

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91

УДК 378.4

Особенности участия университетов в трансформации системы высшего образования в России

Светлана Николаевна Апенько¹, Галина Зиновьевна Ефимова²,
Максим Юрьевич Семёнов³

¹ доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского (г. Омск, РФ)
apenkosn@omsu.ru

² кандидат социологических наук, профессор кафедры общей и экономической социологии, Тюменский государственный университет (г. Тюмень, РФ)
g.z.efimova@utmn.ru

³ кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и экономической социологии, Тюменский государственный университет (г. Тюмень, РФ)
m.y.semenov@utmn.ru

Аннотация. Изменения в высшем образовании носят перманентный характер. Современные внешние обстоятельства определяют новые вызовы для системы высшего образования, преодоление которых возможно только при отлаженной работе всех субъектов. В данной статье внимание сфокусировано на университетах с позиции акторов трансформации системы высшего образования в России. Цель проведенного исследования — определение особенностей реализации проектов трансформации вузов, понимание представителями управленческого состава вузов стратегических целей и приоритетных задач университетов, выявление способов их достижения. В качестве эмпирической базы исследования были проанализированы данные, полученные в ходе проведения глубинных полуформализованных интервью с представителями трех российских региональных классических университетов. Сбор данных осуществлен в 2021 и 2022 гг. По результатам исследования определены имеющиеся разногласия в понимании трансформационных процессов в высшем образовании с точки зрения представителей административно-управленческого состава вузов. Помимо того, выявлены некоторые разночтения в отношении к стратегии и стратегическим целям развития университета. В ходе исследования изучены необходимые компетенции сотрудников, востребованные в соответствии со стоящими вызовами перед вузами (системность и гибкость мышления, непрерывное образование, готовность к саморазвитию). Определены важные новые роли и должностные позиции, необходимые современному университету. К ним можно отнести специалистов в сфере цифровизации университета, а также профессионалов по развитию и поддержанию позитивного бренда вуза. Материалы статьи могут быть полезны представителям административно-управленческого персонала, руководителям проектов и программ развития университетов, различным сотрудникам, участвующим в трансформационных проектах университета.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, университет, высшее образование, трансформация высшего образования, компетенции, проекты трансформации, успешность проектов трансформации университетов, проектный менеджмент.

Цитирование: Апенько С. Н. Особенности участия университетов в трансформации системы высшего образования в России / С. Н. Апенько, Г. З. Ефимова, М. Ю. Семёнов // Siberian Socium. 2022. Том 6. № 3 (21). С. 76-91.

DOI: 10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91

ВВЕДЕНИЕ

Система высшего образования в России переживает глубокие изменения. Об этом свидетельствует множество фактов, которые демонстрируют как количественные, так и качественные преобразования в этой отрасли. Количество организаций, осуществляющих подготовку бакалавров, магистров и специалистов, сократилось с 1 115 единиц в 2010/11 учебном году до 710 в 2020/21 учебном году [9]. Качественные процессы трансформаций, характерные для большей части университетов, выражаются в следующих трендах. Во-первых, государство прилагает усилия по поддержке высшего образования, выделяя бюджетные места. Однако они распределяются неравномерно. Из 588 тыс. мест, выделенных на 2022/23 учебный год, больше 411 тыс. (70%) — в региональных вузах. Во-вторых, повышаются цены на образование. За январь 2022 г. рост инфляции составил 8,74% — на 3% больше, чем в январе 2021 г. Это значит, что стоимость высшего образования будет неизбежно расти: чем выше инфляция, тем выше цены. В-третьих, в системе высшего образования всё более развиваются новые направления подготовки. В 2021 г. Министерство образования и науки опубликовало проект нового перечня направлений подготовки в вузах, который вступит в силу с 1 сентября 2024 г. [10]. В него вошли такие новые специальности, как системы искусственного интеллекта, событийная индустрия, остеопатия и иные. Государство выражает готовность финансово поддерживать новые актуальные для российской экономики программы. При этом устаревшие программы должны быть упразднены. В-четвертых, развивается грантовая поддержка вузов. В России продолжает действовать программа «Приоритет 2030» [2]. Главная ее цель — к 2030 г. создать в стране не менее 100 ведущих вузов, в которых ведутся актуальные научные исследования, развивается система образования в соответствии с вызовами современности.

Отдельно отметим значимый тренд — цифровизация вузов. Указом Президента России от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на пе-

риод до 2030 года» в качестве одного из целевых показателей национальной цели «цифровая трансформация» указано достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы. Как следствие, выработана и реализуется стратегия цифровой зрелости отрасли науки и высшего образования в России, в рамках которой рассматриваются следующие ключевые направления: развитие цифровых сервисов, модернизация инфраструктуры, управление данными, управление кадровым потенциалом. Начиная с 2019 г. в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» в ряде вузов России начали функционировать центры по разработке моделей цифрового университета [13].

При этом трансформация системы высшего образования сопровождается множеством перманентных проблем. К примеру, уровень цифровизации вузов пока еще низкий. Согласно официальным статистическим данным [5, с. 63], индекс цифровизации социальной сферы для системы высшего образования и подготовки кадров высшей квалификации в 2018 г. составил 37 пунктов (из 100). Наблюдаются высокие кадровые риски. По прогнозам, в результате цифровизации от 400 до 800 млн чел. потеряют свои рабочие места [1]. Зафиксирован недостаточный уровень компетенций преподавателей в использовании коммуникационных технологий и образовательных платформ. Это требует от руководства университетов продуманной кадровой политики и эффективной стратегии управления персоналом.

Так, процессы трансформации системы высшего образования становятся реалиями и повседневной практикой любого университета. При этом актуальная задача — изучение этих процессов. Важно получить объективные данные о том, как происходит трансформация университетов, какие проекты и каким образом реализуют вузы, с какими проблемами они сталкиваются и как их решают. Целью представленного в статье исследования стало выяснение особенностей реализа-

ции проектов трансформации вузов, трактовка представителями управленческого состава вузов стратегических целей и приоритетных задач университетов и выявление наиболее подходящих способов их достижения.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Трансформация высшего образования является достаточно распространенной темой среди российских и зарубежных исследователей. Существуют разные подходы к рассмотрению данного феномена, некоторые из них занимают главенствующие позиции, в других предпринимается попытка системного осмысления процессов изменений в сфере высшего образования.

При анализе научной литературы становится понятно, что современный фокус изучения смещен в сторону цифрового фактора трансформации системы высшего образования. При этом анализ так называемой цифровой трансформации высшего образования не сводится исключительно к технологической части вопроса, которая зачастую связана с внедрением информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс вплоть до его полной оцифровки. Так, группа исследователей из Латинской Америки, подтверждая данный тезис, проанализировала публикации за последние 40 лет, связанные с темой диджитал-трансформации высшего образования. В результате упомянутого исследования выяснилось, что именно социальный аспект цифровой трансформации вузов является одним из основных: к примеру, наиболее часто упоминаемыми акторами, включенными в этот процесс, являются студенты и преподаватели, недалеко от них в рейтинге находятся университетские управленцы [17]. Таким образом, в ходе проведения исследования трансформации высшего образования через изучение университетов как основных подсистемных агентов необходимо в первую очередь обращаться к восприятию, готовности и проблемам, которые испытывают сотрудники, погруженные в данный процесс.

В отечественной литературе также достаточно много внимания уделяется вопросам циф-

ровой трансформации высшего образования. Изучаются как общие вызовы для системы [14], так и восприятие данного процесса со стороны конкретных участников образовательного процесса в вузе [11]. Вместе с тем в российской научной литературе уже существуют примеры библиографических указателей по теме цифровой трансформации высшего образования [16], которые могут быть крайне полезными при систематизации опубликованной информации по различным подтемам.

В последние несколько лет значимым драйвером трансформации и одновременно вызовом для всей образовательной системы, в том числе на уровне высшего образования, явилась пандемия новой коронавирусной инфекции. Об этом свидетельствуют работы как российских [12], так и зарубежных авторов [18-20]. В некоторых из них делается акцент на том, что COVID-19 стал весомым фактором, определившим необходимость перехода образовательного процесса в информационно-коммуникационный опосредованный формат [8]. В других речь идет о специфике управления вузом в период пандемии [6]. Так или иначе, авторы сходятся во мнении, что изменения образовательной системы на уровне высшего образования реализовались через адаптацию вузов к условиям внешней среды.

Анализируя научную литературу по теме трансформации системы высшего образования в России отдельно можно выделить работы группы уральских социологов под руководством Г. Е. Зборовского. В ходе своих исследований они обосновывают необходимость преобразования модели высшего образования из линейной в нелинейную [3, 4]. Фундаментальные отличия в двух моделях могут быть разграничены по ряду критериев, например: стилю управления вузом, возможности участия в управлении, специфике связей между вузами и внешней средой и т. д. [15, с. 19]. Нам представляется, что подобное осмысление трансформации высшего образования носит системный характер, т. к. выходит за рамки внешних факторов (технологических, эпидемиологических) окружающей действительности.

В настоящее время существуют различные модели развития высших учебных заведений, которые достаточно подробно представлены в литературе [7]. Стратегия деятельности может вести университет по предпринимательскому, инновационному или исследовательскому пути; важными в этом случае являются не только сопутствующие внешние условия, но и внутренняя согласованность действий, общее видение ситуации сотрудников вуза, участвующих в проектах трансформации.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В статье представлены результаты эмпирического исследования, собранные методом глубинного полуструктурированного интервью. Выбор метода определен необходимостью получить развернутые оценки информантами процессов трансформации высшего образования, их отражения в стратегических целях и приоритетных задачах конкретных университетов. Интервью проведено в трех российских региональных классических университетах, расположенных в Сибирском и Приволжском федеральных округах. Полевой этап исследования проведен в период с 2021 по 2022 г. Значимыми критериями для выбора данных вузов стали: большой опыт реализации проектов трансформации университета, наличие масштабных программ развития и глубоких инновационных преобразований вуза. Всего в интервью приняли участие 77 информантов из числа представителей административно-управленческого состава университетов. Их экспертный статус подтвержден стажем работы в университете (не менее десяти лет) и опытом реализации проектов развития конкретного университета и системы высшего образования в целом (не менее трех лет). Содержание интервью сводилось к выяснению, какова стратегическая цель и приоритетные задачи университета, что способствует, а что противодействует достижению поставленных целей и задач, насколько они связаны с личными целями и задачами работников, какие новые компетенции и ролевые позиции могут потребоваться от персонала вуза для достижения стратегического направления развития университета на обозначенную перспективу.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Информантам из числа руководящего состава университетов было предложено сформулировать, что, по их мнению, является генеральной стратегической целью и приоритетными задачами университета. Получен следующий спектр оценок информантов относительно генеральной стратегической цели университета:

1. Развитие образовательной деятельности университета: «Мое видение цели университета — качественное образование с опорой на активную научную деятельность, без соревнования за место в лидерах региона, страны и мировом „калашном“ ряду. Для системных сдвигов потребуется пять-десять лет» (жен., начальник отдела).

2. Развитие вуза и достижение определенных показателей и мест в рейтингах: «В диапазоне прогнозирования пяти-десяти лет университет должен занять заметные позиции на федеральном уровне, стать более компактным и быстро меняющимся под запросы» (муж., начальник отдела).

3. Занятие и поддержание университетом лидерского положения в регионе и стране: «Университет ориентирован стать главным вузом региона, и мое убеждение в том, что он в другом качестве просто не сможет существовать» (жен., начальник управления); «Сегодня у нашего университета не сформулирована глобальная цель. Есть понимание, что вуз станет брендом, который знает по крайней мере вся Сибирь» (муж., директор центра); «Министерство предлагает нам различные проекты с планом реализации на десять лет, например „Приоритет 2030“ и подобные инициативы. Для меня горизонт реализации — лет пять минимум. За десять лет вполне можно стать одним из лидеров российского высшего образования» (муж., проректор).

4. Внутренние структурные трансформации: «В пятилетней перспективе университет ориентирован на объединение кафедр и факультетов, что должно дать позитивный эффект и придать нам подвижность, исправить ситуацию со снижением бюджетных мест. Некоторые факультеты с отличным научным потенциалом оказываются невостребованными. Важно это отслеживать и предвосхищать» (муж., заведующий кафедрой).

5. Ориентир на приоритетное развитие научно-исследовательского направления: «Университет — сильный научный центр. В течение десяти-пятнадцати лет должен вернуть себе славу одного из главных научных центров Сибирского региона» (жен., проректор); «Официальной опубликованной цели нет. Предполагаю, цель университета на ближайший год — выход из финансового кризиса и налаживание работы, которая позволит в будущем занять устойчивую позицию на региональном рынке» (муж., заведующий отделом).

6. Увеличение интереса к кафедре среди абитуриентов: «Нашу кафедру должны знать и выбирать для поступления выпускники школ. Для этого нужно стать узнаваемыми» (жен., заведующий кафедрой).

7. Поддержание стабильности: «На горизонте десяти-двадцати лет основная стратегическая цель — сохраниться как важный социальный институт. Происходящая во всем мире и в России трансформация и вызовы, с которыми регион сталкивается, — это серьезный вызов для университета. Сохраниться в том виде, в котором он изначально задумывался, крайне сложно. Стратегическая цель — остаться важным социальным институтом, а не превратиться в отживший артефакт прошлой эпохи» (муж., проректор по науке).

8. Активизация и реализация международной деятельности: «Способствовать росту численности иностранных студентов и слушателей программ дополнительного профессионального образования. Главная цель, когда некоторые коллаборации стоят на паузе, — привлечение кадров из азиатского региона, а конкретно из Китая. Там много возможностей и китайские партнеры высказывают интерес к углублению сотрудничества. Возникают перспективы привлечения студентов, слушателей и за счет этого — развитие университета» (жен., проректор).

9. Создание условий для привлечения и развития молодых кадров (аспирантов, молодых ученых, кандидатов наук), чтобы их количество и качество позволяло участвовать в крупных федеральных программах на горизонте десяти лет.

Также информанты отмечали преемственность стратегической цели вуза, сформулированной еще прежней управленческой командой: «У вуза есть стратегия, разработанная еще предыдущим руководством. В ней поставлена цель чуть ли не до 2045 года. Частично она перешла и в новую стратегию развития университета. Произошла смена руководства и сейчас идет работа по выработке стратегических ориентиров на горизонт до 2030 года и чуть дальше» (муж., директор института).

Для достижения стратегической цели важно соблюсти определенные условия сотрудничества руководства университета и представителей региональной власти: «Взаимодействие должно быть формализовано в форме соглашений и договоров о практической подготовке. Регион должен быть заинтересован, чтобы в нем был сильный классический университет, который развивает научные направления и двигает регион. Должно быть, чтобы представители региональной власти вошли в наблюдательный совет вуза и иными способами проявляли заинтересованность в его развитии» (муж., начальник управления).

Вместе с тем информантами отмечены значительные различия среди работников университета в понимании стратегических целей университета, а также сами участники интервью демонстрировали различия в определении генеральной линии развития вуза: «Не складывается в коллективе единое понимание о генеральной стратегической цели университета» (муж., проректор). При этом минимальное количество информантов отмечали отсутствие стратегической цели у университета: «Я не могу сказать, куда мы движемся, в основном мы решаем сиюминутные проблемы. Общей стратегии до сих пор нет. Я представляла, что в результате появится документ или концепт, с которым все сотрудники смогут ознакомиться. На стратегических сессиях мы разрабатывали вдохновляющие примеры, но на сайте до сих пор висит старая стратегия. Новая всё еще в разработке» (жен., директор центра).

В качестве ключевых вызовов и задач, над решением которых университетской команде предстоит сконцентрироваться на протяжении

ближайших пяти лет, отмечаются: финансовые и кадровые проблемы, неразвитая научная инфраструктура. Информанты обозначали и другие проблемные области: «Преодолеть бюджетный дефицит и выйти в положительное сальдо, стать успешными по определенным показателям» (жен., главный бухгалтер вуза); «Вернуть гордость университету. Сейчас амбиции хоть и остались, но они ничем не подкреплены» (жен., проректор).

Большинство информантов единодушны в том, что достижение стратегических целей университета возможно при условии, если будет слаженная работа подразделений университета, взаимопонимание в управленческой команде и в коллективе в целом: «Важно добиться, чтобы то, что я закладываю в перспективы развития университета, разделялось коллективом, и они помогали и понимали, что и зачем мы делаем» (муж., проректор). При этом требуется всестороннее развитие университета, которое должно соотноситься с актуальными событиями в стране и мире, с социально-экономической ситуацией и политической повесткой: «Если будет одно развитие событий, то задачи будут одни, а если другое, то и задачи станут иными. Еще три недели назад я бы сказала вам, что задачи никогда не будут связаны со стратегией развития университета. Сегодня всё поменялось. Решения, которые приняты в понедельник, могут повлиять на видение развития университета. Видение зависит от того, будет ли поддержка этих элементов или нет. Будет одолжение: хождения в коридоре и разговоры кулуарах, кто хороший, кто плохой, — вот и всё видение» (жен., начальник управления).

Представители руководства университета видят свою роль в достижении стратегической цели университета: «Если смотреть широко, моя задача: создать идеи, придумать и внедрить новое, обозначить точки роста. Это не решения, принятые сиюминутно, а здоровые зерна, которые бы могли на стратегическом горизонте дать университету силы преодолеть вызовы» (муж., директор института).

Ретроспективный взгляд на участие университета в предыдущих проектах трансформации

показал, что «многие вещи можно было сделать иначе». Наиболее значимые факторы, препятствующие эффективной реализации проекта информанты связывают с неоптимальным подбором сотрудников: «Нужно было еще в январе всех уволить и сменить команду. Пока я пытался всех объединить, случился март, и уже ничего нельзя было сделать: поздновато, и время потеряно. Если бы в январе была собрана новая команда, мы могли бы сработать гораздо лучше» (муж., проректор). Во-вторых, это неэффективная деятельность руководителя проекта, снижение интереса к реализации проекта со стороны руководства университета: «В любом глобальном проекте многое зависит от первого лица в организации. Невозможно внедрить систему учета результативности сотрудников, если первое лицо в этом не заинтересовано и не поддерживает выдвигаемую инициативу. Коллектив должен видеть поддержку и понимать, что и для чего делается» (жен., проректор).

На третьем месте (по частоте упоминаний информантами) — необходимость детального планирования, строгого обозначения сроков работ и корректного разделения этапов деятельности: «Если можно было что-то переиграть, мы бы начали раньше, чтобы больше времени было на реализацию проекта» (муж., проректор); «Не окончательное понимание дедлайнов. Сроки реализации этапов проекта должны быть жестче. Сотрудникам важно четко понимать, что и к какому сроку должно быть сделано» (муж., заведующий кафедрой); «Провел бы более тщательную подготовительную работу, чтобы избежать промахов при выстраивании управленческих процессов» (муж., начальник управления); «Начал бы подготовительную работу еще раньше на свой страх и риск до официального утверждения проекта учредителем» (муж., первый проректор).

Недостаток лидерских компетенций в начале реализации проектной работы: «Стоило быть настойчивыми на старте проекта» (муж., заведующий лабораторией).

Стремление предусмотреть риски в финансовой части реализации проекта: «Добился включения в программу запасных вариантов

закупаемого оборудования на случай падения цены на торгах» (муж., начальник финансово-экономического управления); «Смещение закупочной деятельности в сторону конкурентных процедур, повышение квалификации по работе в информационных системах, участие в трансформации процесса финансово-хозяйственного планирования и закупочной деятельности» (муж., заведующий отделом).

Более половины информантов не отметили необходимости в кардинальной перестройке работы университета: «В условиях, в которых работали, сделан максимум возможного» (жен., директор института). Среди прочих факторов, мешающих вовлечению в реализацию проектов трансформации университета, информанты называли инерционность мышления у представителей руководящего состава и работников: «Многие сотрудники всей своей природой сопротивляются изменениям, опасаясь неопределенности. В университете необходимо умение работать и принимать решения в условиях неопределенности» (муж., заведующий лабораторией); «Инерционность мышления решается ротацией кадров» (жен., директор института).

Для успешного участия в процессах трансформации в университетах, от сотрудников на всех должностных уровнях требуется больше ответственности и вовлеченности: «В университетах до сих пор работает поговорка: „Не высываешься и инициативы не проявляешь, всё хорошо, и сидишь спокойно“. Этого не должно быть. Инициативность и желание что-то сделать, гибкость ума и желание работать, подстраиваться под внешнюю среду и отслеживание изменений во всех сферах и направлениях. Нужно держать руку на пульсе!» (муж., заведующий кафедрой).

Несвоевременность предложений и неактуальность инициатив также обозначалась как фактор, тормозящий достижение поставленных целей участия в проекте трансформации университета. Идеи и предложения, которые изначально закладывались в проект, неинтересные для конкретного временного периода и выдвинутые ошибочно: «Объективный фактор, почему проект не состоялся — неудачно выбранное время.

Реализация проекта пришлось на отпуск» (жен., начальник отдела).

Недостаток информационной поддержки и неотлаженность коммуникационного взаимодействия между структурами внутри университета и за его пределами: «Ощущалось острое отсутствие информации — добывали ее разными способами. Помогали коллеги, предоставляли имеющуюся у них информацию» (жен., начальник отдела); «Нужно было лучше изучить направления, которыми занимаются различные микрокоманды в вузе и объединить усилия. У нас же каждый руководствовался своей моделью управления и не было возможности всё свести под единую философскую идею» (муж., первый проректор); «Исключенность университета из многих федеральных условий, меньше контакт с региональной властью, отсутствие надежных партнеров в регионе» (муж., проректор по научной работе).

Помимо названного, информанты обозначили следующие препятствия эффективной реализации проектов: слабое знание предметной области (сложное закупаемое оборудование); слабое знание возможностей производителей отечественной продукции и рынка; дефицит времени на выполнение проекта; неподготовленность персонала отдела обеспечения закупок для делегирования части функционала; многолетние традиции устоявшегося процесса; недостаточная горизонтальная коммуникация подразделений при согласовании совместных действий и решении проблем.

Успешному опыту участия университета в проектах трансформации способствовали следующие ключевые факторы:

1. Доверие со стороны непосредственного руководства: «От администрации я получила полный карт-бланш на решение задачи. Была оказана помощь, поддержка и содействие. Руководство помогало находить подходящих людей, которые „заряжали“ коллектив» (жен., директор института).

2. Неотвратимость и неизбежность участия в проекте: «Как ни странно, реализации проекта помогала неизбежность участия в нем. Все по-

нимали, что проект надо делать — другого пути нет» (муж., заведующий отделом).

3. Финансовая устойчивость университета: «Важно обратить внимание на соотношение субсидий, которые поступают от государства, и деятельности, приносящей доход. Чем больше приносящей доход деятельности, тем более устойчиво финансово положение» (жен., заведующий кафедрой).

4. Командообразующие навыки и создание работоспособного климата внутри команды, подчинение работников общей цели. На успешную реализацию проекта позитивно влияла «высокая вовлеченность работников в работу над проектом: активно участвовали более ста человек. Плюс ребята из команды сделали интересные и оригинальные проекты, некоторыми заинтересовались внешние партнеры, хотя мы не рассчитывали, что кому-то будет интересно то, что ребята сделали буквально за пару месяцев» (жен., директор центра).

5. Сплоченный коллектив, высокая вовлеченность в работу и свобода действий: «Заинтересованность людей в успешной реализации проекта. Когда возникали проблемы, можно было поговорить с другими членами команды и обсудить актуальные вопросы» (муж., директор центра); «В период пандемии люди поняли — поводов для оптимизма немного. Есть шансы пойти вперед и добиться результатов, пережить непопулярные методы» (жен., проректор).

6. Умение выстраивать коммуникации, формировать команду и работать с людьми: «Для организации мероприятий в рамках проекта привлекались менеджеры, которые могли обеспечить высокий уровень проведения события. В проектах приходилось работать трансгранично, и невозможно знать компетенцию своего партнера, его опыт и портфолио. Ничего этого на поле привлечения международных студентов я выбирать не могу, потому что выбора-то и нет! Это уравнение с множеством неизвестных. Не удивительно, что на каком-то этапе происходит сбой в команде. Из-за этого проблемы» (муж., директор института).

7. Соблюдение сроков выполнения проекта: «Идеи, которые проговаривались на этапе формирования заявки, исполнены на 90%. Остальное не воплощено потому, что нужно было что-то объединить и оптимизировать в процессе реализации проекта. Кардинального отказа от основных тем или разделов не произошло» (жен., начальник отдела).

Гарантом успеха реализации проекта трансформации вуза становится понимание элементов реализации данного проекта и синхронизация этого осознания со всей командой: «Реализация проекта помогает, когда в голове укладывается вся его структура. Хорошо, если эту структуру удастся уложить и в головах коллектива. Тогда всё заработает!» (муж., проректор). Отмечалась высокая значимость хороших деловых качеств начальника управления, знание предметной области и навыки совместной работы в предшествующих периодах.

При ответе на вопросы интервью информанты подчеркивали значимость доскональной осведомленности сотрудников на всех уровнях должностной иерархии об актуальном состоянии нормативной базы и опыте практической работы, в том числе в государственных закупках.

Успех реализации проекта информанты определяли преимущественно по финансовой составляющей: «Один проект заработал и начал приносить заказчику прибыль, а второй заставил заказчика вложиться, но прибыли не получил. Значит, первый проект — более успешный, чем второй» (жен., заведующий кафедрой). Значимым критерием успеха реализации проекта стало выполнение заявленных показателей результативности: «У нас были конкретные результаты, которых нужно достичь. Так как все они достигнуты, Министерство и руководство университета обозначили проект как эффективный и успешно реализованный» (муж., начальник управления).

Следующий значимый критерий успеха проекта трансформации университета — вовлеченность работников в его реализацию: «Если сотрудники вовлечены в реализацию проекта, то и работать становится интереснее. Работа разная, и не все к ней готовы. Для успешного выполне-

ния нужно чередовать задачи, чтобы работнику не было скучно. Если мы не делаем изо дня в день одно и то же, тогда появляется возможность по-новому смотреть на работу. Задачи, которые перед нами стоят, всегда разные. Эта многозадачность интересна, в работу вовлекается как можно больше людей, и их инициативу надо поддерживать, так как большое значение имеет стимулирование того, что человек делает» (муж., заведующий отделом).

В результате успешной реализации трансформационных процессов «университет должен развиваться, и каждое структурное подразделение должно вносить значимый и очевидный вклад не только в поддержание текущей жизнедеятельности и обеспечения важнейших процессов, но и в стратегическое развитие университета» (муж., проректор).

Успешная реализация проекта оставляет за собой сплоченную команду вовлеченных людей, документы, регламентирующие процессы: «У нас сформировалась группа ребят, готовых и желающих что-то делать, улучшать студенческую жизнь, делать ее интереснее и создавать комфорт проживания в общежитии. Появилась организационная структура и документ, который определяет их права. Совместными административными усилиями мы получили результат по решению проблем» (муж., проректор).

В результате участия университета в проекте трансформации возрос имидж вуза, о чем свидетельствовали как субъективные («люди стали позитивно говорить о нем»), так и объективные показатели («увеличился набор», «возрос средний балл ЕГЭ у абитуриентов»).

Для успешной реализации проекта трансформации университета персоналу вуза потребовались определенные компетенции (в том числе развитие новых). Во-первых, это готовность работников совершать действия и выполнять определенный класс задач, которые от них требуются. Информанты указали на цифровую грамотность, коммуникативные навыки, риторику и профессиональные компетенции работника.

На административном уровне важна эмпатия и понимание глубинных процессов в коллективе:

«Нужно, чтобы человек был университетский и понимал нашу культуру академическую. Она формируется не быстро и не у всех — адекватным образом. Коллеги на кафедре, несмотря на то что они профессионалы в какой-то части, — не каждый из них является университетским человеком. Некоторым не хватает элементарной культуры, могут иногда вести себя по-хамски. В университетской среде важна академическая культура, которая отличает людей из вузов, от людей на производстве и в других сферах деятельности» (жен., директор института). Также важна этика коммуникации: «Пусть человек грамотный и компетентный специалист, но если он хамит, то это — несоответствие должности. Помимо профессионализма главный инструмент — эмпатия и умение коммуницировать» (жен., начальник отдела).

Одна из главных компетенций для сотрудников вуза — адекватность современному миру: «Можно иметь массу знаний, вести научные исследования, но не иметь отношения к будущему, не понимать куда мир развивается» (муж., заведующий кафедрой); «Важно, насколько человек понимает направление трансформации университета и в этом контексте способен реализовывать задачи, стоящие перед его структурным подразделением» (жен., директор института).

Для профессорско-преподавательского состава важна компетентность в дисциплине, которую преподают, и дополнительная грамотность, начиная с компьютерной, этикета и прочего: «Преподаватель должен знать, что и как делать, а все остальные подразделения, которые обслуживают образовательный процесс, должны ему помогать. Важно знать, что ты делаешь, знать нормативку и как ее применять в работе, уметь пользоваться техническими средствами, а кроме прочего — знать структуру вуза, все взаимосвязи и действия, которые приведут к результату» (муж., заведующий кафедрой).

Так, к числу компетенций, недостаточно развитых среди работников университета, информанты отнесли следующие:

1. Низкая ответственность и заинтересованность работников в общем результате, не-

готовность к командной работе и ориентации на командную работу и достижение единого результата.

2. Непонимание экономических основ деятельности университета.

3. Неразвитые коммуникативные навыки и эмпатия (умение договариваться и слушать собеседника; понимать других, даже если не согласен с ними).

4. Несформированное проектное и стратегическое мышление: «Мы должны уходить от стандартной классической иерархической структуры. Люди должны уметь вливаться в проектную деятельность. Важно, когда на конкретный срок собирается коллектив людей для решения задачи с ожидаемым результатом. Эта модель в университете не очень хорошо работает. Как только эти проектные коллективы образуются в рамках какой-то задачи, вступает в действие обычная классическая иерархическая структура. Каждый должен понимать, что его личное развитие в результате ведет к развитию университета! Верно и обратное — развитие университета способствует его личному развитию. Когда эта связка будет работать, пропадет видение своей работы только в рамках должностных обязанностей и возникнет понимание, что „не университет для тебя“, „не ты для университета“, а „все мы есть наш университет“! Когда я толкаю университет вперед — университет мощно помогает мне продвигаться вперед!» (муж., заведующий отделом).

5. Несформированное системное мышление: «Умение видеть взаимосвязи элементов системы управления, оценивать воздействие конкретных шагов в твоём функционале на ключевые процессы. В прошедшем периоде жизни университета и в настоящее время эта компетенция не востребована и не формируется у персонала» (жен., директор института).

6. Недостаточное умение работать с изменениями и в условиях неопределенности: «Важно развивать умение работать в ситуации, когда постоянны только изменения. Требуется восприятие изменений как фактора действительности, быстрая адаптация, подготовка различных

вариантов действий для выполнения своего функционала, отход от операций по имеющемуся шаблону» (муж., начальник центра); «Неготовность к быстрым изменениям — ключевая проблемная компетенция. В организации высокий средний возраст сотрудников, есть устоявшиеся процессы и сформировалась зона комфорта. Не так много научно-педагогических работников готовы выходить из нее и менять устоявшиеся правила. Сотрудник чувствует себя спокойно и надежно на своей позиции. В дополнение к этому он смотрит, где еще может заработать. Вуз открывает много вариантов, где можно зарабатывать» (муж., проректор).

7. Несформированные цифровые компетенции и навыки работы с информационными технологиями: «Для большинства работников и Excel — программа неизведанная» (муж., заведующий кафедрой); «Без цифровых компетенций никуда. Они не так быстро осваиваются, и требуется серьезная мотивация, чтобы их развить» (жен., директор института); «Оставляют желать лучшего практически навыки работы в нескольких (часто взаимосвязанных) информационных системах. Используемые информационные системы обновляются, дополняются, связываются с другими, создаются новые. В этой сфере любая остановка — шаг назад» (жен., директор института); «Цифровые компетенции понадобятся, потому что люди не умеют работать с документооборотом. Скорость работы от возраста зависит: чем старше, тем медленнее работает, а скорость важна» (муж., проректор).

8. Отсутствие внутренней клиентоориентированности характерно для административного блока: «Не знаю, является это компетенцией, либо это характеристика отдельных личностей. Часто административные работники не понимают, что работают на преподавателей, исследователей и студентов. Их просьбы воспринимаются как назойливые мухи. С этим я сама столкнулась, и мне не нравится» (жен., заведующий кафедрой); «В университете недостаточно развита компетенция клиентоориентированности в широком смысле — умение видеть, понимать и учитывать задачи, интересы и проблемы тех,

с кем взаимодействуешь при выполнении своего функционала» (жен., заведующий кафедрой).

9. Ориентация на инновации: «Важно уметь продвигать инновационные идеи, погружаться в исследовательскую тему» (муж., заведующий отделом).

10. Несформированные компетенции оценки и прогнозирования (понимание, как скажутся те или иные изменения на общих целях коллектива или организации).

11. Несоблюдение установленных договоренностей и выстраивание коммуникаций: «Решение многих задач зависит от способности договариваться и возможности идти на компромисс с целью получения общего результата» (муж., начальник финансово-экономического управления); «Люди не хотят коммуницировать друг с другом. Не знаю глубинных причин вариться в собственном соку. Мы должны знать, что творится слева, справа, спереди, куда мы идем, как идем, какие задачи... Но люди замыкаются на своих должностных обязанностях, и „не лезьте ко мне, я за них выходить не хочу, делиться ничем не буду и делать ничего не стану“. С профессиональной точки зрения это хорошие специалисты, отвечающие всем требованиям и имеющие развитые компетенции. Неумение коммуницировать приводит к групповым конфликтам, когда один факультет против другого. Часто это вызвано не личностными качествами, а нежеланием выходить из своего окопа» (муж., проректор).

12. Отсутствие навыков командной работы: «Для многих умение работать в команде выражается в том, чтобы кричать громче остальных, мешая сказать другим. С этим я сталкивался неоднократно в разных подразделениях. Неумение работать в команде в сумме с амбициями и неадекватным видением себя в коллективе не дает реализовать массу интересных проектов» (муж., директор института); «Организационная культура в последнее десятилетие не способствовала развитию командной работы. Царила обособленность кафедр и преобладало первоочередное факультетское целеполагание, а не университетское. Мы недостаточно хорошо работали, как команда, не поддерживали и не дополняли друг

друга». Вместе с тем информанты отмечали значимость навыков построения исследовательского коллектива, научной школы как иерархической системы с возможностью его масштабирования: «Результатов можно достичь при масштабировании группы с трех человек до десяти, потом двадцати, тридцати... На каждом этапе возникают сложности, которые преодолеваются иначе, чем они решались в малом коллективе. Существует локальный тренд на укрупнение коллективов» (муж., директор института).

13. Отказ от междисциплинарности: «Основная масса работников сконцентрирована только на своей научной области. Они не умеют или не хотят расширять связь с другими направлениями и взаимно обогащаться» (жен., проректор); «Важно развивать компетенции на стыке междисциплинарных навыков, когда ты специалист не только в одной области, а еще и в смежных. Когда мы говорим о цифровых компетенциях применительно к образовательной и научной деятельности, через коллаборацию сможем создавать что-то новое. Если говорить про науку, важно находить сплетения на стыке научных направлений и развивать их» (муж., начальник управления).

14. Незрелость горизонтальной коммуникации: «Необходимо умение обеспечивать выполнение функций своего подразделения в рабочем контакте с другими службами. В большинстве случаев взаимодействие осуществляется через вышестоящих руководителей. Это явление стало частью корпоративной культуры, и выработаны соответствующие навыки, что затрудняет и замедляет управленческие процессы» (жен., директор центра); «Страдает способность коммуницировать с внешней средой и встраиваться в нее. Если первое — внутренние проблемы, второе — про некую обособленность корпорации, недостаточную открытость нововведениям, которые исходят от министерства, и трендам в образовательных технологиях. У нас ретроградное мышление на уровне руководства определенных подразделений. Несовременное, что ли» (муж., проректор).

Резюмируя перечень недостаточно развитых компетенций у работников университета, информанты отмечали, что «с профессиональными компетенциями всё более или менее в порядке, а надпрофессиональные компетенции „западают“ в первую очередь» (муж., заведующий кафедрой).

В качестве новых приоритетных компетенций информанты назвали управленческие навыки и коммуникационные компетенции, гибкость мышления и умение переориентироваться, подстраиваться под изменяющуюся среду: «Многим не хватает гибкости, не все желают быстро реагировать на изменения. Мир быстро меняется, и мы должны быть адаптивными» (муж., директор института). Также актуальны по оценкам информантов компетенции непрерывного самообразования — по образному выражению одного из них, «загрузка в себя знаний».

Общие компетенции для педагогических и административных сотрудников университета: «Меньше лениться, развивать живость ума, желание учиться новому, поддерживать мотивацию к восприятию нового» (жен., директор института); «Желание и способность учиться» (жен., начальник отдела); «Быть гибкими, способными к различным трансформациям, и цифровым в том числе, а то до сих пор не знает, как включить мультимедиа. Важна трансформация образовательных технологий: не просто чтение лекций, а использование современных игровых технологий, инструментария, который известен, но в культуре не заложено, что сотрудники должны его использовать. Важно использовать лучшие практики для обучения студентов на высоком уровне и надо быть гибким и способным к обучению, коммуникативно открытым. Для меня в этой области лежат главные ключи к успеху, что касается компетенций» (муж., проректор).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило выявить оценки информантами процессов трансформации системы высшего образования, стратегических целей и приоритетных задач конкретных

университетов, проблемы и особенности их достижения. Основными выводами стали следующие суждения. Во-первых, большая часть информантов признает, что российские вузы переживают глубинные трансформационные процессы и что они напрямую касаются работы отдельно взятых университетов. Есть и группа представителей вузов, негативно оценивающих трансформацию и считающих, что она затянута и не дает положительных ожидаемых эффектов. Звучало и мнение, что трансформации как таковой нет, есть изменения, причем часто спонтанного и неуправляемого характера. Во-вторых, наблюдается нечетко выраженное отношение к стратегии вуза и ее понимание. Лишь немногие информанты не смогли обозначить стратегическую цель университета, а единицы ссылались на отсутствие какой-либо стратегии. Многие информанты назвали стратегические ориентиры своего вуза. При этом они зачастую сводились к финансовой стабилизации, формированию человеческого капитала и повышению кадрового потенциала, стимулированию вузовской науки и передовых технологий. Приоритетные задачи, стоящие перед вузом, названы в контексте обозначенных стратегических задач. В-третьих, информантами названы наиболее важные компетенции, которые востребованы вузом в соответствии с поставленными перед ним вызовами. Многие компетенции связаны с персоналом: к ним отнесены умение работать в команде, навыки построения эффективных горизонтальных коммуникаций, способность к межпрофессиональным связям, междисциплинарность, инновационность и готовность к быстрым изменениям. В качестве приоритетных компетенций обозначены: системность и гибкость мышления, непрерывное образование, готовность к саморазвитию. Информанты выделяют новые роли и должностные позиции, к которым причислены разные роли в проектных командах, должностные позиции, связанные с цифровизацией университета, роли, направленные на развитие и поддержание позитивного бренда вуза. Высказано мнение, что новые роли и должности не нужны, а требуется

развитие уже имеющихся сотрудников. Красной нитью проходила сквозь многие интервью идея о важности омоложения кадрового состава университетов.

Полученные теоретико-эмпирические данные обладают практической и научной ценностью, т. к. они, с одной стороны, помогают лучше понять происходящие процессы трансформации в университетах, выявить тенденции и законо-

мерности в этих процессах, ключевые болевые точки, а с другой стороны, они подсказывают как лучше развивать университеты, как сделать процессы трансформации более результативными.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено за счет гранта РФ (проект № 22-28-20359, URL: <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/>).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. В РАНХиГС завершился модуль «Цифровое государство будущего» программы ДРА // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2022. URL: <https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/v-rankhigs-zavershilsya-modul-tsifrovoe-gosudarstvo-budushchego-programmy-dra/> (дата обращения: 10.09.2022).
2. Дмитрий Чернышенко: Более 300 новых специальностей появится в российских вузах благодаря программе «Приоритет 2030» // Официальный портал «Приоритет 2030». 2021. 23 нояб. URL: <https://priority2030.ru/news/dmitriy-chernyshenko-bolee-300> (дата обращения: 10.09.2022).
3. Зборовский Г. Е. Нелинейность развития высшего образования: контуры концепции и возможные макрорегиональные практики / Г. Е. Зборовский, Е. А. Шуклина, П. А. Амбарова // Высшее образование в России. 2016. № 12. С. 34-44.
4. Зборовский Г. Е. Социальные технологии управления переходом к нелинейной модели высшего образования в российском макрорегионе / Г. Е. Зборовский, П. А. Амбарова // Социология образования. 2018. № 4. С. 4-17.
5. Индикаторы цифровой экономики: 2020: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2020. 360 с.
6. Кокшаров В. А. Как меняется управление университетами в период пандемии / В. А. Кокшаров, Е. В. Загайнова // Университетское управление: практика и анализ. 2020. Том 24. № 2. С. 6-14.
7. Кудряшова, Е. В. Модели трансформации российских университетов: факторы выбора / Е. В. Кудряшова, С. Э. Сорокин // Философия образования. 2019. Том 19. № 3. С. 14-30.
8. Ладьянец Н. С. Социально-образовательные аспекты форсмажорной актуализации теории и практики цифрового университета в условиях пандемии COVID-19 / Н. С. Ладьянец, Е. В. Неборский, М. В. Богуславский, Т. А. Наумова // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2020. Том 4. № 2. С. 125-131.
9. Образование в цифрах: 2021: краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2021. 132 с.
10. Проект Приказа Министерства науки и высшего образования РФ «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» (подготовлен Минобрнауки России 12.05.2021). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56776893/> (дата обращения: 10.09.2022).
11. Рогозин Д. М. Как преподаватели вузов воспринимают цифровую трансформацию высшего образования / Д. М. Рогозин, О. Б. Солодовникова, А. А. Ипатова // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. 2022. № 1. С. 271-300.
12. Сорокин С. Э. Российские университеты после пандемии: пути трансформации / С. Э. Сорокин // Logos et Praxis. 2021. Том 20. № 1. С. 23-30.
13. Трансформация университетов: будущее за консорциумами и коллаборациями // Информационный портал «ЛибиИнформ». 2020. 7 сент. URL: <http://libinform.ru/read/articles/Transformaciya-universitetov-budushee-za-konsortciiumami/> (дата обращения: 10.09.2022).

14. Тульчинский, Г. Л. Цифровая трансформация образования: вызовы высшей школе / Г. Л. Тульчинский // *Философские науки*. 2017. № 6. С. 121-136.
15. Формирование нелинейной системы высшего образования в макрорегионе: монография / Г. Е. Зборовский, П. А. Амбарова, В. С. Каташинских, А. К. Ключев, А. А. Кузьминчук, С. В. Кульпин, М. В. Певная, Н. В. Шаброва, Е. А. Шуклина; под ред. Г. Е. Зборовского. Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2018. 251 с.
16. Цифровая трансформация высшего образования — вызов времени: аннотированный библиографический указатель / сост. Т. В. Блинова; под ред. С. А. Беляевой, С. В. Мусиной. Челябинск, 2021. 281 с. URL: <http://library.csu.ru/media/files/docs/publications/cyber.pdf>
17. Benavides L. M. C. Digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review / L. M. C. Benavides et al. // *Sensors*. 2020. Vol. 20. No. 11. P. 3291.
18. García-Morales V. J. The transformation of higher education after the COVID disruption: emerging challenges in an online learning scenario / V. J. García-Morales, A. Garrido-Moreno, R. Martín-Rojas // *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. P. 616059.
19. Singh U. The transformation in Higher Education in Australia during the COVID-19 pandemic / U. Singh, C. S. Nair, R. Watson // *Pandemic and Remote Teaching in Higher Education* / H. Almeida, P. Fonseca, S. Gonclaves, C. Malca, F. Neves, C. D. Pereira, M. Veloso (eds.). CINEP, 2021. Pp. 37-62.
20. Yang B. Turn crisis into opportunity in response to COVID-19: experience from a Chinese University and future prospects / B. Yang, C. Huang // *Studies in Higher Education*. 2021. Vol. 46. No. 1. Pp. 121-132.

RESEARCH ARTICLE

DOI: 10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91

UDC 378.4

Peculiarities of universities' participation in the transformation of the higher education system in Russia

Svetlana N. Apenko¹, Galina Z. Efimova², Maksim Yu. Semenov³

¹ Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Dostoevsky Omsk State University (Omsk, Russia)
apenkosn@omsu.ru

² Cand. Sci. (Soc.), Professor, Department of General and Economic Sociology, University of Tyumen (Tyumen, Russia)
g.z.efimova@utmn.ru

³ Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor, Department of General and Economic Sociology, University of Tyumen (Tyumen, Russia)
m.y.semenov@utmn.ru

Abstract. Changes in higher education are permanent. Modern external circumstances determine new challenges for the higher education system, which can be overcome only with the well-functioning work of all subjects. This article focuses its attention on universities from the position of actors in the transformation of the higher education system in Russia. The purposes of the study are to determine the specifics of the implementation of university transformation projects and of the university management understanding of the strategic goals and priorities, as well as to identify ways to achieve them. The empirical basis of the study includes the data obtained during in-depth semi-formalized interviews with representatives of three Russian regional classical universities in 2021 and 2022. The results show the existing differences in understanding the transformation processes in higher education from the point of view of the administrative and managerial staff of universities. In addition, some discrepancies have been identified in relation to the strategy and strategic goals of the university's development. The study has examined the necessary competencies of employees under the challenges universities face (consistency and flexibility of thinking, life-long education, readiness for self-development). Important new roles and job positions necessary for a modern university have been identified, including specialists in the university digitalization, as well as professionals in the development and maintenance of a university positive brand. The materials of the article can be useful to representatives of administrative and managerial personnel, managers of projects and programs for the development of universities, and various employees involved in transformational projects of the university.

Keywords: higher education institution, university, higher education, transformation of higher education, competencies, transformation projects, success of university transformation projects, project management.

Citation: Apenko S. N., Efimova G. Z., Semenov M. Yu. 2022. "Peculiarities of universities' participation in the transformation of the higher education system in Russia". *Siberian Socium*, vol. 6, no. 3 (21), pp. 76-91.
DOI: 10.21684/2587-8484-2022-6-3-76-91

Acknowledgments. The study was funded by a grant from the Russian Science Foundation (Project No. 22-28-20359, <https://www.rscf.ru/project/22-28-20359/>).

REFERENCES

1. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 2022. "The module 'Digital State of the Future' of the DPA program has been completed at RANEPa". Accessed 10 September 2022. <https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/v-rankhigs-zavershilsya-modul-tsifrovoe-gosudarstvo-budushchego-programmy-dpa/> [In Russian]
2. Priority 2030. 2-21. "Dmitry Chernyshenko: More than 300 new specialties will appear in Russian universities thanks to the Priority 2030 program". 23 November. Accessed 10 September 2022. <https://priority2030.ru/news/dmitriy-chernyshenko-bolee-300> [In Russian]
3. Zborovsky, G. E., Shuklina E. A., Ambarova P. A. 2016. "Nonlinearity of higher education development: outlines of the concept and possible macro-regional practices". *Higher Education in Russia*, no. 12, pp. 34-44. [In Russian]
4. Zborovsky, G. E., Ambarova P. A. 2018. "Social technologies of transition management to a nonlinear model of higher education in the Russian microregion". *Sociology of Education*, no. 4, pp. 4-17. [In Russian]
5. Abdrakhmanova G. I., Vishnevsky K. O., Gokhberg L. M. et al. 2020. *Indicators of the Digital Economy: 2020: Statistical Collection*. Moscow: Higher School of Economics. 360 pp. [In Russian]
6. Koksharov, V. A., Zagainova E. V. 2020. "How university management changes during the pandemic". *University Management: Practice and Analysis*, vol. 24, no. 2, pp. 6-14. [In Russian]
7. Kudryashova, E. V., Sorokin S. E. 2019. "Models of transformation of Russian universities: factors of choice". *Philosophy of Education*, vol. 19, no. 3, pp. 14-30. [In Russian]
8. Ladyzhets N. S., Neborsky E. V., Boguslavsky M. V., Naumova T. A. 2020. "Socio-educational aspects of force majeure actualization of the theory and practice of a digital university in the context of the COVID-19 pandemic". *Bulletin of the Udmurt University. Sociology. Political Science. International Relations*, vol. 4, no. 2, pp. 125-131. [In Russian]
9. Gokhberg L. M., Ozerova O. K., Sautina E. V., et al. 2021. *Education in Numbers: 2021: A Brief Statistical Collection*. Moscow: Higher School of Economics. 132 pp. [In Russian]
10. RF Ministry of Science and Higher Education Draft Order "On approval of the lists of specialties and areas of higher education". Accessed 10 September 2022. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56776893/> [In Russian]
11. Rogozin D. M., Solodovnikova O. B., Ipatova A. A. 2022. "How university teachers perceive the digital transformation of higher education". *Educational Studies Moscow*, no. 1, pp. 271-300. [In Russian]
12. Sorokin S. E. 2021. "Russian universities after the pandemic: ways of transformation". *Logos et Praxis*, vol. 20, no. 1, pp. 23-30. [In Russian]
13. Libinform 2020. "Transformation of universities: the future belongs to consortia and collaborations". 7 September. Accessed 10 September 2022. <http://libinform.ru/read/articles/Transformatciya-universitetov-budushee-za-konsortciumami/> [In Russian]
14. Tulchinsky G. L. 2017. "Digital transformation of education: challenges to higher school". *Philosophical Sciences*, no. 6, pp. 121-136. [In Russian]
15. Zborovsky G. E., Ambarova P. A., Katashinskikh V. S., Klyuev A. K., Kuzminchuk A. A., Kulpin S. V., Pevnaya M. V., Shabrova N. V., Shuklin E. A. 2018. *The Formation of a Nonlinear System of in the Macroregion*. Edited by G. E. Zborovsky. Yekaterinburg: Humanities University. 251 pp. [In Russian]
16. Blinova T. V. Belyaeva S. A., Musina S. V. (eds.). 2021. *Digital Transformation of Higher Education — A Challenge of Time: An Annotated Bibliographic Index*. Chelyabinsk. 281 pp. Accessed 10 September 2022. <http://library.csu.ru/media/files/docs/publications/cyber.pdf> [In Russian]
17. Benavides L. M. C. et al. 2020. "Digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review". *Sensors*, vol. 20, no. 11, p. 3291.
18. García-Morales V. J., Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R. 2021. "The transformation of higher education after the COVID disruption: emerging challenges in an online learning scenario". *Frontiers in Psychology*, vol. 12, p. 616059.
19. Singh U., Nair C. S., Watson R. 2021. "The transformation in Higher Education in Australia during the COVID-19 pandemic". In: Almeida H., Fonseca P., Gonclaves S., Malca C., Neves F., Pereira C. D., Veloso M. (eds.). *Pandemic and Remote Teaching in Higher Education*, pp. 37-62. CINEP.
20. Yang B., Huang C. 2021. "Turn crisis into opportunity in response to COVID-19: experience from a Chinese University and future prospects". *Studies in Higher Education*, vol. 46, no. 1, pp. 121-132.