

ГОСУДАРСТВО И ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО, ИДЕОЛОГИЯ И ПОЛИТИКА

STATE AND CIVIL SOCIETY, IDEOLOGY AND POLITICS

Развитие территорий. 2026. № 3. С. 08—20.
Territory Development. 2026;(3):08—20.

Государство и гражданское общество, идеология и политика
Научная статья
УДК 378.1
EDN AJPNJM

РЕФОРМА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Андрей Маркович Марголин

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация, margolin-am@ranepa.ru

Аннотация. Планируемая реформа высшего образования затрагивает важные интересы всего общества, и необходимость ее проведения уже практически не вызывает сомнений. В статье рассматриваются инновационные механизмы достижения стратегических целей реформы, практическое применение которых может способствовать приобретению выпускниками вузов компетенций, позволяющих им эффективно решать проблемы повышения глобальной конкурентоспособности российской экономики, вносить существенный вклад в обеспечение технологического суверенитета страны.

Ключевые слова: реформа высшего образования, базовое и специализированное высшее образование, междисциплинарный подход, матричная структура управления программами высшего образования, минимальный и средний балл ЕГЭ, международные программы высшего образования

Для цитирования: Марголин А. М. Реформа высшего образования как процесс управления инновациями // Развитие территорий. 2026. № 3. С. 08—20. EDN AJPNJM.

State and civil society, ideology and politics

Original article

HIGHER EDUCATION REFORM AS AN INNOVATION MANAGEMENT PROCESS

Andrey M. Margolin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russian Federation, margolin-am@ranepa.ru

Abstract. The planned reform of higher education affects the vital interests of the entire society, and the need for its implementation is already virtually beyond doubt. The article examines innovative mechanisms for achieving the strategic goals of the reform, the practical application of which can help university graduates acquire competencies that enable them to effectively address the challenges of enhancing the global competitiveness of the Russian economy and make a significant contribution to ensuring the country's technological sovereignty.

Keywords: higher education reform, basic and specialized higher education, interdisciplinary approach, matrix structure of higher education programme management, minimum and average Unified State Exam score, international higher education programmes

© Марголин А. М., 2026



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

For citation: Margolin A.M. Higher Education Reform as an Innovation Management Process. Territory Development. 2026;(3):08—20. (In Russ.). <https://elibrary.ru/ajpnjm>.

Кто достиг высот образования,
должен заранее предположить,
что большинство будет против него.

*Иоганн Вольфганг Гёте,
немецкий поэт и писатель*

Введение

За последние годы в сфере образования произошли поистине революционные изменения: мел, доска и мокрая тряпка в руках преподавателя постепенно заменялись диапроекторами и кодоскопами, а затем и презентациями, подходы к подготовке которых непрерывно совершенствуются и уже включают использование технологий виртуальной и дополненной реальности. Для повышения качества учебного процесса широко используются геймификация, искусственный интеллект и машинное обучение, образовательные онлайн-платформы. Аналогичные процессы можно видеть в сфере проведения исследований и подготовки необходимой отчетности — путь от представления дипломных работ в письменном виде на бумаге до их набора на печатной машинке, на персональном компьютере, а теперь и с использованием возможностей искусственного интеллекта занял всего 50 лет. По сути, трансформация системы высшего образования укладывается в формулу «созидательного разрушения», предложенную почти 100 лет назад классиком теории инноваций Йозефом Шумпетером [1], и учитывает логику создания университетов мирового уровня [2—4].

Система высшего образования в России не может остаться в стороне от динамичных изменений и будет скорректирована как содержательно, так и организационно [5]. Контуры предполагаемых изменений в последние годы широко обсуждаются ([6—8] и др.). И это естественно, поскольку потребность в назревшей реформе, несколько упрощенно понимаемой как отказ от бакалавриата, обусловлена разными причинами.

Так, в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» особое внимание уделяется достижению таких целей, как технологическое лидерство и цифровая

трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. При этом консенсус профессионального сообщества состоит в том, что традиционный подход — «4 года бакалавриата + 2 года магистратуры» — не дает возможности подготовить квалифицированного специалиста-созидателя, способного внести существенный вклад в обеспечение технологического суверенитета.

Корректировка существующей системы высшего образования с учетом динамично меняющихся потребностей работодателей предполагает как широкое вовлечение экспертов-практиков в разработку федеральных государственных образовательных стандартов и конкретных образовательных программ, так и повышение самостоятельности вузов. Показательно то, что по разным оценкам не по специальности работают от 25 до 50 % выпускников вузов.

Несмотря на интеграцию в Болонский процесс, российские дипломы признавались странами «золотого миллиарда» с большими ограничениями, а после начала СВО в 2022 г. Россия де-факто перестала в нем участвовать. По сути, цель получения диплома бакалавра утратила актуальность.

И если необходимость изменений в системе высшего образования практически не вызывает сомнений, то ответ на вопрос о том, как конкретно их проводить, сохраняет свою актуальность. Причем консенсус пока не найден [9—12], что и стало причиной пролонгации действия запущенного в 2023 г. пилотного проекта реформы до 2030 г. Безусловно, рассматриваемая реформа затрагивает огромное количество людей, и она очень сложна, поэтому использование старейшего принципа медицинской этики, приписываемое древнегреческому целителю Гиппократу «Не навреди» является в данном случае обязательным. В настоящей статье рассматривается ряд конкретных инновационных идей, которые, по мнению автора, могут способствовать повышению эффективности управления развитием высшего образования.

Общая логика планируемой реформы системы высшего образования

Вначале представим суть предстоящих изменений (табл. 1), затем — концепцию структуры нового федерального государ-

ственного образовательного стандарта, которую с высокой степенью вероятности и предполагается использовать на практике (табл. 2).

Таблица 1

Организационные изменения в системе высшего образования Organisational Changes in the Higher Education System

Существующие уровни высшего образования		Суть организационных изменений	
Название уровня	Срок обучения в очной форме	Название уровня	Срок обучения в очной форме
Бакалавриат	4 года	Базовое высшее образование	От 4 до 6 лет в зависимости от направления подготовки
Специалитет	5 лет		
Магистратура	2 года	Специализированное высшее образование	От 1 до 3 лет (в форме магистратуры, ординатуры или ассистентуры-стажировки)

Таблица 2

Проект структуры нового федерального государственного образовательного стандарта по базовому высшему образованию (ФГОС)

Draft Structure of the New Federal State Educational Standard for Basic Higher Education (FSSES)

Элемент структуры нового ФГОС		Характеристика структурного элемента	Примечание
ЕДИНОЕ ЯДРО	Социогуманитарная часть	Единая для всех специальностей (обязательные дисциплины — изучаются в обязательной последовательности и в обязательном объеме)	Примерный перечень дисциплин: История России, Основы российской государственности, Философия, Русский язык, Иностранный язык, Физическая культура и спорт, Безопасность жизнедеятельности
	Фундаментальная часть	Единая для каждой укрупненной группы специальностей	Перечень дисциплин определяется Федеральным учебно-методическим объединением (ФУМО)
Профессиональная часть		Гибкая в зависимости от профессии, отрасли и запросов рынка труда	Перечень дисциплин определяется вузом во взаимодействии с работодателями

Рассматриваемая модель имеет много достоинств, из которых следует отметить:

— наличие относительно небольшой (объемом до 30 зачетных единиц), но содержательной социогуманитарной части, позволяющей сформировать у всех без исключения студентов, независимо от выбранной ими специальности, достаточно широкий кругозор и критическое мышление, а также общее системное представление об истории и месте России в современном мире;

— единое понимание теоретических основ той профессиональной деятельности, которую студент считает для себя оптимальной (обеспечивается фундаментальной частью единого ядра);

— максимальное соответствие образовательной программы потребностям практики, разработка профессиональной части которой без участия работодателей станет практически невозможной¹;

¹ Было бы большим преувеличением считать, что в рамках действующей модели управления высшим образованием необходимость практической ориентации образовательных программ не принималась во внимание. В частности, один из механизмов решения этой проблемы заключается в том, что профессиональные компетенции выпускников, хотя и устанавливаются вузом самостоятельно, но должны быть обязательно «привязаны» к требованиям профессиональных стандартов, утверждаемых Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (см.: постановление Правительства Российской Федерации от 10 апреля 2023 г. № 580 «О разработке и утверждении профессиональных стандартов»).

— уделение внимания непрерывному повышению квалификации преподавателей, что особенно важно в условиях цифровизации всех сторон жизни общества;

— снижение административной нагрузки и бумажной работы преподавателей (например, за счет отсутствия необходимости разработки учебно-методических материалов по единому ядру — эти материалы будут доведены до вузов «сверху») и т. д.

Будущее за междисциплинарными программами высшего образования

Вместе с тем рассмотренный подход не является единственным и может быть содержательно дополнен. Дело в том, что ориентация на конкретные направления подготовки, предусмотренная структурой нового ФГОС (см. табл. 2), создает предпосылки для подготовки квалифицированного инженера, юриста, экономиста, социолога и т. д., но не в полной мере учитывает перспективы использования междисциплинарного подхода к разработке образовательных программ. А эти перспективы во многом связаны с современными тенденциями подготовки кадров для экономики страны. Так, на заседании Государственного совета, состоявшегося в Кремле 25 декабря 2025 г., Президент Российской Федерации В. В. Путин специально обратил внимание на такое важное конкурентное преимущество человека, как умение работать в команде. Он, в частности, отметил, что в новом сезоне конкурса «Лидеры России» заявки на участие подаются не индивидуально, а именно в составе команды единомышленников.

Для формирования такой команды важно создавать условия, позволяющие выпускникам университетов объединять междисциплинарные знания из различных предметных областей для достижения общей цели. Опыт разработки и практической реализации соответствующих междисциплинарных программ бакалавриата накоплен, например, в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее — РАНХиГС, Президентская академия) и может быть адаптирован к требованиям нового ФГОС.

Коротко рассмотрим концепцию создания междисциплинарных образовательных программ на примере разработан-

ного в Президентской академии инновационного стандарта многопрофильного бакалавриата «Проекты устойчивого развития»¹. Эта концепция создает возможности подготовки кадров по шести направлениям подготовки и реализована на практике в течение пяти лет на примере трех из них: 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 41.03.05 «Международные отношения» (рис. 1). Программы, интегрированные в стандарт многопрофильного бакалавриата, объединяет общая идея подготовки кадров, способных создавать, организовывать и управлять проектами устойчивого развития в интересах государства, бизнеса и развития международного сотрудничества.

Актуальность и общая философия целей устойчивого развития позволили выделить в столь разных направлениях, как менеджмент, государственное и муниципальное управление и международная деятельность, общее ядро базовой подготовки продолжительностью в три учебных семестра. Это общее ядро создает единый фундамент подготовки бакалавров, на основе которого с четвертого семестра осуществляется профессионализация и углубленная специализация студентов по выбранным ими профилям. Три семестра общего профиля подготовки — не только надежный фундамент для профильных знаний, но и достаточное время для того, чтобы определиться со своим дальнейшим выбором жизненного пути. Поступившие на многопрофильный бакалавриат (на любое из направлений) студенты получают уникальную возможность выбора дальнейшего направления учебы по прошествии первых полутора лет обучения в Президентской академии — они сами решают, кем хотят стать: международниками, чиновниками или управленцами в бизнесе. Как показывает практика, их окончательный выбор часто отличается от первоначальных предпочтений при поступлении в Президентскую академию после школы.

¹ Президентской академии, наряду с другими ведущими вузами страны, предоставлено право разработки самостоятельных образовательных стандартов, которые по своим требованиям к освоению образовательных программ должны быть не ниже (а, как правило, выше) требований ФГОС.



Рис. 1. Единая образовательная технология многопрофильного бакалавриата «Устойчивое развитие»
Unified educational technology of the multidisciplinary bachelor's programme "Sustainable Development"

Принципиальное значение имеет и другая идея многопрофильного бакалавриата: выпускников его разных программ связывает общее системное представление о целях устойчивого развития и механизмах их достижения, и они, по сути, представляют собой практически готовую управленческую команду, члены которой органично дополняют друг друга, и их взаимодействие под руководством опытного наставника должно обеспечить получение синергетического эффекта при рассмотрении сложных экономических, экологических и социальных проблем, которые предстоит решать в комплексе. С учетом изложенного возникают два прикладных вопроса: как идея междисциплинарных программ вписывается в новую структуру ФГОС (см. табл. 2),

влияет ли эта идея на традиционные представления об организационной структуре управления современным вузом, и если влияет, то каким образом.

Приведем логику ответа на первый из этих вопросов (табл. 3). Новая структура ФГОС имеет два отличия: первое из них состоит в появлении междисциплинарного ядра, распространяющегося только на те направления подготовки, которые будут включены в программу многопрофильного теперь уже не бакалавриата, а просто высшего образования, а второе заключается в том, что срок четыре года для междисциплинарных программ представляется недостаточным, и их продолжительность должна, как правило, составлять не менее пяти лет.

Таблица 3

Технология включения междисциплинарных программ в проект структуры нового ФГОС по высшему образованию

Technology for Integrating Interdisciplinary Programmes into the Draft Structure of the New FSES for Higher Education

Элемент структуры нового ФГОС		Характеристика структурного элемента	Примерная продолжительность с учетом требований нового ФГОС
ЕДИНОЕ ЯДРО	Социогуманитарная часть — 1 семестр	Единая для всех специальностей	Перечень дисциплин определяется Минобрнауки России
	Междисциплинарная часть (при наличии) — 2 семестра	Единая для всех специальностей, включенных в междисциплинарную программу	Перечень дисциплин определяется вузом, имеющим право разработки собственных образовательных стандартов и принявшим решение о реализации междисциплинарной программы
	Фундаментальная часть — 2 семестра	Единая для каждой из специальностей, включенных в междисциплинарную программу	Перечень дисциплин определяется ФУМО по специальности
Профессиональная часть — 4 семестра		Гибкая в зависимости от профессии, отрасли и запросов рынка труда	Перечень дисциплин, требования к преддипломной практике и ГИА определяются вузом, имеющим право разработки собственных образовательных стандартов, во взаимодействии с работодателями и с учетом требований ФГОС
Преддипломная практика и государственная итоговая аттестация — 1 семестр			

Переходя к ответу на второй из сформулированных вопросов, отметим, что традиционная структура институтов (или факультетов) вузов междисциплинарную проблематику практически «не видит». Каждый из таких структурных элементов «заточен» прежде всего на качественную подготовку кадров по своей основной специальности, что может вполне отвечать потребностям практики в случае соответствия компетенций выпускников требованиям профильных профессио-

нальных стандартов и оставляет «окно междисциплинарных возможностей» через реализацию сетевых образовательных программ. Но этого, с точки зрения автора, недостаточно.

В принципе, при определении тематики междисциплинарных программ нет необходимости в том, чтобы придумывать нечто особенное. Их логика напрямую задается Национальными целями развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года,

утвержденными Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309, а также обеспечивающими их достижение направлениями реализации и конкретным перечнем государственных программ страны.

Трансформация организационной структуры управления образовательными программами

Представляется, что междисциплинарный подход к созданию и последующей реализации образовательных программ высшего образования предполагает целесообразность перехода от традиционной линейной структуры создания институтов (факультетов) вуза к матричной. В дополнение к институтам (факультетам), олицетворяющим направления подготовки, определенные ФГОС, «несущей конструкцией» матричной структуры управления учебным процессом могут стать научно-образовательные центры, выполняющие функцию внутреннего заказчика междисциплинарных программ и являющиеся инициаторами их разработки и реализации. Действующие государственные программы, по сути, являются смысловыми прототипами названий таких центров создания и управления реализацией соответствующих образовательных программ. На примере пяти

действующих государственных программ приведем варианты программ высшего образования по различным направлениям подготовки, иллюстрирующие идею междисциплинарного подхода (табл. 4).

Соответственно, реализовав рассматриваемые программы многопрофильного высшего образования на основе междисциплинарного подхода, на выходе мы получим прообразы управленческих команд, обладающих коллективным разумом для поиска инновационных механизмов получения синергетического эффекта при решении стоящих перед ними проблем. Очевидно, что многопрофильное высшее образование, «привязанное» к государственной программе «Содействие международному развитию», позволит сформировать команду выпускников, погруженных в проблему с разных сторон на основе компетенций в области юриспруденции, международных отношений, экономики, ГМУ и журналистики.

Аналогичная логика рассуждений справедлива и по отношению к другим научно-образовательным центрам и междисциплинарным программам (см. табл. 4).

Безусловно, жизнь будет вносить корректировки в перечень утвержденных государственных программ, открывая тем самым новые перспективы для соответствующих образовательных инициатив.

Таблица 4

Логика перехода от традиционной линейной структуры создания институтов (факультетов) вуза к матричной
Logic of the Transition from the Traditional Linear Structure of University Institutes (Faculties) to a Matrix Structure

Вариант названий традиционных институтов (факультетов) вуза	Примеры научно-образовательных центров — заказчиков междисциплинарных образовательных программ				
	Информационное общество	Содействие международному развитию	Научно-технологическое развитие	Управление государственными финансами	Развитие физической культуры и спорта
Юридический	Правовое обеспечение развития цифровых технологий	Правовое обеспечение международного сотрудничества	Правовое регулирование инновационной деятельности	Финансовое право	Спортивное право
Международных отношений		Интеграционные процессы в современном мире			Международная спортивная дипломатия
Информационных технологий	Информационные системы и цифровые технологии		Научно-технологическое развитие в сфере искусственного интеллекта	Информационные и цифровые технологии в финансовой сфере	

Вариант названий традиционных институтов (факультетов) вуза	Примеры научно-образовательных центров — заказчиков междисциплинарных образовательных программ				
	Информационное общество	Содействие международному развитию	Научно-технологическое развитие	Управление государственными финансами	Развитие физической культуры и спорта
Экономический		Экономическая дипломатия		Финансовая система государства	
Менеджмента	Цифровая трансформация систем управления в бизнесе		Инновационный менеджмент		Спортивный менеджмент
Государственного и муниципального управления	Цифровое государство	Государственная политика в области обеспечения национальной безопасности	Государственная поддержка предпринимательства в различных сферах экономической деятельности	Государственный финансовый контроль	Государственная поддержка развития спорта
Общественных наук	Управление репутацией в социальных сетях			Финансовая грамотность населения	
Журналистики		Международная журналистика			Спортивная журналистика

Примечание. Приведенная в таблице «привязка» проблемных областей (научно-образовательных центров) к традиционной структуре институтов (факультетов) вуза сделана лишь «в первом приближении». Включив креативное мышление, можно, видимо, заполнить названиями программ и те элементы таблицы, которые сейчас оставлены пустыми. Тем не менее, с учетом особенностей современного этапа развития экономики становится очевидным, что такие направления подготовки, как государственное и муниципальное управление, юриспруденция, информационные технологии, становятся неотъемлемой частью практически любых междисциплинарных программ социально-гуманитарной направленности.

Note. The “mapping” of problem areas (research and education centres) to the traditional structure of university institutes (faculties) presented in the table is only a first approximation. With creative thinking, it is probably possible to fill the currently empty cells with programme names as well. Nevertheless, given the specifics of the current stage of economic development, it becomes obvious that fields of study such as public and municipal administration, law, and information technology are becoming an integral part of almost any interdisciplinary programme in the social sciences and humanities.

Так, одной из инициатив мог бы стать определенный пересмотр традиционных подходов к организации приема на программы высшего образования и использованию среднего балла ЕГЭ как ключевого показателя качества набора абитуриентов. В действительности нет принципиальной разницы между вузами, незначительно отличающимися друг от друга величиной среднего балла ЕГЭ (например, на 0,5 балла), а вот дисперсия средних баллов ЕГЭ поступивших абитуриентов будет значительно влиять на качество образовательных программ. При прочих равных условиях, чем выше разброс средних баллов, тем сильнее неоднородность состава студентов и тем выше вероятность того, что преподава-

тели будут вынуждены тратить больше времени на относительно слабых студентов и не смогут уделить достаточного внимания дальнейшему развитию студентов, уже имеющих серьезный уровень начальной подготовки, подтвержденный победами в олимпиадах или высокими баллами ЕГЭ, позволившими им гарантированно поступить на бюджетные места.

Данный вывод является прямым следствием закона минимума Либиха, в соответствии с которым развитие всегда ограничивается фактором, находящимся в относительном минимуме. В рассматриваемом случае — студентами, поступившими на первый курс с минимально возможными баллами ЕГЭ. Продолжая логику того, что «минимальный балл по-

ступивших на первый курс не менее важен, чем средний», сформулируем следующее предложение: в дополнение к требованию о минимальных баллах ЕГЭ вузам целесообразно предоставить право устанавливать минимальный проходной балл по сумме всех вступительных экзаменов. Тогда, постепенно повышая нижнюю планку отсечения со 170 до 180, 190, 200, а в оптимистическом сценарии и далее, вуз сможет сформировать тенденцию к повышению качества контингента обучающихся, что является одним из ключевых условий повышения качества образования в целом.

О проблеме разделения высшего образования на базовое и специализированное

Междисциплинарная логика также заставляет взглянуть на широко обсуждаемое деление высшего образования на так называемое «базовое высшее» и «специализированное высшее» под иным углом зрения. Как правило, специализированное высшее образование, а по сути, магистратура в новой интерпретации, рассматривается в качестве технологии подготовки кадров с выраженным творческим началом, являющихся генераторами инновационных идей, способных к самостоятельному созданию новых технологий. Но люди с такими компетенциями вполне могут развиваться и в аспирантуре, тем более что после пятилетнего базового высшего образования (оно может быть как результатом освоения углубленной образовательной программы по конкретному направлению подготовки, так и результатом обучения по междисциплинарной программе) получение специализированного высшего образования для поступления в аспирантуру не потребуется.

Но тогда кому и зачем будет нужно специализированное высшее образование? Если студент получал базовое высшее образование в течение пяти или шести лет, то он сможет поступить в аспирантуру сразу. Если же срок его базового высшего образования ограничился четырьмя годами, а желание и возможность поступить в аспирантуру сохранилось, то для этого совершенно не обязательно получать специализированное высшее образование, а достаточно успешно освоить программу переподго-

товки, содержание которой будет ориентировано на развитие навыков исследователя и верифицировано профессиональным сообществом.

Причем вся необходимая инфраструктура для выбора такой траектории развития исследовательского потенциала уже создана, поскольку еще в 2014 г. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 4 марта 2014 г. № 121н утвержден профессиональный стандарт «Специалист по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам». Естественно, этот стандарт нуждается в актуализации с учетом появления принципиально новых возможностей проведения исследований, связанных прежде всего с развитием информационных технологий и использованием искусственного интеллекта, но сама идея дополнения базового высшего образования необходимостью сдачи квалификационного экзамена по такому профессиональному стандарту в качестве условия допуска к экзаменам в аспирантуру (а возможно, и без экзаменов в случае сдачи квалификационного экзамена по профессиональному стандарту на отлично) представляется весьма конструктивной.

Если принять приведенную аргументацию, то в делении высшего образования на базовое и специализированное уже не будет необходимости¹, а сама логика реформы (см. табл. 4) изменится с учетом наличия у конкретного студента выбора между выходом на рынок труда и продолжением обучения в аспирантуре (рис. 2).

¹ В действительности прилагательное «базовое» для характеристики высшего образования не выглядит привлекательным. Оно может восприниматься и как «недостаточное» для развития профессиональной карьеры.

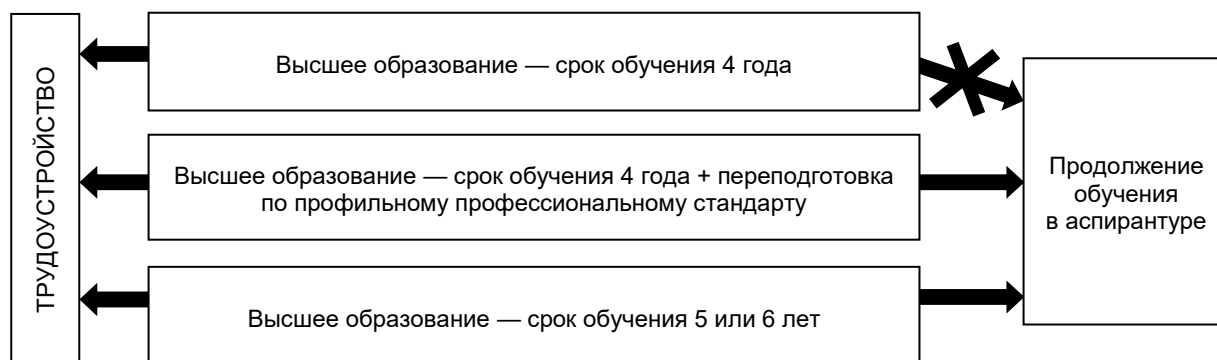


Рис. 2. Возможные варианты получения высшего образования и развития профессиональной карьеры
Possible paths for obtaining higher education and advancing a professional career

Анализ рис. 2 показывает, что высшее образование разной продолжительности в совокупности с возможностью получения квалификации «Специалист по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам» на основе сдачи экзамена по профильному профессиональному стандарту позволяет студенту выбрать траекторию своего профессионального развития в зависимости от индивидуальных предпочтений: от немедленного трудоустройства до продолжения обучения в аспирантуре.

О роли программ международного сотрудничества при реализации программ высшего образования

Остается открытым и вопрос о месте международных программ высшего образования в новой системе координат, задаваемых проводимой реформой. Поиску оптимальных моделей сотрудничества с зарубежными партнерами посвящены исследования как российских [13], так и зарубежных авторов [14]. При этом следует отметить, что ожидаемое исчезновение из российского правового поля привычных для зарубежных вузов понятий «бакалавриат» и «магистратура» не должно стать непреодолимым препятствием для проектирования совместных образовательных программ. Представляется, что любой срок реализации программ высшего образования оставляет все возможности для международного сотрудничества прежде всего в его наиболее перспективном формате получения так называемого «двойного диплома» российского вуза и зарубежного вуза-партнера. Видимо, именно этот формат заслуживает большей государственной поддержки по сравнению с предоставлением грантов студентам для обу-

чения в зарубежных вузах, пусть и весьма престижных. В частности, в соответствии с условиями проведенного в декабре 2025 г. конкурса на получение стипендий студентами и аспирантами, претендующими на обучение за рубежом, при определении размера стипендий учитываются следующие виды расходов:

- расходы на оплату обучения;
- оформление визы и (или) обязательного специального разрешения на временное проживание на территории страны;
- однократный проезд до места обучения и обратно — воздушным транспортом в салоне экономического класса;
- расходы по найму жилого помещения;
- расходы на оформление обязательной медицинской страховки;
- оплата местного транспорта для проезда от места проживания до места обучения и обратно — общественным транспортом.

Однако эффективность государственных расходов на поддержку вузов, реализующих совместные образовательные программы с авторитетными зарубежными партнерами, несоизмеримо выше, чем предоставление индивидуальных стипендий конкретным студентам. После завершения обучения студент может и не вернуться в Российскую Федерацию, получив привлекательное предложение по трудоустройству. И даже возмещение им расходов на обучение за рубежом не является надежной страховкой эффективного инвестирования бюджетных средств: во-первых, потому что это возмещение не компенсирует упущенную выгоду от использования альтернативных возможностей поддержки международных образовательных проектов, во-вторых, оно произойдет по номиналь-

ной стоимости с разрывом во времени между предоставлением финансирования и получением компенсации.

Что же касается концентрации имеющихся ограниченных ресурсов, направляемых на поддержку приоритетных международных программ российских вузов, то потенциальный эффект достаточно очевиден и включает приобретение российскими вузами дополнительных компетенций в процессе работы с авторитетным зарубежным партнером над совместными образовательными программами. Кроме того, более высока вероятность того, что выпускник программы останется работать в стране и будет приносить пользу развитию ее экономики (по сравнению с вариантом обучения студента за рубежом).

Заключение

Реформа системы высшего образования в России объективно необходима и технологии ее проведения широко обсуждаются в профессиональном сообществе. В этом контексте целесообразно обратить внимание на ряд инновационных подходов, практическое применение которых может способствовать повышению качества образования. В их числе:

- создание условий, позволяющих выпускникам вузов формировать управленческие команды на основе объединения междисциплинарных знаний из различных предметных областей для достижения общей цели. Для этого вузам может быть предоставлено право содержательного дополнения обсуждаемой структуры нового федерального государственного образовательного стандарта путем включения в нее междисциплинарного ядра, распространяющегося на те направления подготовки, которые необходимы для реализации разрабатываемых инновационных междисциплинарных образовательных программ. Срок четыре года для освоения таких программ представляется недостаточным, и их продолжительность должна, как правило, составлять не менее пяти лет;

- междисциплинарный подход к созданию и последующей реализации образовательных программ высшего образования предполагает целесообразность перехода от традиционной линейной структуры создания институтов (факультетов) вуза к матричной. В дополнение

к институтам (факультетам), олицетворяющим направления подготовки, определенные ФГОС, «несущей конструкцией» матричной структуры управления учебным процессом могут стать научно-образовательные центры, выполняющие функцию внутреннего заказчика междисциплинарных программ и являющиеся инициаторами их разработки и реализации;

- идея разделения высшего образования на «базовое» и «специализированное» требует дополнительного обсуждения. Если предусмотреть возможность поступления в аспирантуру после получения базового высшего образования продолжительностью пять или шесть лет, то в известной степени теряется смысл поступления на программы специализированного высшего образования, рассматриваемого в качестве технологии подготовки кадров с выраженным творческим началом, способных к самостоятельному созданию новых технологий. По сути, люди, ориентированные на приобретение таких компетенций, вполне могут поступить в аспирантуру. Выполненный анализ показывает, что высшее образование разной продолжительности в совокупности с возможностью получения квалификации «Специалист по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам» на основе сдачи экзамена по профильному профессиональному стандарту позволяет студенту выбрать траекторию своего профессионального развития в зависимости от индивидуальных предпочтений: от немедленного трудоустройства до продолжения обучения в аспирантуре. Если принять эту логику рассуждений, то в одновременном существовании базового и специализированного высшего образования уже не будет необходимости, и привычное и простое для восприятия понятие «высшее образование» окажется достаточным;

- корректировка традиционных подходов к организации приема на программы высшего образования и использованию среднего балла ЕГЭ как ключевого показателя качества набора абитуриентов. С точки зрения автора, такой показатель, как «минимальный балл ЕГЭ студентов, поступивших на первый курс», не может стать фактором важнее среднего балла ЕГЭ, согласно закону минимума Либиха. Этот тезис является прямым следствием

закона минимума Либиха, в соответствии с которым развитие всегда ограничивается фактором, находящимся в относительном минимуме (в рассматриваемом случае — студентами, поступившими на первый курс с минимально возможными баллами ЕГЭ). Поэтому вузам целесообразно предоставить право устанавливать минимальный проходной балл по сумме всех вступительных экзаменов. Тогда, постепенно повышая нижнюю планку отсечения со 170 до 180, 190, 200 (для трех профильных дисциплин) и более баллов, вуз сможет сформировать тенденцию к повышению качества контингента обучающихся, что является одним из ключевых условий повышения качества образования в целом;

— наиболее перспективным форматом международного сотрудничества российских вузов с авторитетными зарубежными партнерами представляется обучение по программам так называемого «двойного диплома». С точки зрения эффективности государственных расходов такой формат заслуживает большей государственной поддержки по сравнению с предоставлением грантов студентам

для обучения в зарубежных вузах, пусть и весьма престижных. Представляется, что эффективность государственных расходов на поддержку вузов, реализующих совместные образовательные программы с авторитетными зарубежными вузами, несоизмеримо выше, чем предоставление индивидуальных стипендий конкретным студентам, потому что такое обучение включает приобретение российскими вузами дополнительных компетенций в процессе работы с иностранными партнерами над совместными образовательными программами и значительно более высокую вероятность того, что выпускник, обучающийся по такой программе, останется работать в стране и будет приносить пользу развитию ее экономики.

Конечно, автор отдает себе отчет в том, что, следуя Рене Декарту — французскому философу XVII в., считавшему сомнение единственно правильным методом познания, эксперты, имеющие большой опыт в сфере управления высшим образованием, подвергнут содержащиеся в настоящей статье рекомендации критическому анализу. Но именно в этом и заключался ее первоначальный замысел...

Список источников

1. Schumpeter J. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge, Mass.; Harvard University Press, 1934. 189 p.
2. Гамаюнов С. Н., Зюзин Б. Ф. Университет как архитектор образовательно-производственной экосистемы // Университетское управление: практика и анализ. 2026. № 1. С. 35—44.
3. Каргаполова Е. В., Штыхно Д. А. Миссия современного российского вуза: трансформация смыслов // Высшее образование в России. 2026. Т. 35, № 1. С. 10—34.
4. Salmi J. The Challenge of Establishing the World-Class Universities / The International Bank for Reconstruction and Development. 2009. 134 p.
5. Фальков В. Н. Высшая школа в перекрестье вызовов // Наука во времени и пространстве : сб. ст. в 2 т. Новосибирск, 2025. С. 70—84.
6. Клячко Т. Л., Токарева Г. С. Структурные изменения в российской системе высшего образования // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28, № 4. С. 30—53.
7. Костерев А. Г., Ким М. Ю. Современная российская высшая школа накануне преобразования // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 7. С. 153—166.
8. Разумова Т. А., Телешова И. Г. Трансформация системы высшего образования: вызовы и перспективы // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19, № 3. С. 338—349.
9. Дрогобыцкий И. Н. Системные проблемы национальной высшей школы // Системный анализ в проектировании и управлении : сб. науч. тр. XXVII Междунар. науч.-практ. конф., 13—14 октября 2023 г., Санкт-Петербург. СПб. : Политех-пресс, 2024. Ч. 2. С. 217—223.
10. Дружиловская Т. Ю., Дружиловская Э. С. Сохранится ли компетентностный подход к обучению в условиях изменений в организации высшего образования в России? // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 10. С. 78—102.
11. Кетова Л. П. Реформа высшего образования в 2025 г.: учтут ли мнение преподавателей? // Аграрное и земельное право. 2024. № 12 (240). С. 43—46.
12. Шахова Д. И. Основные проблемы реформирования российской системы высшего образования: нормативные акты и взгляд профессиональной среды // Russian Journal of Economics and Law. 2025. Т. 19, № 2. С. 239—256.
13. Зиневич О. В., Никитенко Е. В. Интернационализация высшего образования в России: глобализация или суверенизация? // Высшее образование в России. 2025. Т. 34, № 11. С. 125—144.
14. Bamberger A., Morris P. Critical perspectives on internationalization in higher education: commercialization, global citizenship, or postcolonial imperialism? // Critical Studies in Education. 2023. No. 65 (2). P. 128—146. DOI: 10.1080/17508487.2023.2233572

References

1. Schumpeter J. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge, Mass.; Harvard University Press, 1934, 189 p.
2. Gamayunov S.N., Zyuzin B.F. Universitet kak arkhitekt obrazovatelno-proizvodstvennoi ekosistemi [University as an architect of the educational and production ecosystem]. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University Management: Practice and Analysis], 2026, no. 1, pp. 35–44.
3. Kargapolova Ye.V., Shtikhno D.A. Missiya sovremennogo rossiiskogo vuza: transformatsiya smislov [The mission of the modern Russian university: transformation of meanings]. Visshee obrazovanie v Rossii [Higher Education in Russia], 2026, vol. 35, no. 1, pp. 10–34.
4. Salmi J. The Challenge of Establishing the World-Class Universities / The International Bank for Reconstruction and Development, 2009, 134 p.
5. Falkov V. N. Visshaya shkola v perekreste vizovov [Higher education at the crossroads of challenges]. Nauka vo vremeni i prostranstve [Science in Time and Space] : sb. st. v 2 t, Novosibirsk, 2025, pp. 70–84.
6. Klyachko T.L., Tokareva G.S. Strukturnie izmeneniya v rossiiskoi sisteme visshego obrazovaniya [Structural changes in the Russian higher education system]. Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University Management: Practice and Analysis], 2024, vol. 28, no. 4, pp. 30–53.
7. Kosterev A.G., Kim M.Yu. Sovremennaya rossiiskaya visshaya shkola nakanune preobrazovaniya [Modern Russian higher education on the eve of transformations]. Visshee obrazovanie v Rossii [Higher Education in Russia], 2025, vol. 34, no. 7, pp. 153–166.
8. Razumova T.A., Teleshova I.G. Transformatsiya sistemi visshego obrazovaniya: vizovi i perspektivi [Transformation of the higher education system; challenges and prospects]. Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii [Standard of Living of the Population of Russian Regions], 2023, vol. 19, no. 3, pp. 338–349.
9. Drogobitskii I.N. Sistemnie problemi natsionalnoi visshei shkoly [Systemic problems of the national higher school]. Sistemniy analiz v proektirovanii i upravlenii : sb. nauch. tr. XXVII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., 13–14 October 2023 g., St. Petersburg [Systems Analysis in Design and Management: Collection of Scientific Papers of the XXVII International Scientific-Practical Conference, October 13–14, 2023, St. Petersburg]. St. Petersburg : Politekh-press, 2024, part 2, pp. 217–223.
10. Druzhilovskaya T.Yu., Druzhilovskaya E.S. Sokhranitsya li kompetentnostnyi podkhod k obucheniyu v usloviyakh izmenenii v organizatsii visshego obrazovaniya v Rossii? [Will the competency-based approach to teaching survive under the changes in the organisation of higher education in Russia?]. Visshee obrazovanie v Rossii [Higher Education in Russia], 2025, vol. 34, no. 10, pp. 78–102.
11. Ketova L.P. Reforma visshego obrazovaniya v 2025 g.: uchut li mnenie prepodavatelei? [Higher education reform in 2025: will the opinion of teachers be taken into account?]. Agrarnoe i zemelnoe pravo [Agrarian and Land Law], 2024, no. 12 (240), pp. 43–46.
12. Shakhova D.I. Osnovnie problemi reformirovaniya rossiiskoi sistemi visshego obrazovaniya: normativnie akti i vzglyad professionalnoi sredi [Main problems of reforming the Russian higher education system: regulatory acts and the view of the professional community]. Russian Journal of Economics and Law, 2025, vol. 19, no. 2, pp. 239–256.
13. Zinevich O.V., Nikitenko Ye.V. Internatsionalizatsiya visshego obrazovaniya v Rossii: globalizatsiya ili suverenizatsiya? [Internationalisation of higher education in Russia: globalisation or sovereignisation?]. Visshee obrazovanie v Rossii [Higher Education in Russia], 2025, vol. 34, no. 11, pp. 125–144.
14. Bamberger A., Morris P. Critical perspectives on internationalization in higher education: commercialization, global citizenship, or postcolonial imperialism? Critical Studies in Education, 2023, no. 65 (2), pp. 128–146. DOI: 10.1080/17508487.2023.2233572

Информация об авторе

Марголин Андрей Маркович — доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист Российской Федерации, проректор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация. E-mail: margolin-am@ranepa.ru

Information about the author

Andrey M. Margolin — Doctor of Sciences (Economics), Professor, Honoured Economist of the Russian Federation, Vice-Rector, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation. E-mail: margolin-am@ranepa.ru

Статья поступила в редакцию 14.05.2026; одобрена после рецензирования 04.06.2026; принята к публикации 15.06.2026.

The article was submitted 14.05.2026; approved after reviewing 04.06.2026; accepted for publication 15.06.2026.