

СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА УНИВЕРСИТЕТА В БЫСТРО МЕНЯЮЩЕМСЯ ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ

Акульшина А.В.¹, Борискина О.О.²

Аннотация:

В условиях геополитической турбулентности, цифровой трансформации и глобальной конкуренции за таланты российские университеты сталкиваются с необходимостью глубокого пересмотра своих международных стратегий. В статье на примере Воронежского государственного университета анализируется путь от идентификации ключевых проблем интернационализации через анализ текущего опыта к формированию гибкой и эффективной стратегии международного сотрудничества. Рассматриваются основные направления международной деятельности университета, включая развитие межвузовских контактов, обучение иностранных граждан, академическую мобильность, реализацию международных проектов и создание совместных образовательных программ. Выявлены системные проблемы интернационализации российских вузов: слабая академическая интернационализация, недостатки в международном брендинге и позиционировании, незрелость бизнес-процессов работы с иностранными студентами. Предложена комплексная модель перехода от централизованной системы управления к модели развития экспортной деятельности, включающая девять ключевых направлений: от стратегирования и моделирования бизнес-процессов до создания системы управления опытом иностранного студента. Определены столпы современной стратегии международного сотрудничества: исследовательские альянсы, образовательные инновации, академическая мобильность 2.0, третья миссия университета. Сделан вывод о необходимости трансформации стратегии международной деятельности из отчетного документа в дорожную карту системных изменений, объединяющую маркетинг, академическое качество и студенческий опыт ради создания устойчивой глобальной репутации университета.

Ключевые слова: стратегия международной деятельности, экспорт образовательных услуг, иностранные студенты, Воронежский государственный университет, гуманитарная политика, академическая мобильность, мягкая сила, совместные образовательные программы, управление интернационализацией

Международная деятельность современного университета ставит амбициозные задачи по повышению конкурентоспособности отечественного образования и использованию его потенциала для расширения гуманитарного влияния в мире, развитию научной дипломатии и международного молодежного сотрудничества

Показатель «Образование и наука» является одним из ключевых в рейтинге мягкой силы страны. Так в отношении России мы наблюдаем рост показателя с 15 на 5 позицию за период с 2020 по 2025 г. Респонденты из 193 стран мира признают за Россией огромный потенциал в сфере высшего образования, науки и научной дипломатии, но при этом мы вынуждены констатировать, что фактическое

¹ Акульшина А.В., к.и.н, директор Института международного образования Воронежского государственного университета, Воронеж, Россия

² Борискина О.О., д.ф.н, профессор, декан факультета романо-германской филологии Воронежского государственного университета, Воронеж, Россия

гуманитарное присутствие России в мире не соответствует потенциалу и возможностям страны.

Именно наука и образование, признанные самыми значимыми инструментами гуманитарной политики в будущем, уже сегодня являются наиболее конкурентоспособными направлениями расширения влияния страны,

Гуманитарная политика приобретает сегодня особую значимость для российского государства, в течение последних лет для нее формируется нормативно-правовая база: Концепция внешней политики РФ ; Концепция гуманитарной политики РФ за рубежом; Указ Президента о внесении изменений в основы государственной культурной политики.

Вместе с тем, детальный анализ текста Концепции гуманитарной политики РФ показывает, что основная роль в ней отведена традиционным ресурсам «мягкой силы». Далеко не в полной мере учтены результаты информационной революции, не обозначены технологические вызовы, требующие актуализации традиционных и внедрения новых инструментов гуманитарной политики.

Задача, поставленная в Указе Президента от 7 мая 2024 г. "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" об увеличении «к 2030 году численности иностранных студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в российских образовательных организациях высшего образования и научных организациях, не менее чем до 500 тыс. человек» [Путин, 2024] кардинальным образом должна изменить гуманитарную политику в области образования, перевести высшее образования в ее действенный инструмент.

Исследование интернационализации вузов показывает [Бакуменко, 2025] , что для подавляющего большинства российских вузов характерны системные проблемы в следующих областях:

☐ в опыте иностранного студента: слабая академическая интернационализация, недостаточно высокий уровень входной подготовки и владения русским языком как иностранным, слабое ресурсное обеспечение учебного процесса.

☐ в области международного брендинга и позиционирования: не выбрана стратегия международного маркетинга, отсутствует платформа бренда и контентная стратегия, разрывы в брендинге на международном и национальном уровнях, дисбаланс визуальной и смысловой идентичности бренда, стратегия позиционирования через функциональные преимущества, слабое позиционирование учебных подразделений и образовательных программ, маркетинговая слепота внутренней среды.

☐ в бизнес-процессах работы с иностранными студентами и абитуриентами: низкий уровень зрелости бизнес-процессов, организационные и функциональные разрывы в части работы с иностранными студентами, слабая культурная и технологическая цифровая трансформация, проблемы стратегирования международной деятельности, недостаточность компетенций международного маркетинга.

Обратимся к примеру Воронежского государственного университета. Основными направлениями международной деятельности ВГУ сегодня являются:

☐ Развитие межвузовских контактов в рамках прямых договоров и соглашений с зарубежными вузами;

☐ Обучение иностранных граждан;

☐ Международная академическая мобильность;

☐ Подготовка и реализация международных проектов;

☐ Содействие в разработке совместных международных образовательных программ.

Международное сотрудничество осуществляется с 85 вузами из 26 стран СНГ, Европы, Азии, Африки, Латинской Америки. В 2025г. было заключено 9 новых

договоров в области образовательного, научного взаимодействия с зарубежными вузами.

В программах международной академической мобильности в 2025г. приняли участие свыше 200 студентов и преподавателей. Наиболее активно в программах академической мобильности участвуют студенты факультета романо-германской филологии, филологического факультета, экономического факультета, факультета международных отношений.

В этом году ВГУ отмечает 65-летнюю годовщину начала обучения иностранных граждан. Первые иностранные студенты приехали в ВГУ в 1961г. За эти годы в ВГУ прошли обучение более 20 тысяч иностранных студентов из 95 стран мира.

Контингент иностранных студентов в 2024/2025г учебном году на всех уровнях образования составил 1575 человек, что составляет 8,8 % от общего числа обучающихся, 7% от числа обучающихся на программах высшего образования. Количество иностранных обучающихся выросло по сравнению с 2022 г. на 44%.

Распределение иностранных студентов по уровням образования представлено в таблице:

Уровень образования	Численность
Бакалавр	906
Магистратура	176
Специалитет	146
Аспирантура	17
Ординатура	8
СПО	10
Предвузовский этап	317
ИТОГО:	1580

Структура распределения иностранных студентов по уровням образования указывает на наибольшую привлекательность программ бакалавриата. К наиболее востребованным образовательным программам высшего образования у иностранных студентов относятся программы исторического, филологического, фармацевтического факультетов, факультета международных отношений, факультета- романо-германской филологии.

Топ 10 стран – импортёров образования ВГУ: Китай, Узбекистан, Казахстан, Туркменистан, Таджикистан, Сенегал, Нигерия, Чад, Сирийская Арабская Республика, Мексика.

С целью формирования межкультурной среды, создания условий, необходимых для всестороннего развития личности, сохранения здоровья обучающихся, развития студенческого самоуправления, участия обучающихся в работе творческих коллективов, спортивных и творческих клубов в ВГУ разработана и внедрена многоуровневая комплексная система организации работы по социокультурной адаптации иностранных обучающихся.

Ежегодно проводится более 100 мероприятий по адаптации иностранных обучающихся различного формата: конференции, круглые столы, конкурсы, фестивали, уроки дружбы, экскурсии, творческие вечера, концерты, выставки, встречи, спортивные соревнования, благотворительные акции, телемосты.

ВГУ стал международной молодёжной площадкой для студентов стран СНГ. Так, в 2022г была проведена российско-белорусская студенческая летняя школа «Диалог культур», направленная на погружение студентов в культурное, историческое и национальное наследие России и формирование у зарубежных студентов положительного образа России, продвижение русского языка за рубежом.

В 2023 и 2024 гг. ВГУ стал площадкой для международных студенческих слётов «Среди своих» и «Среди своих: образ будущего партнерства глазами молодежи», реализованных при поддержке Федерального агентства по делам молодёжи «Росмолодежь. Гранты». Мероприятия объединили 800 студентов из 30 регионов РФ и 7 стран: России, Беларуси, Узбекистана, Азербайджана, Казахстана, Таджикистана и Туркменистана. Проект «Среди своих: образ будущего партнерства глазами молодежи» стал лауреатом Всероссийской общественной премии за личный вклад в этнокультурное развитие и укрепление единства народов России «ГОРДОСТЬ НАЦИИ – 2024».

В декабре 2024г. при поддержке фонда «Русский мир» был реализован проекта «Диалог культур в меняющемся мире» (совместно с Азербайджанским Университетом Языков в Баку. Форум объединил более 300 участников: экспертов из ведущих университетов и научных организаций России и Азербайджана, представителей культурных учреждений, а также азербайджанских школьников, студентов вузов, учителей русского языка и литературы.

Важной составляющей стратегии международной деятельности современного вуза, и ВГУ в частности, является создание и обеспечение жизнедеятельности международных совместных (сетевых) образовательных программ. У ВГУ имеется успешный опыт реализации таких программ. Для системного решения задач создания международных сетевых образовательных программ были задействованы многолетние связи и научный потенциал работников ВГУ, в первую очередь, гуманитарного профиля. С 2012 по 2023 реализовывались следующие образовательные программы:

1. «Деловая коммуникация в сфере экономики» (магистратура) совместно с Institute of Speech Science and Phonetics, Martin Luther University Halle-Wittenberg, Germany);
2. «Русская литература в европейском контексте» (магистратура) совместно с Georg-August Universität Göttingen Stiftung Öffentlichen Rechts, Germany;
3. «Мировая литература и Европейские языки» (бакалавриат) Georg-August Universität Göttingen Stiftung Öffentlichen Rechts, Germany;
4. «Межкультурная коммуникация в российско-китайском взаимодействии» совместно с центром российско-китайского сотрудничества Цимин (сетевая программа бакалавриата по направлению Лингвистика, в разработке);
5. Межкультурная бизнес-коммуникация совместно с Азербайджанским университетом языков, Баку (сетевая программа магистратуры по направлению Лингвистика, в разработке).

В числе основных задач развития международной деятельности ВГУ на 2026г :

- Создание и эффективное функционирование цифровой мультикультурной платформы «От абитуриента до выпускника» для иностранных студентов и их сопровождение с момента поступления до выпуска
- Маркетинговая и проф-ориентационная деятельность, включая разработка контентной стратегии с локализацией по целевым рынкам
- Развитие экспорта образовательных услуг – формирование портфеля экспортно-ориентированных программ для подготовки специалистов, отвечающих требованиям мирового рынка труда, увеличение числа иностранных студентов на всех уровнях обучения, повышение качества и привлекательности высшего образования.
- Обеспечение работы «Центра тюркских языков и культур» в части проведения научных исследований по проблематике Центра.
- Проведение международной аккредитации основных образовательных программ.
- Развитие международной академической мобильности и международного молодежного сотрудничества для продвижения российского образования и культуры, укрепление сотрудничества и межвузовских связей, развитие

международного молодежного партнёрства, установление прямого диалога между студентами разных стран.

Для построения эффективной стратегии международной деятельности необходим переход от централизованной системы управления к модели развития экспортной деятельности

Данная модель предполагает стратегирование международной деятельности: формулирование видения и стратегических целей интернационализации, разработка стратегии интернационализации и ключевых показателей эффективности. Важным шагом в переходе к модели развития экспортной деятельности является перераспределение функций по работе с иностранными абитуриентами, студентами и выпускниками в соответствии с матричной организационной структурой, введение сервисов международных служб, введение функционала и ответственности за работу с иностранными гражданами в положения о подразделениях и должностные инструкции сотрудников, включение показателей эффективности экспортной деятельности в отчетность структурных подразделений и эффективные контракты. Академическая интернационализация или адаптация учебного процесса под потребности иностранных обучающихся: переход к портфельному управлению экспортными образовательными программами, интернационализация учебного процесса, адаптация учебных планов. Гибкое финансирование: создание внутреннего конкурсного фонда для поддержки инициатив снизу (от факультетов и исследователей).

К числу «столпов» современной стратегии международного сотрудничества» можно отнести:

1. Исследовательские альянсы и коллаборации: участие в международных консорциумах и сетях с фокусом на междисциплинарность.
2. Образовательные инновации: развитие совместных и двойных дипломных программ (особенно на магистерском и PhD уровнях), внедрение совместное онлайн-обучение в смешанных международных группах (Collaborative Online International Learning).
3. Академическая мобильность 2.0: мобильность не только студентов, но и административного персонала, Краткосрочные, гибкие форматы (летние школы, полевые исследования) наравне с семестровыми обменовми.
4. Третья миссия и взаимодействие: партнерство с бизнес-корпорациями для реализации проектов, экспорт образовательных услуг и экспертизы (в том числе консалтинг, создание кампусов за рубежом), Позиционирование университета как площадки для международного диалога (форумы, конференции).
5. Цифровая платформа: единый портал для международного взаимодействия, виртуальная мобильность, база данных экспертов.

Стратегия международной деятельности в новом контексте — это не документ для отчетности, а дорожная карта изменений. Ее успех зависит от перехода от разрозненных усилий к системной работе, где маркетинг, академическое качество и студенческий опыт объединены единой целью — созданием устойчивой глобальной репутации университета на основе его реальных сильных сторон.

Список использованной литературы

1. Тимофеев И.Н., Карпинская Е.О., Бакуменко О.А., Залывский М.Н., Терзи А.Е. Электронная интернационализация: англоязычные интернет-ресурсы российских университетов (2025 Г.) Доклад РСМД № 104 / 2025 / Москва, 2025.
2. Бакуменко О.А. Цифровой маркетинг российских университетов в странах центральной азии / Рабочая тетрадь РСМД № 85 / 2024 / Москва, 2024.
3. Брендинг университетов России: от идеи к воплощению / О. А. Бакуменко, И. Н. Шафранская, Н. Ю. Иванова [и др.] ; под редакцией О. А. Бакуменко. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 348 с. — ISBN 978-5-4497-3688-8. — Текст : электронный //

Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143804.html> (дата обращения: 18.02.2026).

4. Кизеев В.М. На Шаг впереди. Руководство по достижению целей и выходу на новый уровень.- Москва: Rideo, 2025- 95с.

5. Акульшина А.В., Недзельская А.Б., Ушкова Н.Н. Стратегия интернационализации для повышения международной конкурентоспособности университета: опыт зарубежных университетов//Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2020. № 3. С. 88-92.

6. Акульшина А.В., Завьялова Л.А. Интернационализация высшего образования: международные векторы стратегии развития университета// Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 8-9. С. 117-125.

7. Гальоне Г., Акульшина А.В., Недзельская А.Б. Рамочная модель стратегии интернационализации. Формирование стратегических планов по интернационализации образовательной и научной деятельности вузов//Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2018. № 3. С. 42-47. 6

8. Акульшина А.В., Галушко Д.В. Интернационализация высшего образования и национальные интересы: пути гармонизации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2015. № 3 (39). С. 165-171.

9. Недзельская А.Б., Борискина О.О. Перспективы стратегического партнерства воронежского государственного университета с вузами Великобритании // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2021. № 3. С. 68-72. Вагнер Р., Борискина О.О., Пустовалова Ю.А. Опыт испанских вузов в интернационализации высшего образования // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2018. № 3. С. 60-65.

10. Борискина О.О., Гартон С. Взаимодействие инновации и традиции в современном языковом образовании // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2017. № 4. С. 128-132.