

# **Управление переходом российской высшей школы к новой образовательной модели в условиях экспансии искусственного интеллекта**

## **Managing the transition of the Russian higher education to a new national model in the context of artificial Intelligence expansion**

УДК 338

Получено: 21.04.2026

Одобрено: 24.05.2026

Опубликовано: 25.06.2026

### **Видревич М.Б.**

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург  
e-mail: mbv@usue.ru

### **Vidrevich M.B.**

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor, Department of Public and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg  
e-mail: mbv@usue.ru

### **Первухина И.В.**

Магистр гуманитарных наук (США), доцент кафедры делового иностранного языка, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург  
e-mail: ivp@usue.ru

### **Pervukhina I.V.**

Master's Degree Student Humanities (USA), Associate Professor, Department of Business Foreign Languages, Ural State University of Economics, Yekaterinburg  
e-mail: ivp@usue.ru

### **Аннотация**

В статье рассматриваются управленческие аспекты перехода российской высшей школы на новую национальную систему высшего образования (вступает в силу с 1 сентября 2026 г.) в условиях лавинообразного развития искусственного интеллекта. Анализируются ключевые институциональные изменения: фундаментализация образования, ориентация на результат и потребности реальной экономики, активное участие бизнеса в образовательном процессе, государственное регулирование внебюджетного обучения. Особое внимание уделяется управленческим разрывам — противоречию между индустриальной логикой новой модели (жёсткое планирование, отраслевые нормативы) и турбулентностью рынка труда, вызванной внедрением ИИ. Авторы обосновывают необходимость перехода от реактивного к проактивному управлению: вместо простого согласования программ с работодателями требуется создание адаптивных управленческих контуров — оперативного пересмотра компетенций, гибких образовательных траекторий и механизмов опережающей аккредитации. В качестве ключевых инструментов преодоления проблем предлагаются: формирование метанавыков (критическое мышление, постановка задач для ИИ, эмоциональный интеллект) как нового объекта управления качеством образования; внедрение управления рисками цифрового неравенства между вузами; разработка политик симбиоза человека и ИИ, закрепляемых на уровне стратегий университетов. В заключение формулируются принципы

эффективного управления переходом: антропоцентричность, опережение, сетевое взаимодействие с ИИ-индустрией и переориентация вузов с «передачи знаний» на «развитие человеческого потенциала в симбиозе с ИИ».

**Ключевые слова:** управление переходом, новая национальная система высшего образования, искусственный интеллект, управление рисками, симбиоз человека и ИИ, фундаментальность образования, метанавыки, образовательное неравенство, цифровой суверенитет.

### **Abstract**

The article examines the managerial aspects of the transition of the Russian higher education to a new national model (effective September 1, 2026) in the context of the rapid development of artificial intelligence. It analyzes key institutional changes: fundamental education focused on the final outcomes and needs of the economy, active business participation in the educational process, and state regulation of fee-based education. Special attention is paid to management gaps – the contradiction between the industrial logic of the new model (rigid planning, industry standards) and labor market turbulence caused by AI. The authors substantiates the need for transition from reactive to proactive management: the creation of adaptive management loops – operational competence revision, flexible educational trajectories, and mechanisms of anticipatory accreditation – is required, rather than simple coordination of programs with employers. The key problem-solving tools proposed include: meta-skills (critical thinking, task setting for AI, emotional intelligence) development as a new goal of education quality management; managing digital inequality risk among universities; development of the human-AI symbiosis embedded in university strategies. The conclusion formulates principles for effective transition management: anthropocentricity, anticipatory approach, networking with the AI industry, and refocus of university KPIs from «knowledge transfer» to «developing human potential in symbiosis with AI».

**Keywords:** transition management, new national higher education system, artificial intelligence, risk management, human–AI symbiosis, foundational education, meta-skills, educational inequality, digital sovereignty.

### **Введение**

Социально-экономические потрясения 90-х годов прошлого века в России (изменения социальной, политической, экономической, культурной и природной среды), появление новых глобальных проблем и этических противоречий поставили вопрос о необходимости трансформации системы высшего образования страны. В 2003 г. Россия присоединилась к Болонскому процессу. Формально переход системы высшего образования РФ на Болонскую систему (без полноценной интеграции) завершился в 2011 г.

Однако значительные негативные последствия внедрения этой системы поставили вопрос о её целесообразности [1]. В 2022 г. Россия объявила о выходе из Болонского процесса и официальном отказе от российского варианта болонской системы высшего образования (4 года бакалавриата + 2 года магистратуры).

Наследием Болонской системы стал ряд системных проблем российского высшего образования.

– Снижение уровня фундаментальности и сокращение объема практической подготовки. Были утрачены характерные для советской школы стандарты обязательных дисциплин, что делало программы разных вузов несопоставимыми. Кроме того, бакалавриат не воспринимался работодателями как полноценное законченное образование, вынуждая студентов идти в магистратуру, которая зачастую просто «доучивала» их [2].

– Диспропорция в подготовке кадров и размытие профилей вузов [3]. По данным Минобрнауки, из 4,5 млн студентов около 1,3-1,5 млн обучаются по специальностям «Экономика» и «Управление», что не соответствует реальным потребностям рынка. Это свидетельствует о неэффективности системы в целом, где подготовка кадров оторвана от отраслевой принадлежности учебного заведения.

– Экономические вызовы: сокращение платных мест и нехватка финансирования. Проблема усугубляется общим трендом на недостаточное финансирование и бюрократизацию педагогической деятельности, которые названы в числе основных рисков развития высшего образования [4, 5].

– Рыночные и демографические угрозы. Существует жесткая конкуренция за каждого поступающего, которого нужно не просто «поймать», но и качественно «огранить» [6]. В этих условиях конкурентоспособность вуза определяется уже не только силой бренда или объемом контрольных цифр приема, но и зрелостью информационно-аналитического контура управления набором. Как показывает исследование А.В. Голубина, интеллектуальные модели прогнозирования приемной кампании позволяют ранжировать направления по рискам недобора, оперативно просчитывать сценарии набора и тем самым переводят работу с абитуриентом из режима реактивного администрирования в режим стратегического предиктивного управления [7].

– Новые технологические и социальные вызовы. У современных студентов цифра «в крови», они по-другому воспринимают информацию, и традиционные лекции уже не работают. К этому добавляется необходимость обеспечения цифровой безопасности [8].

Поэтапный переход всех российских вузов на новую систему высшего образования планируется начать с 1 сентября 2026 г., массовый - на 2027-2028 учебный год, а полное завершение внедрения - к 2030 г. [9–11]. В настоящее время идет активная фаза её обсуждения [12-13]. Ключевая цель реформы – для обеспечения технологического суверенитета страны обеспечить подготовку специалистов, чья квалификация полностью соответствует актуальным и перспективным потребностям экономики и рынка труда [14-15].

Суть изменений – это переход на новый Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС), усиление практики, планирование индивидуальных траекторий. Обновленный ФГОС отменяет унифицированные образовательные шаблоны, передавая вузам расширенные полномочия в разработке учебных курсов. Студенты получают более применимые на практике знания, тогда как на преподавательский состав ляжет повышенная ответственность за конечный результат подготовки специалистов.

Новая система характеризуется эластичными временными рамками и программами, усиленным практическим компонентом, выдвигая на первый план практическую деятельность, работу над реальными проектами и персонализированные образовательные маршруты. Учебные курсы должны выстраиваться с учетом требований производственного сектора, а квалификация выпускников – отвечать реальным потребностям национальной экономики.

При этом персонализация образовательных маршрутов требует рассматривать интеллектуальные системы не как факультативное цифровое приложение, а как инфраструктурную основу современной университетской среды. В исследовании И.Е. Жуковской и соавт. показано, что такие системы, опирающиеся на базу знаний вуза, обеспечивают не только индивидуализацию обучения, но и оптимизацию ключевых управленческих функций университета – от планирования и прогнозирования до контроля и диагностики результатов [16].

Студенты получают возможность формировать программу обучения согласно профессиональным амбициям, отбирая модули и специализации внутри выбранного направления, аспиранты – концентрацию на актуальных научно-прикладных задачах.

Высшие учебные заведения обретут большую автономию в создании курсов, ориентированных на текущие запросы экономики, при сохранении классической фундаментальности российского образования.

Успех реформы высшего образования зависит от того, удастся ли совместить лучшие традиции высшего образования России с запросами цифровой экономики и удовлетворить запросы рынком труда.

Предлагается создание трёхуровневой системы, которая призвана сделать обучение более гибким и ориентированным на конечный результат. Сроки обучения станут гибкими и будут зависеть от конкретной специальности:

**1. Базовое высшее образование.** Объединяет функции бакалавриата и специалитета - полноценное высшее образование, обеспечивающее в один этап достаточную для начала профессиональной карьеры полноценную профессиональную подготовку специалиста. Гибкие, зависящие от конкретной специальности сроки обучения: 4 года для программ по некоторым направлениям (например, в сфере туризма и индустрии гостеприимства), 5 лет – для большинства ключевых специальностей (инженеров, врачей, учителей) и 6 лет – для наиболее сложных, наукоемких направлений.

**2. Специализированное высшее образование.** Уровень включает в себя программы магистратуры, ординатуры и ассистентуры-стажировки. Срок обучения от 1 до 3 лет. Магистратура разделена на три типа (профессиональная, управленческая и исследовательская) и будет доступна только в вузах и научных центрах, которые обладают необходимой кадровой и материальной базой.

**3. Профессиональное высшее образование (аспирантура).** Отдельный самостоятельный уровень профессионального образования, нацеленный исключительно на подготовку научных и научно-педагогических кадров. Срок обучения 3-4 года. Главный критерий эффективности – защита диссертации.

Тем самым трансформация аспирантуры должна рассматриваться в неразрывной связи с цифровой модернизацией институтов научной аттестации. Как показывают С.И. Пахомов и соавт., переход к электронному документообороту, реестровой модели и более прозрачным процедурам работы диссертационных советов меняет не только административную технику защиты, но и сам организационный контур воспроизводства научных кадров в цифровую эпоху [17].

Содержание образования должно обеспечить единство при сохранении гибкости и сделать ставку на фундаментальность и одновременно на тесную связь с реальным сектором экономики для формирования у выпускников широкого гуманитарного кругозора и критического мышления. Социогуманитарная часть «единого образовательного ядра» будет включать три дисциплины: «История России», «Основы российской государственности» и «Философия» и не будет зависеть от профиля подготовки. Фундаментальная часть будет единой для каждой укрупненной группы специальностей (например, для всех химических направлений) и должна обеспечить глубокое понимание основ профессии. Профессиональная часть будет формироваться вузом совместно с работодателями и обеспечит практическую ориентированность образования. При этом существенно увеличится объем практической подготовки, а образование на старших курсах будет подстроено под потребности рынка труда, работодателя и конкретного студента. Минобрнауки совместно с университетами и работодателями разрабатывает укрупнённый и очищенный от дублирующих и устаревших программ новый перечень специальностей.

Университеты находятся в процессе перестройки своих устоявшихся практик. Если в образовательной деятельности изменения касаются трансформации традиционных характеристик, то в научной идет формирование совершенно новых институциональных основ [18]. Контроль не только за бюджетными, но и за коммерческими (платными) местами лишает вузы самостоятельности в определении количества студентов и структуры набора, что вызывает опасения в росте стоимости обучения и снижении его доступности [19]. Государственное регулирование, направленное на жесткое перераспределение ресурсов в пользу приоритетных специальностей, может усугубить проблему неравенства в сфере высшего образования, что станет риском для национальной безопасности [20].

Однако институциональная перестройка университета не сводится к обновлению формальных регламентов и показателей эффективности. Исследование С.В. Ореховой, О.М. Никитиной и Н.Ю. Ярошевич показывает, что ключевым условием успешной трансформации выступает поглощающая способность университета – т.е. способность

академического сообщества усваивать и продуктивно применять новое знание, причем нормативно фиксируемый прогресс может заметно расходиться с тем, как эти изменения реально воспринимаются сотрудниками [21].

Переориентация на технологическое лидерство коренным образом меняет критерии оценки эффективности вузов. На первый план выходят индекс технологического лидерства, включающий доходы от НИОКР, лицензирование интеллектуальной собственности и выручку университетских стартапов в расчете на одного научно-педагогического работника [22]. Обязательным условием для реализации вузами технологических проектов является наличие индустриального партнера, который не только инвестирует в разработки, но и способен оценить их потенциал и внедрить в производство. Но далеко не все университеты могут похвастаться такими партнерствами.

Переход высшей школы на новую систему образования происходит одновременно с лавинообразным внедрением искусственного интеллекта (ИИ), что создает для неё системные вызовы. В эпоху симбиоза высшей школы и ИИ можно выделить несколько ключевых блоков этих вызовов, для чего необходимо показать векторы трансформации высшего образования под влиянием ИИ и проанализировать, как они сочетаются с новой моделью высшей образования.

В эпоху симбиоза высшей школы и ИИ фундаментально трансформируются цели высшего образования. Генеративный ИИ может легко предоставить любую информацию, что делает бессмысленным запоминание больших объемов фактологии и стандартных алгоритмов решений. Акцент смещается с заучивания на критическое осмысление, умение ставить задачи (промпт-инжиниринг) и верификацию ответов ИИ. Это должно вести к отказу от чисто репродуктивных знаний в пользу проектной работы и анализа. Необходимо научить студентов не запоминать факты и формулы, а дать им метанавыки и когнитивные техники системного и критического мышления. Это означает, что выпускник должен уметь видеть картину целиком, а не фрагменты, оценить контекстуальную истинность, этичность и соответствие стратегическим целям текста или решения, сгенерированного ИИ. Необходимо также уделить особое внимание промпт-инжинирингу как базовой компетенции, причем это должно быть не просто «написание запросов», а искусство правильной постановки задачи, умение декомпозировать сложную проблему на серию простых запросов для ИИ. Наконец, студента нужно научить понимать, что необходимо получить от ИИ, достаточно ли знаний, чтобы оценить его ответ, где граница между собственной мыслью и сгенерированным текстом.

Одним из основных направлений управления трансформацией содержания образования будет формирование цифровой культуры и критического мышления, навыков управления в условиях симбиоза человека и ИИ. В данном случае речь идет о способности верификации результатов работы ИИ для определения риска фабрикации данных; понимании архитектуры нейросетей на пользовательском уровне, чтобы уметь для решения комплексной задачи собрать пайплайн из нескольких ИИ (один ищет, второй анализирует, третий визуализирует); кибергигиене - четкому пониманию, какие данные можно давать нейросети, а какие – нет. Особое значение приобретает этика использования, а именно, вопросы авторского права и плагиата в эпоху, когда текст пишет машина.

Все это ведет к резкому возрастанию ценности надпрофессиональных компетенций человека, таких как управление командами, ведение переговоров, разрешение конфликтов, забота о клиентах. Нужно понимать, что ИИ комбинирует уже существующее, в то время, как человек способен на абстрактное мышление и создание того, чего раньше не существовало в природе. И только человек может и должен брать на себя ответственность и принятие решений в условиях неопределенности. Например, ИИ может предложить 10 вариантов развития событий с процентами вероятности, но выбор и ответственность за этот выбор всегда будут на человеке.

Новая система высшего образования будет жизнеспособна ровно настолько, насколько сможет адаптироваться к симбиозу с ИИ и переориентировать образование с «передачи сведений» на «развитие человека-управленца». Естественно, что любой процесс адаптации

должен быть управляемым. Тем самым, именно управленческие процессы будут определять не только содержание, но и способы трансформации.

### **Заключение**

Главная проблема высшей школы России сегодня – это попытка построить новую национальную систему высшего образования в эпоху искусственного интеллекта.

Переход российской высшей школы на новую национальную систему образования, представляет собой не просто институциональную реформу, а попытку цивилизационного ответа на двойной вызов. С одной стороны, это преодоление наследия Болонской системы, которое привело к утрате фундаментальности высшего образования и разрыву связей с запросами реального сектора экономики. С другой – это адаптация к лавинообразному развитию ИИ, который меняет саму суть профессиональных компетенций.

Новая система высшего образования задумывалась как ответ на запросы экономики. Она коренным образом меняет критерии оценки эффективности вузов, переориентируя приоритеты вуза на технологическое лидерство и обучение студентов конкретным знаниям, позволяющим найти работу по специальности. Но из-за ИИ экономика меняется слишком быстро. Многие специальности, на которые выделяются бюджетные места, могут стать неактуальными к моменту выпуска студента. Власти делают упор на инженеров и технарей, но ИИ как раз лучше всего автоматизирует технические задачи. Возникает риск подготовки нетворческих инженеров-изобретателей.

В эпоху симбиоза высшего образования и интернета конкретные знания стремительно устаревают, необходимо учить студента мыслить, ставить задачи ИИ, принимать решения в условиях хаоса, т.е. формировать из него «дирижера оркестра, а не исполнителя на конкретном инструменте». Симбиоз с ИИ несовместим с индустриальной моделью образования. На смену приходит эпоха антропоцентричного образования, где в центре – человек с его уникальными качествами, а ИИ выступает усилителем этих качеств.

В работе особое внимание уделяется управленческим разрывам – противоречию между индустриальной логикой новой модели (жёсткое планирование, отраслевые нормативы) и турбулентностью рынка труда, вызванной внедрением ИИ. Обоснована необходимость перехода от реактивного к проактивному управлению: вместо простого согласования программ с работодателями требуется создание адаптивных управленческих контуров – оперативного пересмотра компетенций, гибких образовательных траекторий и механизмов опережающей аккредитации. В качестве ключевых инструментов преодоления проблем предлагаются: формирование метанавыков (критическое мышление, постановка задач для ИИ, эмоциональный интеллект) как нового объекта управления качеством образования; внедрение управления рисками цифрового неравенства между вузами; разработка политик симбиоза человека и ИИ, закрепляемых на уровне стратегий университетов.

Вузам предстоит решить: станут они центрами формирования метанавыков (критическое мышление, работа в неопределенности, этика, экзистенциальный интеллект), которые ИИ не может дать, или превратятся в фабрики по производству дипломов, содержание которых будет безнадежно устаревшим к моменту вручения.

### **Литература**

1. Куприянов Р.В., Виленский А.А., Куприянова Н.Е. Болонский процесс в России: специфика и сложности реализации // Вестник Казанского технологического университета. 2014. Т. 17. - № 20. С. 412–416.
2. Валерий Фальков рассказал, что повлияло на модель высшего образования России [Электронный ресурс] // Редакция сайта ТАСС. 2025. 01 авг. URL: <https://tass.ru/obschestvo/24686953> (дата обращения: 13.03.2026).
3. «Давайте порядок наводить». Глава Минобрнауки назвал систему высшего образования неэффективной [Электронный ресурс] // 66.ru. 2026. 9 февр. URL: <https://66.ru/news/society/286665/> (дата обращения: 13.03.2026).

4. Денис Фомин-Нилов прокомментировал планы Минобрнауки по сокращению платных мест в вузах в эфире радио «Москва» [Электронный ресурс] // Новости ГАУГН. 2025. 23 дек. URL: <https://gaugn.ru/obrazovanie/faculties/economics/news/denis-fomin-nilov-prokommentiroval-planu-minobrnauki-po-sokrashcheniyu-platnykh-mest-v-vuzakh-v-efir> (дата обращения: 13.03.2026).
5. Тлепцеришева С.А., Брыкина А.А. Проблемы и перспективы трансформации высшего и общего образования в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 85–92.
6. «Каждый абитуриент как бриллиант»: с какими вызовами сталкиваются современные вузы [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. 2025. 19 июня. URL: <https://www.kp.ru/daily/27714/5102723/> (дата обращения: 13.03.2026).
7. Голубин А.В. Информационно-аналитическая поддержка стратегического управления приемом в университет // Цифровые модели и решения. 2025. Т. 4, № 2. С. 18-27. DOI: 10.29141/2949-477X-2025-4-2-2.
8. Университеты будущего определяют будущее страны [Электронный ресурс] // ОПКБР. 2025. 20 нояб. URL: <https://opkbr.ru/?p=7920> (дата обращения: 13.03.2026).
9. Образование в России 2026: правда о реформе вузов, отмене бакалавриата и что будет с дипломами [Электронный ресурс] // Life.ru. 2026. 3 февр. URL: <https://life.ru/p/1837169> (дата обращения: 13.03.2026).
10. Реформа высшего образования в России в 2026 году [Электронный ресурс] // Я знаю. Проект kp.ru. URL: <https://www.kp.ru/edu/vuzy/reforma-vysshego-obrazovaniya-v-rossii/> (дата обращения: 13.03.2026).
11. На смену Болонской: что известно про новую систему высшего образования в России [Электронный ресурс] // РИАМО. 2025. 16 янв. URL: [https://riamo.ru/articles/aktsenty/nasmenu-bolonskoj-cto-izvestno-pro-novuju-sistemu-vysshego-obrazovaniya-v-rossii/?from=inf\\_cards](https://riamo.ru/articles/aktsenty/nasmenu-bolonskoj-cto-izvestno-pro-novuju-sistemu-vysshego-obrazovaniya-v-rossii/?from=inf_cards) (дата обращения: 13.03.2026).
12. Костин К.Б. Организация повышения качества подготовки специалистов по экономическим направлениям при переходе к новой системе образования в Российской Федерации [Текст]: монография / К.Б. Костин, Ю.В. Малевич, Н.П. Сирота. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. 168 с.
13. Российские вузы ждет масштабная реформа: когда откажутся от Болонской системы и чем это обернется [Электронный ресурс] // NGS.ru. 2025. 6 нояб. URL: <https://ngs.ru/text/education/2025/11/06/76108574/> (дата обращения: 13.03.2026).
14. Депутат Смолин рассказал о цели реформы высшего образования [Электронный ресурс] // ГАЗЕТА.СПБ. 2026. 29 янв. URL: <https://gazeta.spb.ru/2649921-deputat-smolin-rasskazal-o-czeli-reformy-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 19.03.2026).
15. Новая система высшего образования: в чем отличия, плюсы, минусы и что ждет студентов [Электронный ресурс] // NEWS.ru. 2026. 10 февр. URL: <https://news.ru/amp/family/deti/novaya-sistema-vysshego-obrazovaniya-v-chem-otlichiya-plyusy-minusy-i-cto-zhdet-studentov> (дата обращения: 19.03.2026).
16. Жуковская И.Е., Хашимходжаев Ш.И., Амиров Р.А., Норбоева Н.Э. Роль интеллектуальных систем в деятельности высших учебных заведений и подготовке кадров в условиях новых вызовов // Цифровые модели и решения. 2024. Т. 3, № 3. С. 68-78. DOI: 10.29141/2949-477X-2024-3-3-5.
17. Пахомов С.И., Логинова Е.А., Кулямин О.В., Петров М.П. Диссертационный совет в государственной системе научной аттестации: организационные и управленческие механизмы цифровой трансформации // Управленец. 2025. Т. 16, № 3. С. 2-16. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-3-1.
18. Никольский В.С. Российский университет в поисках идентичности: служение как способ бытия в культуре // Высшее образование в России. 2025. № 10. С. 10–26. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-10-10-26.

19. New law hands control over student numbers to government [Электронный ресурс] // University Works News. 2025. 30 May. URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20250529202925924> (дата обращения: 13.03.2026).
20. Орехова С.В., Никитина О.М., Ярошевич Н.Ю. Поглощающая способность университета: нормативные и воспринимаемые оценки // Управленец. 2024. Т. 15, № 2. С. 31-47. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-3.
21. Белеева И.Д., Титова Н.Б. Проблема образовательного неравенства в современной России: факторы влияния и социальные последствия // Педагогическое образование в России. 2018. № 12. С. 18–22.
22. Снова быть в числе первых: как университет реагирует на новые вызовы [Электронный ресурс] // Новости Томского государственного университета. 2025. 21 марта. URL: <https://news.tsu.ru/projects/word-to-the-rector/snova-byt-sredi-pervykh-kak-universitet-otvechaet-na-novye-vyzovy/> (дата обращения: 13.03.2026).