 22].

<sup>2</sup> Financial Overview. 2014. Available at: [http://finance.harvard.edu/files/fad/files/har\\_fy14\\_financial\\_overview.pdf](http://finance.harvard.edu/files/fad/files/har_fy14_financial_overview.pdf) (accessed 17.05.2015)

<sup>3</sup> MIT Facts 2015: Financial Data. 2015. Available at: <http://web.mit.edu/facts/fiancial.html> (accessed 11.12.2015)

<sup>4</sup> Facts & Figures. 2014. Available at: <http://louisville.edu/about/profile> (accessed 17.05.2015)

<sup>5</sup> Дерягина О. «Университет как среда изменился невероятно». Разговор с профессором Пермского и Луисвиллского университетов Виктором Хеннером // Новый Компаньон. 2015. 4 дек. URL: <http://www.newsko.ru/articles/nk-2886153.html>

Выбранная Пекином стратегия может быть обозначена как создание «университетов – национальных чемпионов», потенциально способных занять первые позиции на международном рынке образования и науки. Как результат, согласно данным рейтинга QS, в 2015 г. в пятьдесят лучших вузов в мире вошли 7 китайских представителей. По мнению аналитика рейтингового агентства Б. Соутера, «столь высокие позиции китайских вузов в данном рейтинге – результат активных инвестиций в высшее образование, которые проводились в последние 20 лет»<sup>6</sup>. Эксперты полагают, что уже в среднесрочной перспективе Китай составит конкуренцию США в сфере университетского образования.

Ещё одним результатом китайской политики по взращиванию конкурентоспособных «университетов–национальных чемпионов» стала фактическая иерархизация вузов страны [Науное, Li 2012]. В ней наряду с университетами-лидерами (с масштабной государственной поддержкой) присутствуют и другие учебные заведения, не входящие в сопоставимом формате и объеме в сферу правительственного внимания и заботы.

Стратегия России напоминает китайский вариант. Российское государство также реализует политику создания «национальных чемпионов», способных конкурировать на мировом рынке образования и науки. *Во-первых*, в 2009 г. МГУ и СПбГУ, как два ведущих классических университета страны, получили особый правовой статус (№259-ФЗ от 10.11.2009). Решение о назначении на должность ректора в них принимает Президент Российской Федерации. МГУ и СПбГУ лидируют среди российских вузов как по институциональным предпочтениям, так и по масштабу финансирования<sup>7</sup>.

Второй элемент стратегии – это выстраивание других вузов в общую пирамиду иерархизированного высшего образования. В соответствии с этим подходом сначала появились 10 «федеральных университетов» (ФУ), а чуть позднее 26 вузов страны получили статус «национальных исследовательских университетов» (НИУ). Среди последних 12 – вузы Москвы и Санкт-Петербурга и только 14 – региональные учреждения (в Казани, Перми, Новосибирске, Самаре, Томске, Белгороде, Нижнем Новгороде, Саранске, Иркутске и Саратове). Эти образовательные заведения получили государственное финансирование в значительно больших объемах, чем среднестатистические учебные учреждения, а также право разрабатывать собственные образовательные стандарты и вести по ним обучение.

К привилегированным вузам государство предъявило требование быть конкурентоспособными, инновационными и успешными на российском и международном рынках образования и науки. Между тем университеты, включённые в программы государственной поддержки, существенно различаются по численности студентов и преподавателей, количеству факультетов, направлений подготовки бакалавриата, магистратуры и аспирантуры. Среди них присутствуют как большие НИУ (например, Иркутский государственный технический университет имеет 115 аккредитованных образовательных программ, на которых обучается свыше 35 тыс. студентов), так и «НИУ-карлики». К последним относится ПГНИУ (83 аккредитованные образовательные программы, на которых обучается порядка 12 тыс. студентов).

В дополнение к статусному разделению вузов был инициирован Проект 5-100 (2013–2020)<sup>8</sup>. В рамках этой правитель-

<sup>6</sup> Китайские университеты поднялись вверх в рейтинге QS. GBTimes Россия. 27 мая 2015. URL: <http://ru.gbtimes.com/novosti/kitayskie-universitety-podnyalis-vverh-v-reytinge-qs>

<sup>7</sup> Они прямо указаны в ведомственной структуре расходов бюджета: в 2015 г. МГУ – 12 471 106,4 рубля, СПбГУ – 8 201 757,6 рубля (в ред. Федерального закона от 28.11.2015 № 329-ФЗ).

<sup>8</sup> Официальный сайт Проекта 5-100: Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров [Электронный ресурс]. URL: <http://5top100.ru/about/> (дата обращения: 11.10.2015)

ственной инициативы были отобраны 15 перспективных университетов, способных занять достойное место на глобальном рынке научных и образовательных услуг. Это большие вузы (в том числе технические) со статусом «НИУ» или «ФУ».

Стратегия выстраивания пирамиды предполагает активное использование инструментов рейтингования и мониторинга качества работы образовательных учреждений, в том числе для выявления неэффективных вузов<sup>9</sup>. На основании результатов такого рода оценок принимаются решения о закрытии, лишении аккредитации университетов, лишении права набора студентов<sup>10</sup>. Таким образом, имеет место если не активное вмешательство, то контроль государства в сфере образования.

Изменение статуса российских университетов и развитие системы предпочтений в их финансировании ставит вузы перед выбором оптимальной стратегии развития. Начиная с 2010–2011 гг. российские высшие учебные заведения, особенно те, что оказались в зоне внимания и поддержки государства, разрабатывают стратегические программы развития и миссии для страны, региона, города. Принятие и реализация таких документов сопровождается трансформацией (реструктуризацией) их внутренней управленческой структуры [Соломин и др. 2014], причём разворачивается борьба между иерархической и политической моделями управленческих систем в университетах [Рапова 2008]).

Появляются новые структурные подразделения, функционал которых обусловлен требованиями, заданными государством и общественной средой (конкурентоспособность, инновационность преподавания и науки, коммерциализация знания, повышение мобильности). Например, в ПГНИУ в 2013 г. было создано Управление стратегического развития, в функционал которо-

го входит мониторинг реализации Стратегического плана развития университета на 2012–2020 годы, координация всех университетских структурных подразделений, включённых в реализацию основного программного документа. Одновременно осуществляется серьёзное укрупнение Управления международных связей: если в 1990-х – 2000-х годах персонал международного отдела Пермского государственного университета насчитывал два человека, то в настоящее время в составе Управления международных связей четыре структурных подразделения (более 10 сотрудников). В их функционал входят организация, координация и регулирование международных академических и образовательных связей, сотрудничества, обменов, программ мобильности, протокольное сопровождение международных встреч и контактов. Создание в аппарате университета новых подразделений свидетельствует об институциональной трансформации под давлением профессионального поля в формате как подражательного, так и принудительного изоморфизма.

Между тем изменяется не только внутренняя структура образовательных учреждений. В целях наращивания присутствия в своём регионе, а также на территориях, сопредельных с ним, университеты реализуют проекты по слиянию с другими вузами: как правило, научно-исследовательский университет поглощает слабый, нередко проблемный даже с точки зрения качества образования, институт (получивший «чёрную метку» по результатам федерального мониторинга). Для НИУ-карликов, каким является ПГНИУ, включение в свой состав институтов на территории Пермского края в качестве филиалов означает не просто укрупнение, но отвечает стратегическим задачам наращивания численности студентов<sup>11</sup>. Фактически подоб-

<sup>9</sup> Мониторинг деятельности федеральных образовательных учреждений высшего профессионального образования. 2012. Москва: Министерство образования и науки РФ

<sup>10</sup> Неэффективные вузы. 2015 // Российская газета. 20 октября.

<sup>11</sup> Стратегия развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до 2020 г. 2012. Пермь: ПГНИУ. С. 9.

ные решения свидетельствуют об экстенсивном, а не интенсивном развитии вуза.

В то же время ни государственная стратегия построения иерархии вузов, ни объективные структурные условия («демографическая яма» как следствие низкой рождаемости в 1990-х годах; экономический кризис конца 2000-х – середины 2010-х годов) не оставляют российским университетам выбора. Они вынуждены либо не расти вообще, либо превращаться в хищников (поглощая неэффективных коллег). В свою очередь, быстрая экспансия создаёт риски управляемости.

Рост университетов происходит не только путём поглощений, но и за счёт создания филиалов с нуля, расширения спектра реализуемых образовательных программ в филиалах (такая стратегия характерна для столичных университетов, например НИУ ВШЭ). Укрупняющиеся с помощью региональных филиалов московские вузы вступают в конкуренцию с региональными университетами, стимулируя последних также расти и укрупняться. Впрочем, практика создания филиалов традиционно доминирующих университетских центров характерна не только для России. Подобную стратегию выбирают и европейские вузы: например, многочисленные кампусы Католического университета Лёвена (Бельгия) расположены в городах Фландрии; свои филиалы в городах Тосканского региона есть у Университета Сиены (Италия).

## 2

Выстраивая стратегию развития, вуз обозначает цели и определяет ориентиры, с которыми он себя сравнивает. Для крупнейших отечественных образовательных заведений (МГУ, СПбГУ, НИУ ВШЭ, МФТИ) референтными выступают ведущие зарубежные университеты, входящие в первую сотню международных рейтингов. У других вузов ориентиры поскромнее: крепкие региональные (провинциальные, не расположенные в столице), средние по

масштабу (численность студентов, преподавателей, бюджет) университеты США, стран Западной Европы и других регионов мира. Именно с такими партнёрами в первую очередь выстраивается и институционально оформляется сотрудничество (программы академического обмена, студенческой мобильности, реализация научных проектов и исследований). Например, из 63 зарубежных университетов–партнёров ПГНИУ только 3 (Оксфордский университет в Великобритании, Технический университет Мюнхена в Германии, Лейденский университет в Нидерландах) входят в первую сотню Шанхайского рейтинга. При этом большая часть партнёров ПГНИУ – региональные вузы.

В Стратегии развития ПГНИУ зафиксирована его миссия. Университет заявляет о намерении выступать в качестве регионального интеллектуального центра, который видит своей целью направление деятельности регионального сообщества<sup>12</sup>. Авторы документа рассматривают три опциональных пути развития: инерционный, путь классического университета, форсированный. В качестве предпочтительного выбран последний вариант, с учётом тех требований, которые выдвигает по отношению к вузу государство, да и само время.

В самом описании форсированного пути отчётливо ощущается направленность деятельности ПГНИУ вовне по всем возможным направлениям. В образовании ставится задача адекватно реагировать на запросы общества и приглашать к сотрудничеству представителей бизнеса и других общественных институтов. В научно-исследовательской деятельности ожидается коммерциализация продуктов интеллектуальной деятельности. В социально-культурной сфере – приобретение статуса инкубатора общественной мысли региона. ПГНИУ заявляет о желании выстраивать более активные связи с местным сообществом, увязывая с ним собственный успех.

<sup>12</sup> Стратегия развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до 2020 г. Пермь: ПГНИУ, 2012.

Всеядность при выборе приоритетов характерна для многих вузов и отражает неопределённость ситуации, в которой они оказались, особенно с точки зрения направлений, возможностей и перспектив взаимодействия с окружающими их сообществами. Государство не предлагает здесь ни ориентиров, ни стимулов, всецело сосредоточившись на конкурентоспособности российских университетов на глобальном и страновом уровнях. Неопределённым оказывается сам уровень сообщества, на котором образовательное заведение может или должно сфокусироваться.

В западном университетском этосе в качестве значимого общественного референта университета выступали скорее глобальные и/или национальные сообщества. Подобный подход, в частности, зафиксирован в декларации «Академическая свобода, университетская автономия и социальная ответственность» Международной ассоциации университетов. В соответствии с этим документом университеты — носители принципов универсализма и интернационализма; их социальная ответственность выходит за границы национальных обществ; они служат человечеству в целом<sup>13</sup>. Сообщества, в которых университеты локализованы, лишь ставят условия предъявления и реализации этой ответственности.

В декларации Европейской университетской ассоциации, в которой особо подчёркивается публичная роль университетов с учётом стоящих перед Европой вызовов, желаемым будущим видится институциональное разнообразие, где каждый университет будет реализовывать собственную миссию и профиль деятельности: от обеспечения глобальной конкурентоспособности до фокусировки на трансфере зна-

ний в пределах своего региона<sup>14</sup>. В заявлении Коимбрской группы миссия участников объединения формулируется в терминах развития единого образовательного пространства, распространения общих стандартов<sup>15</sup>.

Практический пример целенаправленного и системного подхода к определению нового положения университетов в обществе демонстрируют северные страны. В них ещё с 1960-х годов на институты высшего образования были возложены функции формирования и консолидации местных сообществ в идеологии развития непрерывного образования, основанного на тесном сотрудничестве городских школ и университетов. Это требование создало стимулы к расширению социальной роли вузов.

В конце XX века университеты северных стран по аналогии с бизнесом стали разрабатывать этику «корпоративной социальной ответственности», предполагающую достижение экономического благополучия сообщества, обеспечения «благоприятной среды» и создание новых рабочих мест, повышение человеческого потенциала [Система образования Финляндии 2005: 11]. Такого рода поведение финских университетов соответствует модели подражательного изоморфизма: опыт социально ответственного бизнеса был привнесён и заимствован образовательными учреждениями, следствием чего стало формирование идеологии «третьей роли» университетов<sup>16</sup>.

Её становлению способствовало финское государство — институциональное закрепление третьей роли вузов произошло в 2004 году, когда были приняты поправки в Акт об университетах. После этого программы стратегического развития университетов стали позиционировать их не толь-

<sup>13</sup> Academic Freedom, University Autonomy and Social Responsibility. 1998. Available at: [http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Academic%20Freedom\\_2.pdf](http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Academic%20Freedom_2.pdf) (accessed 11.05.2016)

<sup>14</sup> A vision and strategy for Europe's universities and the European University Association. 2006. Available at: [http://www.eua.be/typo3conf/ext/bzb\\_securelink/pushFile.php?cuid=2122&file=fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/EUA\\_Vision\\_strategy\\_unive](http://www.eua.be/typo3conf/ext/bzb_securelink/pushFile.php?cuid=2122&file=fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/EUA_Vision_strategy_unive) (accessed 22.05.2014)

<sup>15</sup> Coimbra Group: Mission Statement. [n.d.]. Available at: <http://www.coimbra-group.eu/home/mission-statement> (accessed 12.05.2015)

<sup>16</sup> Под первой ролью понимается предоставление образования, под второй — проведение научных исследований.



ко как образовательные институты, но и как субъекты социального взаимодействия, и равноправные участники регионального (городского) развития, определяющие, наряду с властью и бизнесом, повестку дня и направления регионального развития.

Нормативное закрепление третьей роли и социальной ответственности не является обязательным условием более активного включения вузов в общественные процессы. Часто встреча города и университета происходит в рамках поиска ответа на конкретные вызовы. Например, Католический университет Лёвена – крупнейший университет Бельгии, – начиная со второй половины 2000-х годов реализует специальные программы, направленные на решение проблем городского сообщества.

В своей миссии он делает акцент на следовании христианским ценностям (толерантности, помощи нуждающимся), на желании быть площадкой, открытой для общественных дискуссий. Он позиционирует себя как субъекта, заинтересованного в активном и всестороннем взаимодействии как с международными, так и с региональными партнёрами (особенно в научной области). В миссии вуза присутствует в качестве отдельного пункта необходимость активного участия в мониторинге культурной и общественной жизни города<sup>17</sup>. Важным обстоятельством политики университета выступает его размер в сравнении с масштабом местного сообщества: 55 тыс. студентов при численности населения города 97 тыс. человек. При этом почти 10 тыс. студентов – иностранцы.

Создание специального департамента может быть одной из форм реакции университета на вызов интернационализации – необходимость увеличивать количество студентов, и прежде всего иностранных, за жизнь которых в городе университет несёт ответственность. Как показывают

интервью с сотрудниками бельгийского вуза, существующие практики взаимодействия университета с окружающей средой, выработанные в течение длительной истории его существования, не осознаются руководством и сотрудниками образовательного учреждения как выполнение какой-то специальной социальной роли. В нормативных документах Университета Лёвена присутствуют упоминания «трансфера полученных знаний», «валоризации», «коммерциализации», но отсутствует прямое указание на осуществление социальной роли.

Похожая ситуация обнаруживается и в случае Гёттингенского университета, в миссии которого вообще не упоминается город, в котором он расположен. Между тем активное взаимодействие оказывается неизбежным в ситуации большого вуза в небольшом городе. Так же, как в Лёвене, интернационализация и рост числа студентов только увеличивает прагматическую потребность в сотрудничестве. Например, в 2014 г. произошёл конфликт относительно размещения студентов. До этого на протяжении ряда лет отмечался постоянный рост числа обучающихся, при том что университет не способен предоставить общежитие всем нуждающимся в нём. Возможности города также оказались ограниченными, и в результате значительное число студентов не смогло арендовать жильё по приемлемой цене. Это вызвало конфликт как внутри университета, так и за его пределами.

Столкнувшись с дефицитом мест для проживания обучающихся, университет прибег к помощи городских властей, предоставивших местную школу под временное общежитие. Город изменил расписание и маршрутную сеть общественного транспорта под нужды студентов, что вызвало недовольство по крайней мере части постоянных жителей<sup>18</sup>. Действия университета и реакция местных властей были обуслов-

<sup>17</sup> Identity and Mission. Catholic University of Leuven. Available at: [http://www.kuleuven.be/about/mission\\_statement](http://www.kuleuven.be/about/mission_statement)] [accessed: 22.04.2015]

<sup>18</sup> Горожане в интервью рассказывали, что прежнее расписание и маршрутная сеть действовали в неизменном виде чуть ли не 16 лет, а тут были изменены без общественных консультаций, что вызвало особое возмущение.

лены борьбой между группами внутри вуза: студентами и администрацией. Обучающиеся провели несколько массовых акций протеста по поводу нехватки жилья по приемлемой цене и организовали палаточный лагерь, а некоторые важные решения в сфере транспорта были инициированы студенческим парламентом университета.

Вместе с тем решение проблемы с жильём представляло интерес и для администрации вуза. Оно выступало необходимым условием реализации её стратегии по включению в глобальное образовательное пространство, связанное с увеличением общего числа обучающихся, в частности иностранцев. Имела место ситуация нормативного изоморфизма, когда университет воспроизводит общепринятую стратегию, но её реализация возможна лишь при выполнении условий. Из-за отсутствия собственных ресурсов для решения этой проблемы университет вынужден взаимодействовать с местными властями, которые сами также заинтересованы в кооперации. Локальное сообщество получает значимые символические преимущества от статуса университетского города. Например, в 2014 г. Нобелевскую премию по химии получил директор института общества Макса Планка, расположенного в Гёттингене. В этом случае горожане говорили: «мы» получили, «нам» дали.

Пример иного типа дает Сиенский университет (Италия). Степень его интернационализации ниже — это, прежде всего, региональный (Тоскана) вуз с большим количеством студентов с юга страны<sup>19</sup>. Сиена — город небольшой (53 тыс. населения при примерно 20 тыс. студентов), но привлека-

тельный для туристов (более 1,618 млн в провинции в 2014 году<sup>20</sup>). По словам сотрудника мэрии (по совместительству профессора университета), активное сотрудничество между городом и вузом началось только в 2011–2012 годах. До этого между ними как будто стояла стена.

Значимым фактором её слома стала необходимость преодоления финансово-бюджетного кризиса, в котором оказалось образовательное заведение к 2011 году. Новый ректор приступил к санации университета, и городские власти пошли навстречу: был создан координационный орган, разработан план восстановления вуза, стороны взяли на себя конкретные обязательства. Причём участниками сотрудничества выступили не только мэрия и университет, но и третьи стороны — например, местный банк (в виде моратория на обслуживание кредитов, взятых в *Monte dei Paschi di Siena*)<sup>21</sup>.

Этот опыт открыл дорогу для взаимодействия в других сферах и во вполне типичных для университетов вопросах. Например, создание интерактивной карты города вместе с местным департаментом образования<sup>22</sup> или проведение «ночи исследований науки»<sup>23</sup>, направленной на популяризацию науки. Пример последней инициативы показывает, что встреча города и университета может стать результатом политики, проводимой более крупными игроками — в данном случае Европейского Союза.

Зарубежный опыт стал заразительным для российских университетов, в которых инициаторами и субъектами осуществления третьей роли, как правило, выступают

<sup>19</sup> Сотрудники университета с большим воодушевлением говорят о появлении студентов из северных регионов страны, которое для них выступает показателем конкурентоспособности вуза и повышения его статуса.

<sup>20</sup> Il turismo sorride alla città e alle Terre di Siena. 2015. Available at: <http://www.comune.siena.it/Il-Comune/Struttura/Finestra-sul-Comune/Il-turismo-sorride-alla-città-e-alle-Terre-di-Siena>

<sup>21</sup> Ceccuzzi: "Pronti ad ogni iniziativa per la tutela dell'Università". 2011. Available at: <http://www.comune.siena.it/Il-Comune/Struttura/Finestra-sul-Comune/Ceccuzzi-Pronti-ad-ogni-iniziativa-per-la-tutela-dell-Università> (accessed 12.10.2015)

<sup>22</sup> Mappa il tuo quartiere! 2015. Available at: <http://www.usienawelcome.unisi.it/2015/06/18/mappa-il-tuo-quartiere/> (accessed 17.10.2015)

<sup>23</sup> Общеввропейская инициатива (более 300 городов в 2015 году), которая стартовала с 2005 г. при поддержке Европейской комиссии. Сиенский университет присоединился к ней в 2012 г.

администраторы вуза. Успешная практика иностранных партнёров заимствуется отечественными высшими учебными заведениями. Пример подобного трансфера даёт ПГНИУ. В процессе разработки его Стратегии развития [Голубев и др. 2013] обсуждение направлений деятельности университета происходило при активном поиске успешных практик и институциональных решений за пределами России.

В то же время было бы неверно сводить освоение социальной роли российскими вузами только лишь к эффектам подражательного изоморфизма. Пермский случай свидетельствует о том, что решение о содержательном наполнении стратегии принималось руководством образовательного учреждения под влиянием как внешних, так и внутренних сил.

Получив в 2010 г. статус научно-исследовательского университета, ПГНИУ вынужден был отвечать целевым показателям специальной программы развития, утверждённой Министерством образования Российской Федерации. Политическое решение государства относительно финансовой и институциональной поддержки приоритетных академических направлений, способствующих повышению международной конкурентоспособности отечественной науки, в случае с пермским вузом фактически разделило его на НИУ и остальных. В научно-исследовательский кластер вошли факультеты естественно-научного и экономического профиля, в то время как гуманитарии оказались за бортом – вне поддержки и дополнительного финансирования науки, в условиях постоянного сокращения бюджетных мест.

Принятые решения спровоцировали внутренний раскол и, как следствие, протест представителей гуманитарных факультетов против дискриминации. Филологи и политологи – члены Учёного совета университета – публично оспорили зафиксированное в стратегии развития вуза его позиционирование исключительно как образовательного и академического учреждения, предложив актуализировать его социальную функцию, повысить его

встроенность в городское и региональное сообщества. Концепция третьей роли университета, как успешная западная практика, была предложена протестующими в качестве альтернативы разработывавшейся стратегии и выступила инструментом преодоления наметившегося внутреннего раскола.

Академическая ориентация инициаторов задала логику самого понимания общественной роли в случае ПГНИУ. Она представляла не как форма коммерциализации естественно-научных разработок университета (хотя и не отрицала их необходимости и значимости), а как включённость в публично-политическую и общественную жизнь города и региона. Такое понимание не является типичным для российских университетов. По крайней мере, оно редко становится частью осознанной стратегии вуза. Тем не менее отдельные конкретные практики вовлечения в публичную политику широко распространены.

Об этом свидетельствует исследование Л. Фадеевой и К. Пуниной [Фадеева и др. 2015], посвящённое анализу использования университетами различных каналов включения в публичную политику. Если агрегировать полученные ими данные по отдельным вузам, то наиболее типичным выступает заключение соглашений и поддержание индивидуальных контактов, наименее – использование инструмента эндаумент-фонда, а также явные формы политического участия. Выявлено, что преимущественно речь идёт о таких вариантах взаимодействия, в которых ведущую роль играет администрация университета. Как показывают экспертные интервью, в большинстве случаев социальная ответственность университетов отражает политико-административные устремления именно вузовской бюрократии, которая наталкивается на непонимание и отсутствие поддержки со стороны сотрудников. Преподаватели воспринимают функционал, связанный с осуществлением социальной роли, как дополнительный к уже существующей традиционной нагрузке преподаванию и исследованиям.

## З

Структурные условия включения российских университетов в процессы интернационализации образования и науки и выстраивания диалога с городским окружением отличаются от европейских реалий. Типичный отечественный региональный вуз меньше европейского собрата с точки зрения своего веса в городе (соотношение численности студентов и численности жителей). Например, для Католического университета Лёвена этот показатель составляет 62,22%, для Сиенского университета – 38,18, для Гёттингенского университета – 21,31, а для ПГНИУ – только 1,16%.

Особенность Университета Лёвена в том, что город обязан университету самим своим существованием. В результате, если горожанина спросить: «Где университет?», вам ответят: «Университет везде». В нашей выборке этот вуз лидирует по количеству студентов относительно общего числа горожан. Университет является крупнейшим работодателем в городе (из 97 тыс. жителей Лёвена 13 тыс. трудоустроены в его структурах)<sup>24</sup>. Однако интегрированность студентов (как бельгийских, так и иностранных) в городскую среду остаётся крайне низкой. Они не являются постоянными жителями муниципального образования и не участвуют в местных выборах, они не являются налогоплательщиками, на выходные студенты-бельгийцы предпочитают уезжать домой к родителям за пределы города. Без обучающихся Лёвен пустеет.

Связь города и университета симбиотична, но при этом внутренне конфликтна: местные жители не любят шумные вечеринки обучающихся (особенно в ночь с четверга на пятницу), нарушающих правила дорожного движения студентов-велосипедистов. У городских депутатов и мэра отсутствует электоральная выгода от внимания к проблемам студентов. Тем не менее бытовые трудности последних (жильё,

досуг, транспорт, общественный порядок) оказываются в зоне ответственности именно местных властей. Это заставляет как город, так и университетскую администрацию институционализировать диалог в целях решения общих проблем.

В большинстве российских региональных столиц такой стимул к сотрудничеству города и университета отсутствует. Городская среда не формирует вызовы для вуза. Сам университет (как это показывает пермский случай) может инициировать создание тем и площадок для сотрудничества. Между тем примечательным оказывается пермский пример городского обсуждения вопроса о развитии и организации транспортной инфраструктуры в контексте пространственного развития. Мониторинг дискуссии относительно транспортных магистралей, организации маршрутной сети общественного транспорта показывает, что университеты не являются её участниками (ни ПГНИУ, локализованный в одном из микрорайонов Перми, ни другие 6 вузов, учебные корпуса и общежития которых разбросаны в разных районах города).

Согласно экспертным оценкам, ежедневно услугами общественного транспорта пользуются 100 тыс. обучающихся<sup>25</sup>. В городе фактически существуют студенческие транспортные маршруты, связывающие учебные корпуса университетов и общежития. Тем не менее многопрофильный характер местной экономики и особенности пространственного развития города создают ситуацию, когда потенциальных групп интересов в контексте транспортной политики настолько много (крупные и средние районообразующие предприятия, вузы и другие хозяйствующие субъекты), что власти не рассматривают их по отдельности как потенциальных участников обсуждения (что не исключает возможности партикулярного/группового лоббизма).

Мы не можем зафиксировать сколько-нибудь значимые конфликтные ситуации,

<sup>24</sup> Living in Leuven. Available at: <https://www.kuleuven.be/english/studentservices/pangaea/pdf/2014-2015/living-in-leuven-web.pdf> (accessed: 24.04.2015)

<sup>25</sup> Столбов В. Правильно центр города сделать пешеходным // Бизнес-класс. 2015. 16 дек.

сторонами которых были одновременно университет и город. Действия и решения вуза, маркируемые как осуществление роли общественного участия, обусловлены не реально существующими социально-экономическими и политико-культурными проблемами, а стремлением учебного заведения найти ресурсы в конкурентной борьбе за место в российском образовательном пространстве. Пермский университет, будучи принуждённым к конкурентоспособности, выбирает подражание и заимствование чужих лучших практик как способ достижения поставленных государством перед ним целей.

Большое значение имеют финансовые возможности вуза, то, как они воспринимаются и истолковываются. В абсолютных цифрах российские университеты сильно проигрывают зарубежным аналогам. Размер бюджета ПГНИУ – 2,19 млрд рублей в 2014 г.<sup>26</sup> (чуть больше 30 млн долларов (28 млн евро) по курсу осени 2015 года). У его американского партнёра Луисвиллского университета – 1,2 млрд долларов<sup>27</sup>. Между тем важен не размер бюджета, но его соотношение с количеством обучающихся студентов: в американском университете по сравнению с пермским их почти в два раза больше (22 тысячи) и более чем в 2,5 раза больше сотрудников. Разница в размерах бюджета ПГНИУ с европейскими вузами уже не столь радикальна, хотя по-прежнему значительна: Католический университет Лёвена – 933 млн евро в 2014 г. при 55 тыс. студентов<sup>28</sup>, Гёттингенский университет – 464 млн евро в 2014 г. при

27 тыс. студентов<sup>29</sup>, Сиенский университет – 190 млн евро в 2014 г. при 20 тыс. студентов<sup>30</sup>.

В то же время сравнение в абсолютных цифрах непродуктивно. Если использовать финансовые данные в относительных показателях, учитывая страновой контекст, сложившуюся практику формирования доходной и расходной частей бюджета, их структурные характеристики, то сопоставление оказывается возможным. В отношении формирования расходной части бюджета значимых различий между российскими и западноевропейскими университетами не обнаруживается. И те и другие значимо отличаются от американских вузов по объёмам и форме государственного финансирования. В США размер такого рода подпитки существенно меньше. Для Гарварда меньше 14% доходов бюджета<sup>31</sup>, а для Луисвиллского университета – 16%<sup>32</sup>. Причём в первом случае это федеральные деньги, во втором большая часть приходится на штат Кентукки.

В зарубежной Европе иначе: у Гёттингенского университета и ПГНИУ доля государственных денег в собственных доходах составляет примерно половину, а у Католического университета Лёвена и Сиенского университета по 67%. При этом только у немецкого вуза государственные деньги регионального происхождения – земли Нижняя Саксония, в остальных случаях это финансирование национального бюджета. Не обнаружено значимых различий и в отношении главной сферы деятельности – оказание образовательных услуг –

<sup>26</sup> План финансово-хозяйственной деятельности на 2014 год и плановый период 2015–2016 годы ФГБОУ ВПО «ПГНИУ». Пермь: ПГНИУ, 2014.

<sup>27</sup> Facts & Figures...

<sup>28</sup> KU Lueven Focus, 2015–2016. 2015. P.8. Available at: <http://www.kuleuven.be/about/figures> (accessed 12.10.2015)

<sup>29</sup> Finanzdaten der Georg-August-Universität. 2014. Available at: [http://www.uni-goettingen.de/de/document/download/af521ed118067c0318578f9674e8b22f.pdf/GT\\_Finzen\\_ohne%20Medizin.pdf](http://www.uni-goettingen.de/de/document/download/af521ed118067c0318578f9674e8b22f.pdf/GT_Finzen_ohne%20Medizin.pdf) (accessed 12.10.2015); The University of Göttingen. 2015. P.38. Available at: <https://www.uni-goettingen.de/downloads/FlippingBook/ImagebroschuereEN/index.html#1/z> (accessed 11.11.2015)

<sup>30</sup> Bilancio d'esercizio 2014 con allegati. Università degli Studi di Siena, Siena. 2014. Available at: <http://www.unisi.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/Bilancio%20d%27esercizio%202014%20con%20allegati.pdf> (accessed 12.10.2015)

<sup>31</sup> Financial Overview...

<sup>32</sup> Facts & Figures...

около половины доходов (предположительность вывода связана с тем, что не во всех случаях специфицируется целевое назначение государственных денег).

Схожа структура расходных частей бюджета. В частности, в случае с ПГНИУ затраты на оплату труда сотрудников (включая начисленные налоги) составляют 56,8% от всех расходов. Подобный же уровень (в относительных цифрах) приходится на оплату труда в других российских университетах (по данным за 2014 и 2015 годы): МГУ – 60,4%; УРФУ – 58,6%. В Западной Европе – аналогичная структура расходов. Например, в Гёттингенском университете расходы на персонал в 2014 г. составили 59,7%. Данные финансовой отчётности свидетельствуют о том, что российские и европейские университеты очень схожи с точки зрения структурных характеристик бюджетов. Интерес для дальнейшего изучения представляет спецификация доли расходов на оплату приглашённым из-за рубежа преподавателям по программам академического обмена и программам временного пребывания в статье оплаты труда профессорско-преподавательского состава университета. Вполне вероятно, что различия будут обнаружены. Однако публикуемые университетами в соответствии с национальными стандартами раскрытия финансовой информации данные не позволяют проверить данное предположение.

Различия в структуре расходов обнаруживаются между вузами различных типов. Например, более 90% расходов на оплату труда сотрудников ПГНИУ формируется за счёт средств, полученных от оказания образовательных услуг (из средств, полученных как от государства, так и от коммерческой образовательной деятельности). В бюджетах российских университетов до-

минируют расходы на зарплату, обеспеченные доходами от образования. Это означает, что отечественные, особенно региональные, классические университеты выживают, скорее, за счёт реализации своей образовательной роли, а не исследовательской функции.

Технические вузы часто имеют иную структуру бюджета за счёт значительно большей доли доходов из третьих источников, то есть не от государства и не от студентов. Например, для Пермского национального исследовательского политехнического университета при общем размере расходов в 2014 г. в 4,358 млрд рублей общий объём выполненных научных исследований и разработок составил 1,342 млрд руб, или 30% доходов. При этом наибольший удельный вес в этом объёме (84%) заняли «средства российских хозяйствующих субъектов»<sup>33</sup>, иначе говоря – бизнеса<sup>34</sup>. Приведённый пример показывает, что вполне возможно принимать решения и конкретные меры по актуализации исследовательской функции вузов через коммерциализацию научного потенциала.

Ограничителями, однако, выступают размер рынка заказов и способность выигрывать на нём конкурентную борьбу. Здесь вновь важным оказывается страновой контекст. Европейские университеты осознали необходимость коммерциализации интеллектуальных продуктов своих научных исследований ещё в 1980-х – 1990-х годах, в то время как российские вузы столкнулись с этой проблемой только с конца 2000-х. В результате они обречены быть догоняющими и заимствующими по отношению к западным университетам. При этом если в «университетах–национальных чемпионах» (МГУ, СПбГУ) и в ведущих столичных вузах (НИУ ВШЭ, РЭУ

<sup>33</sup> Данные агрегированы: Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс]. URL: <http://bus.gov.ru> (дата обращения: 12.12.2015); Отчет о результатах самообследования университета // ФГБОУВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет. 2015. С. 23.

<sup>34</sup> Например, в Массачусетском технологическом институте исследовательская деятельность даёт до 50% доходов бюджета [см.: MIT Facts 2015: Financial Data. 2015. Available at: <http://web.mit.edu/facts/financial.html> (accessed 11.12.2015)]

им. Плеханова) свои бизнес-инкубаторы появились в середине – второй половине 2000-х годов<sup>35</sup>, то в региональных образовательных учреждениях создание структур, деятельность которых направлена на внедрение и коммерциализацию инноваций, пришлось на первую половину 2010-х годов. В ПГНИУ Управление инновационной деятельностью (центральным элементом которого является Инкубатор креативного бизнеса МОЗГОВО) было создано в 2012 году.

Еще одной отличительной чертой dogo-няющего развития российских вузов является то, что управленческие инновации вызывают пассивное сопротивление в профессорско-преподавательской среде. Например, в ПГНИУ в 2015 г. на одном из заседаний Учёного совета обсуждался вопрос об инновационной политике. Доклад по нему был подготовлен соответствующим управлением, начальник которого обратил внимание присутствующих на проблемы оценки текущего состояния университета с точки зрения инноватики; поиска и аккумуляции ресурсов для инновационного развития. По мнению представителя администрации, вузу необходимо стать *классическим университетом с развитыми индустриальными связями*. Это требует координации фундаментальной и прикладной наук через применение сгенерированных знаний на практике и выстраивание устойчивых междисциплинарных связей (в первую очередь между естественнонаучными и гуманитарными факультетами). Для этого нужны кадры, инновационная инфраструктура, инвестиции, заказы и связи. У членов Учёного совета возникли вопросы лишь о механизмах достижения конкретных целей, о расчёте стоимости, но не по поводу самой стратегии инновационного развития, её вектора, структурных условий и ресурсов, необходимых для рывка.

Приведённый пример как нельзя лучше демонстрирует отсутствие у профессуры стимулов к обретению субъектной роли

в определении стратегии развития университета. Как в случае с определением политики инновационного развития, так и при обсуждении социальной роли профессорско-преподавательский состав демонстрирует инерционность, склонность к тактическим решениям, отсутствие понимания стратегической перспективы. Подобное отношение выступает серьёзным ограничителем для реализации тех задач, которые стоят перед университетами [Борисова и др. 2015].

Важным внешним условием изменения роли университетов выступает политический фактор. Европейские университеты – ориентиры для российских образовательных учреждений – находятся в качественно иных институциональных условиях. В России политико-институциональные характеристики внешней по отношению к университету среды усиливают и без того сильные традиции государственного вмешательства в дела вузов, задают рамки выбора его стратегии, ограничивая автономию вуза. Между тем самостоятельность университетского сообщества остаётся важнейшей ценностью в рамках западной образовательной и академической традиции.

\* \* \*

Для российских вузов (особенно региональных НИУ) осознание неспособности стать «мировым чемпионом» (и даже стремиться к этому) соединится со слабостью стратегической рефлексии – выбор приоритетов развития оказывается случайным, а институциональная трансформация несистемной. В Западной Европе интернационализация и рост общественной вовлечённости поддерживают друг друга, при том что первый процесс (вкпе с коммерциализацией) выступает в качестве ведущего. Между тем в российском случае явное стремление к интернационализации и коммерциализации меньше стимулирует освоение университетами окружающих локальных пространств. В этой связи они

<sup>35</sup> Тимохина Е. Пять лучших российских бизнес-инкубаторов // Forbes. 2010. 10 нояб.

воспринимают собственное положение как ситуацию экзистенциального выбора, результаты которого уже нельзя будет исправить. Стратегия, позволяющая сочетать вовлечённость в оба процесса, пока не видится им возможной.

И российский, и зарубежные университеты сталкиваются со схожими вызовами современного глобального мира. Вместе с тем разность институциональной и ресурсной среды при внешне схожих процессах институциональной трансформации препятствует достижению похожих результатов. В условиях существующих ограниче-

ний отечественные вузы оказываются вынужденными не просто догонять, но выбирать навязанную им стратегию выживания, в рамках которой борьба ведётся за ресурсы государства по правилам, определяемым преимущественно государством в условиях консервативной и нередко нежелательной внутренней среды и при отсутствии длительного временного горизонта планирования. В этом «беге на месте» российские университеты оказываются в ловушке выбора стратегии, отягчённой зависимостью от прошлого опыта и продуцирующей проблему упускаемых будущих возможностей.

### Список литературы

- Борисова Н., Сулимов К.* Университетское сообщество между глобальностью и локальностью: Вызовы и ответы // Политическая наука. 2015. №3. С. 138–149.
- Галичнин В.* Международный рынок образовательных услуг: основные характеристики и тенденции развития. М.: Издательский дом «Дело», РАНХиГС. 2015. 59 с.
- Голубев С., Пунина К., Смирнов В., Фадеева Л.* Университет и региональные (городские) сообщества: модели сосуществования и управленческие механизмы интеграции (российский и европейский опыт) // *Ars administrandi*. 2013. №4. С. 102–116.
- Куприянова-Ашина В., Чанг Жу.* 2013. Интернационализация высшего образования. Российские подходы // *Международные процессы*. Т. 11. № 2(33). С. 85–94.
- Обзор систем образования стран ОЭСР. Система образования Финляндии: успехи школьного обучения и «третья роль» университетов. М.: ГУ-ВШЭ, 2005. URL: [https://www.hse.ru/data/2010/03/05/1231448480/OECD\\_8\\_12.pdf](https://www.hse.ru/data/2010/03/05/1231448480/OECD_8_12.pdf)
- Соломин В.П., Громова Л.А.* Управление структурными подразделениями университета в условиях реструктуризации // *Высшее образование в России*. 2014. №12. С. 19–24.
- Фадеева Л., Пунина К.* Университет в региональной публичной политике: российские практики в сравнительной перспективе // *Политическая наука*. 2015. №3. С. 150–160.
- Charlier J.* Louvain-la-Neuve, Belgium, from campus to new town. // *GeoJournal*. 1977. No. 1(4). P. 47–55. doi:10.1007/BF00845202
- DiMaggio P., Powell W.* The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. No. 48(2). P. 147–160.
- Gallo R., Davis R.* The Impact of Town-Gown Relationships on the Sustainability of African American Communities: An Examination of the Role of HBCUs // *Journal of African American Studies*. 2008. No. 13. P. 509–523.
- Gavazzi S., Fox M.* A Tale of Three Cities: Piloting a Measure of Effort and Comfort Levels within Town-Gown Relationships // *Innovative Higher Education*. 2015. №40(3). P.189–199. doi:10.1007/s10755-014-9309-0
- Hayhoe R., Li J.* Institutional Diversity in Chinese Higher Education // *International Higher Education*. 2012. No. 66. P. 22–24. URL: <http://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8592/7724>
- King C.* The Decline of International Studies. Why Flying Blind Is Dangerous // *Foreign Affairs*. 2015. No. 94. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/decline-international-studies>
- Lawrence U. & Sharma S.* Commodification of education and academic labour—using the balanced scorecard in a university setting // *Critical Perspectives on Accounting*. 2002. No. 13. P. 661–667.
- Lowman R.* Leading the 21st-Century College and University: Managing Multiple Missions and Conflicts of Interest in Higher Education // *The Psychologist-Manager Journal*. 2010. No.13(4). P. 237–243.
- Panova A.* Governance Structures and Decision Making in Russian Higher Education Institutions // *Problems of Economic Transition*. 2008. No. 50. P. 65–82.
- Parker L.* University Corporatization: Driving redefinition // *Critical Perspectives on Accounting*. 2011. No. 22. P. 434–450.



# REGIONAL UNIVERSITIES FACING DILEMMA?

## *BETWEEN SCYLLA OF GLOBALIZATION AND CHARYBDIS OF LOCALIZATION*

KONSTANTIN SULMOV  
NADEZHDA BORISOVA  
LIDIYA BORODINA

Perm State University, Perm 614107, Russia

### **Abstract**

This paper focuses on dilemmas that modern university faces as an educational, research and social institute. The basic challenge is produced by the intersection of two major processes. The first is related to the trend of internalization of education and research, while the second is localization, understood as a turn of University to the needs of a local or regional community. These two processes are not necessarily perfectly reconcilable. Thus, modern Universities might require to define their own strategy towards both. To what extent this dichotomy is real? How the two processes are perceived and dealt with by Russian and foreign universities? Finally, what role an institutional and a resource environment play in these choices? The study was performed on the basis of a comparatively-oriented case-study: a case of Russian classical regional university (Perm State National Research University) is placed in a context of institutional change practices and development strategies of Western and Russian universities. The results of this research demonstrate that the distinctive feature of Russian universities (especially regional national research universities) is a weak reflection of their strategic choices. Their selection of priorities is rather random, while institutional transformation is unsystematic. In European case, two aforementioned trends supplement each other even though internationalization and commercialization seem to play the leading role. On the other hand, Russian example shows that universities' pursuit of commercialization and internationalization has lesser impact on the local surrounding spaces development. Moreover, although Russian and European universities face similar challenges and undergo similar institutional transformations, there are differences between their resource and institutional environments, resulting in different outcomes. Russian universities are forced to not only catch up, but to choose the imposed "survival strategy".

### **Keywords:**

internationalization of education and research; university-community interaction; universities' development strategies; third role; universities' mission.

### **References**

- (2005). *Obzor sistem obrazovanija stran OJeSR. Sistema obrazovanija Finlandii: uspehi shkol'nogo obuchenija i «tret'ja rol'» universitetov.* [Educational Systems in OEEC Countries: a Review. Educational System in Finland: the Success of Schooling and the "Third Role" of Universities]. Moscow: GU-VShJe.
- Borisova N., Sulimov K. (2015). Universitetskoe soobshhestvo mezhdru global'nost'ju i lokal'nost'ju: Vyzovy i otvety [University Community between Global and Local: Challenges and Responses]. *Politicheskaja nauka*. No.3. P. 138–149.
- Charlier J. (1977). Louvain-la-Neuve, Belgium, from campus to new town. *GeoJournal*. No. 1(4). P. 47–55. doi:10.1007/BF00845202
- DiMaggio P., Powell W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. No. 48(2). P. 147–160.
- Fadeeva L., Punina K. (2015). Universitet v regional'noj publichnoj politike: rossijskie praktiki v sravnitel'noj perspektive [University in the regional public policy: The Russian practice in comparative perspective]. *Politicheskaja nauka*. No. 3. P. 150–160.

- Galichinin V. (2015). *Mezhdunarodnyj rynek obrazovatel'nyh uslug: osnovnye harakteristiki i tendencii razvitiya* [International market of educational services: main features and trends] Moscow: Delo, RANHiGS. 59 p.
- Gallo R., Davis R. (2008). The Impact of Town–Gown Relationships on the Sustainability of African American Communities: An Examination of the Role of HBCUs. *Journal of African American Studies*. No. 13: 509–523.
- Gavazzi S., Fox M. (2015). A Tale of Three Cities: Piloting a Measure of Effort and Comfort Levels within Town–Gown Relationships. *Innovative Higher Education*. No. 40(3). P. 189–199. doi:10.1007/s10755-014-9309-0
- Golubev S., Punina K., Smirnov V., Fadeeva, L. (2013). Universitet i regional'nye (gorodskie) soobshhestva: modeli sosushhestvovaniya i upravlencheskie mehanizmy integracii (rossijskij i evropejskij opyt) [University and Regional (Local) Communities: Models of Interaction and Management Mechanisms (Russian and European Record)]. *Ars administrandi*. No. 4. P. 102–116.
- Hayhoe R., Li J. (2012). Institutional Diversity in Chinese Higher Education. *International Higher Education*. No. 66. P. 22–24. URL: <http://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8592/7724>
- King C. (2015). The Decline of International Studies. Why Flying Blind Is Dangerous. *Foreign Affairs*. No. 94. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/decline-international-studies> (accessed 11.10.2015).
- Kuprijanova–Ashina V., Chang Zhu. (2013). Internacionalizacija vysshego obrazovaniya. Rossijskie podhody [Internationalization of Higher Education. The Russian Approach]. *Mezhdunarodnye processy*. Vol. 11. No. 2(33). P. 85–94.
- Lawrence U., Sharma S. (2002). Commodification of education and academic labour—using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives on Accounting*. No. 13. P. 661–667.
- Lowman R. (2010). Leading the 21st-Century College and University: Managing Multiple Missions and Conflicts of Interest in Higher Education. *The Psychologist–Manager Journal*. No. 13(4). P. 237–243.
- Panova A. (2008). Governance Structures and Decision Making in Russian Higher Education Institutions. *Problems of Economic Transition*. No. 50. P. 65–82.
- Parker L. (2011). University Corporatization: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting*. No. 22. P. 434–450.
- Solomin V. P., Gromova L. A. (2014). Upravlenie strukturnymi podrazdelenijami universiteta v uslovijah restrukturizacii [Management of the University Structural Units During Restructuring]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. No. 12. P. 19–24.