

Овчинникова Н. Э.

Московская школа управления СКОЛКОВО, Москва, Россия

Магистрант НИУ Высшая школа экономики, Москва, Россия

Современный исследовательский университет: опыт создания модели мирового уровня (на примере Университета штата Аризона)

Ключевые слова: новая модель исследовательского университета, управление, рейтинги, студентоориентированный подход, инновационное предпринимательство.

Основной целью данного кейса является описание стратегических управленческих решений при создании новой модели исследовательского университета мирового уровня (на примере Университета штата Аризона).

Для достижения поставленной цели была проанализирована история становления Университета штата Аризона, выявлены основные этапы его становления, рассмотрены принципы построения новой модели исследовательского университета, сформирована схема получения знаний в новой модели исследовательского университета. В данной статье использованы следующие методы: анализ, сравнение, моделирование. Статья охватывает следующие позиции: мировые и внутристрановые рейтинги, документы строгой отчетности, финансовый баланс, интервью с Президентом Университета, статьи и книги по исследованиям становления университета, сайт вуза.

Результаты кейса позволяют понять механизм построения новой модели исследовательского университета, который может быть применим для вузов в Российской Федерации. Результаты показывают механизм получения нового знания, принципы построения модели и основные этапы становления университета. Данный кейс является руководством к действию как для руководителей флагманских университетов, так и для университетов регионального значения.

Данный кейс помогает менеджменту университета посмотреть на свою деятельность с критической точки зрения, внедрить новые технологии и увидеть новые возможности. Область применения полученных результатов достаточно широка и варьируется от применения новых подходов в процессе обучения до актуализации успешных механизмов в деятельности университета. Особенную ценность данный кейс играет для флагманских и опорных университетов, у которых хорошие стартовые позиции, и они имеют в качестве своей цели выход на мировой уровень, а также вхождение в мировые рейтинги университетов. Оригинальность данного кейса состоит в подробном рассмотрении механизмов организации работы в университете нового уровня, которая до настоящего времени не была детально исследована. По результатам работы над кейсом представлен ряд рекомендаций для внесения изменений в управленческую деятельность университета с целью повышения ее адаптивности к быстро меняющимся внешним условиям. Сравнительный анализ механизмов получения знаний, который лег в основу новой модели исследовательского университета, позволяет применить полученные результаты с учетом страновой специфики в деятельности российских вузов.

Университет штата Аризона в настоящее время является одним из самых прогрессивных и успешных вузов в стране и мире. 12 марта 1885 года была основана Territorial Normal School, и именно с этой даты началась история становления Университета штата Аризона. Главная цель создания школы состояла в подготовке учителей. Изначально это было небольшое помещение, состоящее из четырех комнат в здании школьного типа. Первые занятия прошли практически спустя год после открытия с наполняемостью аудитории

33 человека (в настоящее время количество студентов составляет более 80 тысяч, из них 15 244 – слушатели онлайн-курсов). В дальнейшем название школы претерпело изменения много раз и в 1926 году школа получила свой новый статус, лицензивав программу бакалавриата Bachelor of Arts in Education, после чего название было изменено на Arizona State Teachers College. Особую роль в становлении вуза сыграл Arthur John Matthews, который был президентом школы более 30 лет. За это время статус студентов колледжа

Овчинникова Наталия Эдуардовна – кандидат экономических наук, специалист по исследовательской деятельности, Московская школа управления СКОЛКОВО, Московская обл., Одинцовский муниципальный р-н, Сколково дер., ул. Новая, 100; НИУ ВШЭ, Москва, Мясницкая 20, +79661800272, n.e.ovchinnikova@mail.ru.

получили все студенты школы, было построено 18 зданий, 6 из которых до сих пор используются. Одной из важных идей президента колледжа являлось построение «вечнозеленого городка», что он успешно осуществил, и до настоящего времени традиция соблюдается, а также территория кампуса признана национальным дендрарием [14].

Далее наступили времена Великой депрессии, когда пост президента колледжа занял Ralph W. Swetman, который был у власти около четырех лет [2]. Это был сложный период, многие преподаватели были уволены, зарплаты сокращены. В 1933 году Grady Gammage сменил Swetman на посту президента колледжа. Он провел во власти около 28 лет, развивал университет и совершенствовал выпускные программы. В 1945 году колледж переименовал в Arizona State College, а в 1958 году – в Arizona State University [12]. Именно с этого времени начинается современная история вуза. Приход в 1960 году нового президента G. Homer Durham позволил расширить территорию кампуса, началось строительство новых зданий, а также появилась возможность получить в вузе степень доктора философии [5]. Последующие президенты университета направляли свою деятельность на развитие уже имеющихся ресурсов: благоустройство территории, расширение кампусов, увеличение числа слушателей.

В 1990 году для Университета штата Аризона начинается новая эра. К власти приходит Lattie F. Coog, который руководил вузом на протяжении 12 лет. Университет штата Аризона начал стремительно развиваться, был создан политехнический кампус, развивались дополнительные образовательные сайты. Он был сторонником разнообразных форм образовательной деятельности, повышал качество образования, поддерживал исследовательские начинания в различных областях. Впервые в истории Университета открылась новая статья бюджета, которая формировалась с помощью частных пожертвований, которые помогли сформировать фонд более чем в \$500 млн, который повлиял на будущее вуза.

В 2002 году к власти приходит M. Crow и 12 ноября 2009 года входит в топ 10 лучших президентов университетов, по версии Time magazine [13]. В октябре 2015, по версии Washington monthly [1], вошел в десятку самых инновационно мыслящих президентов колледжей. На своей инаугурации M. Crow объяснил необходимость трансформации образования в вузе, после чего приступил к созданию модели New American Research University. Одной из целей стало соответствие критериям

Ассоциации Американских Университетов [3] и вхождение в нее. Трансформация вуза заключалась в создании «одного вуза во многих местах» [8]. Территориальная сосредоточенность кампусов позволила вузу обмениваться студентами, преподавателями и сотрудниками, что создало высокий уровень мобильности внутри университета.

Устремления, которые являлись приоритетами в становлении новой модели:

- преобразование общества;
- увеличение значимости предпринимательства;
- проведение практико-ориентированных исследований;
- уделять внимание успеху студентов;
- вариативные интеллектуальные дисциплины;
- социальная адаптация студентов и сотрудников;
- встроенность в глобальный контекст.

Из обозначенных устремлений в Университете штата Аризона выделяют следующие цели:

- демонстрация лидерства по учебным показателям и доступности;
- создание национального стандарта академического качества и воздействия колледжей и школ на различные сферы;
- позиционирование Университета штата Аризона в качестве глобального центра междисциплинарных исследований, открытий и развития до 2020 года;
- повышение влияния города и социальной включенности.

Университет штата Аризона начал стремительно развиваться, пополнялся фонд благотворительных пожертвований, создавались новые помещения для исследований, выросла привлекательность вуза для студентов (табл. 1, ч. 1 и ч. 2). Благодаря развитой сетке междисциплинарных исследований в стенах Университета штата Аризона проведены три работы, которые были удостоены Нобелевской премии. С 2002 года университет начал получать доходы от исследовательской деятельности, и площади университета были расширены более чем на 457 200 м² [7].

Университет штата Аризона состоит из 5 кампусов, 2 исследовательских центров, 6 школ и 11 колледжей. Анализируя таблицу 2, следует отметить, что в истории вуза существовали критические моменты, когда развитие университета как системы приостанавливалось, но спада показателей не происходило. Университету удавалось удерживать позиции даже в кризисные времена,

Таблица 1

**Динамика роста показателей в Университете штата Аризона за 2002–2014 гг.
(часть 1)**

Показатели	2002 год	2014 год
Общее количество студентов	41 000 человек	62 500 человек
Исследовательские расходы	102 млн долл.	\$445 млн долл.
Выпускники	11 500 человек	19 761 человек
Нобелевские лауреаты	1 человек	2 человека
	2005 год	2014 год
Операционные доходы	546 408 долл.	1 348 645 долл.
Операционные расходы	1 013 571 долл.	1 796 805 долл.
Неоперационные доходы	450 482 долл.	520 264 долл.
Общие ресурсы	1044,2 долл.	1962,4 долл.
Всего расходы	1048,6 долл.	1859,1 долл.
Гранты и контракты	153 378 долл.	281 049 долл.

Таблица 1

**Динамика роста показателей в Университете штата Аризона за 2002–2014 гг.
(часть 2)**

Показатели	2005 год	2014 год
Операционные доходы	546 408 долл.	1 348 645 долл.
Операционные расходы	1 013 571 долл.	1 796 805 долл.
Неоперационные доходы	450 482 долл.	520 264 долл.
Общие ресурсы	1044,2 долл.	1962,4 долл.
Всего расходы	1048,6 долл.	1859,1 долл.
Гранты и контракты	153 378 долл.	281 049 долл.

чтобы последствия преодоления нестабильности были минимальными.

Ниже подробно представлена хронология основания колледжей и школ, которая лишней раз подтверждает уникальность личностей выдающихся президентов университета [5].

На сегодняшний день Университет штата Аризона занимает 15 место из 763 институтов в рейтинге расходов на научно-исследовательскую деятельность учреждений без медицинской школы (450 млн долларов). Входит в 100 лучших мировых исследовательских вузов по рейтингам Shanghai Jiao Tong Academic Ranking of World Universities (ARWU) 93/1200 и Center for World University Rankings (CWUR) 97/1000, 47 место в топ лучших университетов (Academic Ranking

of World Universities), 97 – топ мировых университетов (Center for World University Rankings), 18 место в топ университетов для работы с Силиконовой долиной (Business Insider) [6].

Одной из основных сильных сторон вуза является его «связь» с внешним миром. В Университете штата Аризона заключены и успешно реализуются партнерские отношения с 9 международными партнерами и 5 фирмами, многие из которых находятся на территории вуза. На рисунке 1 представлен список глобальных партнеров и фирм, в тесном контакте с которыми сотрудничает Университет штата Аризона. Из анализа данного рисунка возникает логическая взаимосвязь между получением знаний и сотрудничеством Университета штата Аризона с предприятиями.

Таблица 2

Историческая справка колледжей и школ Университета штата Аризона

Колледжи/школы	Год основания
Школа будущих инноваций в обществе	2015
Колледж письменности и исследований	2015
Колледж здравоохранения	2012
Колледж необходимых университетских навыков	2011
Школа устойчивости	2006
Колледж отличия, Баррет	1988
Новый колледж междисциплинарных исследований в области науки и искусств	1984
Колледж государственной службы и общественных решений	1979
Хербергер институт дизайна и искусства	1964
Колледж права	1964
Школа бизнеса	1961
Колледж инноваций в здоровье и уходе	1957
Школа инжиниринга	1954
Колледж либеральных искусств и наук	1954
Колледж для учителей	1954
Школа управления	1946
Школа журналистики и массмедиа	1941



Рис. 1. Партнеры Университета штата Аризона

Отличительной чертой университета является новый подход к обучению студентов. В период ликвидации последствий мирового кризиса университет принимал революционные решения в управлении вузом. Была изменена структура, произошло объединение кафедральных структур в институты, но главное нововведение касалось обучения студентов. Теперь студенческое обучение посредством классического чтения лекций и нахождения студентов на занятиях было заменено на занятия с акцентом на практическую деятельность. Все знания, которые они получали во внеучебное время при подготовке к занятиям, на самих занятиях принимали практический характер. Студенты вовлекались в процесс реализации исследовательских проектов, работали ассистентами профессоров, участвовали в разработках и набирались необходимого опыта.

В идею трансформации модели университета было заложено взаимодействие предпринимательства и науки, а также студентоориентированный подход, которые успешно реализуются в университете в настоящее время. Политика вуза говорит, что «каждый студент является для вуза ценным кадром и необходимо направлять все силы на его развитие». В вузе всецело поддерживаются инициативы, студенческие проекты, а также все то, что служит на благо общества. С первого взгляда легкий механизм внутри приобретает сложные очертания.

Основной принцип деятельности Университета штата Аризона – доступность образования. В вуз принимаются все желающие студенты по разумному порогу входа (табл. 3).

Как правило, при принятии слабых студентов и невысокой конкуренции при отборе студенты приходят для того, чтобы получить диплом, и часто бывает, что специальность не важна. В этом случае знания нивелируются и ценность получе-

ния высшего образования теряется. Слабые студенты порождают среду слабых преподавателей, которым не нужно развиваться, так как эти знания некому передавать. Если же студент сильный, он может претендовать на вуз с высоким качеством обучения и получить бюджетное место (обучение за счет средств государства). Иной случай зависит от финансового благосостояния семьи, когда можно оплатить качественное образование и учиться в престижном вузе. В рассматриваемом университете подход иной – при очень высоком качестве образования обучение является доступным для различных слоев населения и расовой принадлежности (табл.4) [4].

Студенты из разных слоев населения могут поступить в вуз и получать качественное образование. Помимо вступительных испытаний вуз уделяет большое внимание целеустремленности и желанию студента развиваться. Проблему неплатежеспособности студентов вуз решает следующим образом: университет предлагает различные способы компенсации затрат на обучение: такие как образовательные кредиты, стипендии, работу в вузе.

Благодаря появлению и развитию Университета штата Аризона, сам штат стал развиваться стремительными темпами, что позволило привлечь новые инвестиции, новых предпринимателей, а также повысить уровень науки в стране в целом, и в штате в частности. ВВП Аризоны вырос с 197,26 млрд долларов в 2000 году до 261 млрд долларов в 2014 году.

Проанализировав все необходимые финансовые показатели, перейдем к сравнительной характеристике процесса получения знаний в университете «старого типа» и в «новой модели исследовательского университета».

В большинстве вузов в настоящее время реализуется схема получения знаний, представленная на рис. 2.

Таблица 3

**Статистические данные по приему в вуз
(тыс. чел.)**

	2012	2013	2014
Абитуриенты	37,225	37,982	35,294
Принято	26,425	26,986	26,915
Поступило	9,254	9,265	10,232
Резиденты штата Аризона	51,235	50,4	49,537
Нерезиденты	21,019	22,978	27,234

Таблица 4

**Анализ поступающих в вуз
студентов**

	2012	2013	2014
Мужчины	49.5%	49.6%	50.3%
Женщины	50.5%	50.4%	49.7%
Афроамериканцы	4.9%	4.8%	4.8%
Белые	60.6%	59.3%	56.9%
Другие	34.50%	35.9%	38.3%

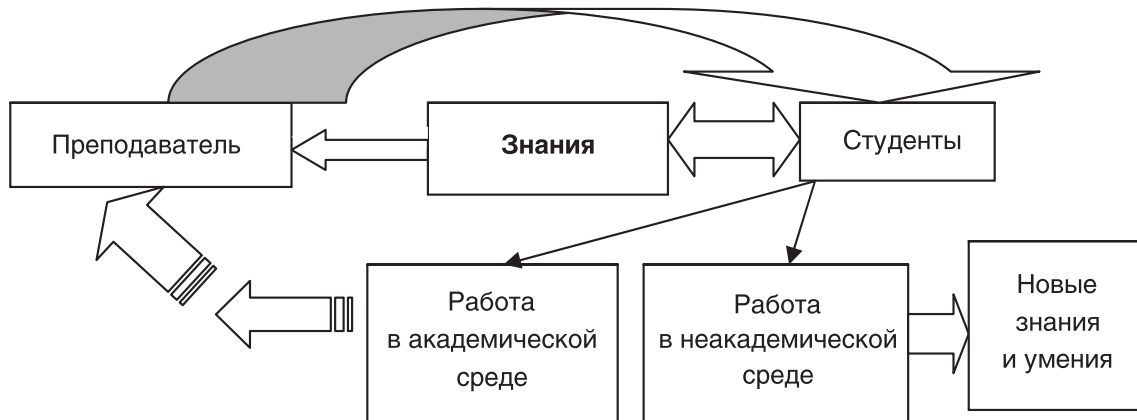


Рис. 2. Процесс получения знаний в университете

В данном процессе знания реализуются в двух направлениях: имеют кругооборот или полную трансформацию. Такое кардинальное разделение путей применения знания приводит к пагубным последствиям и нивелированию уровня и важности высшего образования.

Процесс получения знаний намного сложнее и имеет реальные результаты. Все продвижения, которые происходят в процессе получения знаний, воплощаются в публикации, спинауты и стартапы, а также R&D (исследования и разработки) проекты. Важно отметить, что 18 % операционных доходов образуется благодаря исследовательской деятельности в рамках грантов и контрактов; 10 % – от предпринимательской деятельности. В структуре комбинированных ресурсов доходы составляют 14 % от грантов и контрактов, 5 % финансовая помощь, 4 % частные пожертвования. Например, спинауты компаний, основанные на технологиях, разработанных исследователями вуза, привлекли более 500 млн долларов внешнего финансирования в 2014 году [4]. Вуз занимает 11 место в рейтинге финансирования из фонда NASA за 2015 год и 30-е место в рейтинге финансирования из Национального исследовательского фонда [6].

Исследовательские расходы Университета штата Аризона имели постоянную тенденцию к росту (рис. 3) [4].

На рисунке 4 показан процесс получения знаний в Университете штата Аризона.

Получение знаний и коммерциализация научных разработок решаются посредством вовлечения студентов и научного состава вуза в исследовательские и прикладные разработки и обучение через опыт практической деятельности. Благодаря такому подходу решаются сразу две проблемы: постоянная актуализация знаний и переход

на практико-ориентированный подход в образовании.

Университет штата Аризона назван № 1 среди американских «наиболее инновационных школ» в 2016 году по версии U.S. News & World Report. Университет штата Аризона обошел в рейтинге такие вузы, как Stanford (№ 2) и MIT (№ 3) [6].

Обязательные условия при формировании среды для инновационного получения знаний:

- свободное перемещение между дисциплинами и кооперация ученых для исследований и разработок;
- создание «комплексного предприятия по производству знаний»;
- ориентация на географическое расположение и культурные ценности;
- стремление вуза к достижению успеха каждого отдельного студента;
- создание знаний посредством «преодоления» учебных дисциплин;
- акцент на ценности предпринимательства (используются знания и поощряются инновации);
- создание практико-ориентированных исследований и реализация разработок в жизнь;
- социальная адаптация студентов и сотрудников.

Соблюдение данных условий позволяет сформировать благоприятную среду для построения

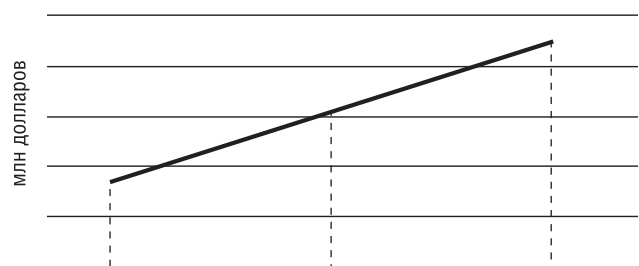


Рис. 3. Динамика исследовательских расходов 2005–2015 гг.

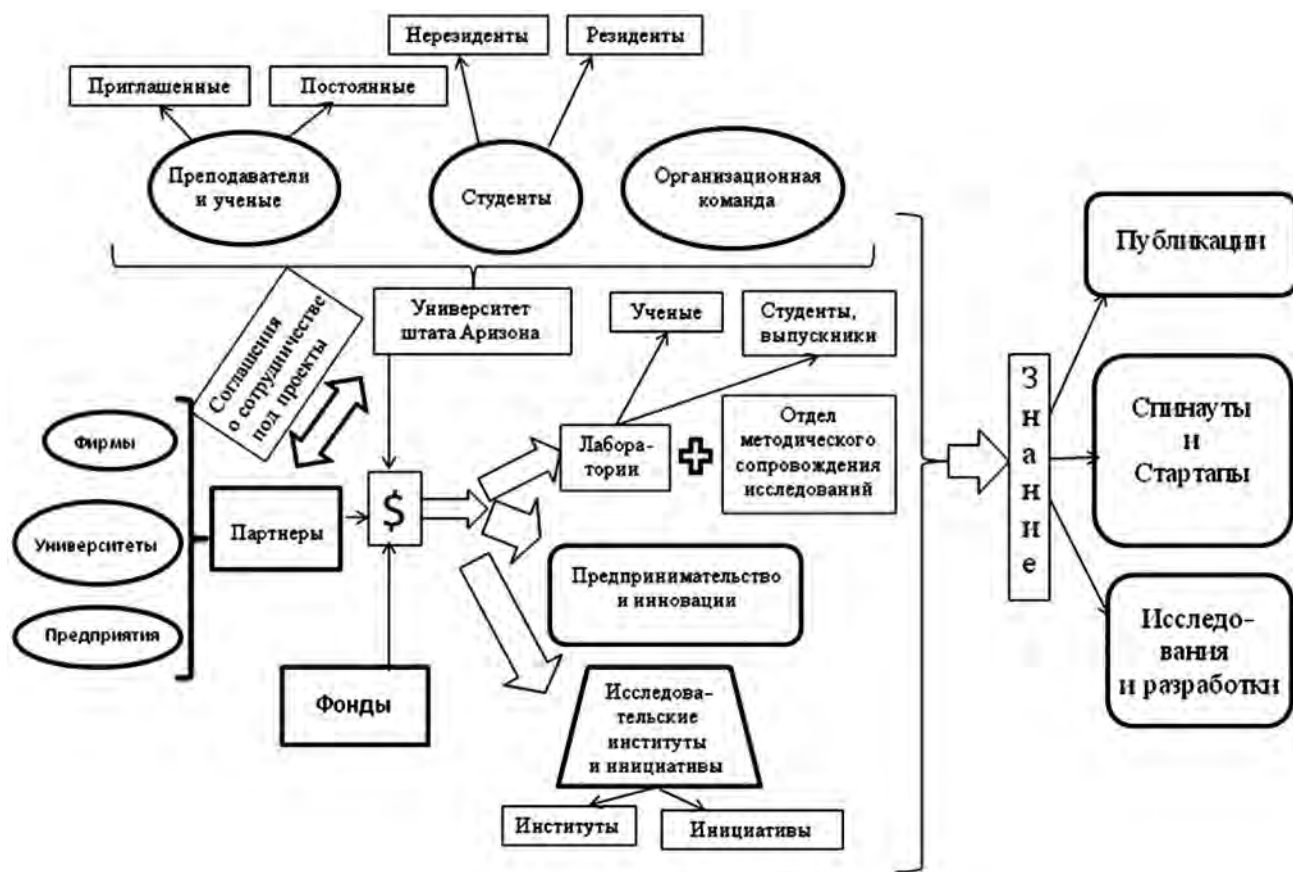


Рис. 4. Механизм получения нового знания в Университете штата Аризона

университета нового типа. Одним и особенно важным условием является оценка уровня преподавателей. В этой связи от каждого преподавателя требуется системно обновлять свои знания в целях их актуализации и транслирования для научного сообщества.

Механизм получения нового знания заключается в кооперации университета, студентов и партнеров вуза для проведения совместных исследований и трансляции полученных результатов для широкой общественности с последующей коммерциализацией полученных разработок.

Разобрав механизм получения нового знания, важно рассмотреть действия, которые необходимо совершать на пути к функционирующей модели [7].

Привлечение сотрудников университета к решению проблем вуза и укреплению системы воздействия на внеплановые ситуации в области востребованности исследований, привлекательности для абитуриентов и профессорско-преподавательского состава обеспечивает бесперебойное развитие университета.

Основные действия по созданию новой модели исследовательского университета состоят из:

- 1) включения организации в решение проблем и укрепление системы персонала в области реакции на потребности;
- 2) координирования на высоком уровне стратегического планирования, оперативного планирования и бюджетных процедур;
- 3) создания организации, ориентированной на клиента;
- 4) включения внешнего контроля и подотчетности в качестве предпосылки (перед началом деятельности), а не постфактум;
- 5) создания гибкой и адаптивной организационной структуры;
- 6) стремления центральной деятельностью сделать получение, анализ и распространение стратегической информации;
- 7) развития внешних связей как важнейшего ресурса.

Следует отметить, что данный набор действий и сравнительный анализ схемы получения знаний помогает сформировать более глубокое понимание деятельности Университета штата Аризоны и формирование модели, адаптированной под условия российской действительности.

В заключение хочется акцентировать внимание на основных действиях по созданию новой модели исследовательского университета:

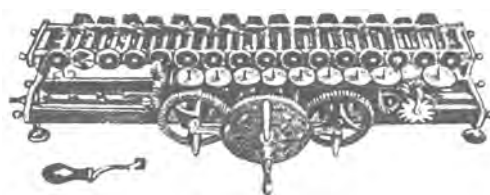
- объединение департаментов в школы;
- создание междисциплинарных объединений (включающих ученых, экономистов, философов и др.);
- актуализация знаний (параллельное развитие преподавателей и окружающей среды);
- устранение академических «рамок» в пользу безграничных возможностей;
- акцентирование внимания на распространение знаний, готовность к сотрудничеству (пример эффективного менеджмента: «позволили открыть клинику студентам для помощи местным жителям»);
- привлечение талантов без ограничения по возрасту и социальному положению;
- восприятие студента как партнера внутри-университетских объединений, а университета как инвестора в успех студентов [8].

В итоге важно отметить, что данный пример является показательным, как в небольшом городе из простого вуза можно сделать университет мирового уровня, покоривший ведущие мировые рейтинги, а также создать эффективную модель исследовательского университета, адаптированную под изменяющуюся действительность. Механизм получения нового знания заключается в кооперации университета, студентов и партнеров вуза для проведения совместных исследований и последующей трансляции полученных результатов для широкой общественности с дальнейшей коммерциализацией полученных разработок.

Данный кейс представляет опыт современного подхода к научным исследованиям и получению знаний, а также помогает взглянуть по-новому на систему управления вузом. Опыт, представленный в кейсе, будет способствовать развитию российских университетов и науки в целом, а также формированию совершенно новых моделей университетов в России. ■

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. America's Ten Most Innovative College Presidents. URL: http://www.washingtonmonthly.com/magazine/septemberoctober_2015/features/americas_ten_most_innovative_c_1057183.php?page=2 (accessed 14.11.2015).
2. Archives&Special Collections, Principals and Presidents of Arizona State University ASU. URL: <https://lib.asu.edu/archives/quick-reference/presidents> (accessed 15.11.2015).
3. Association of American Universities. URL: <http://www.aau.edu/home.aspx> (accessed 15.11.2015).
4. ASU Comprehensive Annual Financial Report Year Ended June 30, 2014 / An Enterprise Fund of the State of Arizona // Prepared by the ASU Financial Services Office. URL: http://www.asu.edu/fs/documents/annual_reports/ASU_2014_CAFR.pdf (accessed 12.11.2015).
5. ASU Libraries: The New ASU Story: Leadership ASU. URL: <http://www.asu.edu/lib/archives/asustory/pages/16lead.htm> (accessed 12.11.2015).
6. ASU rankings and honors. URL: <http://yourfuture.asu.edu/rankings> (accessed 17.11.2015).
7. ASU's 'golden decade' and the rise of a New American University / ASU News. URL: Asunews.asu.edu (accessed: 16.11.2015).
8. Crow, Michael M. «Designing the new American university» Michael M. Crow and William B. Dabars, 2015. 344 p.
9. Examining how Arizona schools have coped with state budget cuts, Phoenix Business Journal July 18, 2010. URL: www.bizjournals.com/phoenix/stories/2010/07/19/focus3.html (accessed 19.11.2015).
10. Fiscal Year 2009 state budget cuts force ASU to cap enrollment, freshman applications close March 1, five months early Arizona State University Office of Public Affairs. URL: <https://www.asu.edu/budgetcuts/> (accessed 18.11.2015).
11. Scott, Eugene (2012-11-08) ASU eyes 2016 Phoenix move for law school. URL: Azcentral.com (accessed 19.11.2015).
12. Tempe Normal School Records, 1885–1930 MSS-149. URL: <http://www.azarchivesonline.org> (accessed 12.12.2015).
13. The 10 Best College Presidents. URL: http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1937938_1937933_1937917,00.htm (accessed 13.12.2015).
14. The New ASU Story: Academic Programs. URL: www.asu.edu (accessed 11.12.2015).



Ovchinnikova N. E.

Moscow school of Management SKOLKOVO (place of work), Moscow,
Russia Higher school of management (place of study), Moscow, Russia

New Model of Research University (Arizona State University experience)

Key words: new model of research university, management, rankings, students oriented approach, innovative entrepreneurship.

The main task of this case is to describe strategic management solutions in creating new model of world class research university (using the example of Arizona State University).

In order to achieve the goal we analyzed the history of Arizona State University creation, identified main stages of university formation, looked into the main principles of creating new model of research university, formed the knowledge generation scheme in the new research university model. The article uses the following methods: analysis, comparison, modeling. The article covers such aspects as international and national ratings, reporting documents, financial balance, interview with University President, articles and books on university creation and university website.

Case results allow for understanding the mechanism of constructing new model of research university that can be applicable for the Russian Federation universities. The results demonstrate the mechanism of new knowledge generation, model design principles and main stages of university creation. This case can be used as guidance by managers of both regional and national leading universities.

This case helps university managers in looking at their activities from a more critical perspective, introducing new technologies and seeing new opportunities. The field of obtained results implementation is quite broad and covers different spheres from applying new approaches in the teaching process to implementing successful mechanism in university activities. This case is particularly valuable for leading universities with good starting position aiming at achieving international level and entering international university ratings.

The case is unique as it provides detailed description of organizing activities at the university of a new level that has never been analyzed before. Based upon their work on the case authors provide a set of recommendations for altering university management system aimed at improving its adaptivity to rapidly changing external environment. Comparative analysis of knowledge generation mechanisms that formed the basis of the new research university model allows for applying the results of the research to the activities of the Russian universities considering specific characteristics of the country.

REFERENCES

1. America's Ten Most Innovative College Presidents, available at: http://www.washingtonmonthly.com/magazine/septemberoctober_2015/features/americas_ten_most_innovative_c_1057183.php?page=2 (accessed 14.11.2015).
2. America's Ten Most Innovative College Presidents, available at: http://www.washingtonmonthly.com/magazine/septemberoctober_2015/features/americas_ten_most_innovative_c_1057183.php?page=2 (accessed 14.11.2015).
3. Association of American Universities, available at: <http://www.aau.edu/home.aspx> (accessed 15.11.2015).
4. ASU Comprehensive Annual Financial Report Year Ended June 30, 2014. An Enterprise Fund of the State of Arizona. Prepared by the ASU Financial Services Office, available at: http://www.asu.edu/fs/documents/annual_reports/ASU_2014_CAFR.pdf (accessed 12.11.2015).
5. ASU Libraries: The New ASU Story: Leadership ASU, available at: <http://www.asu.edu/lib/archives/asustory/pages/16lead.htm> (accessed 12.11.2015).
6. ASU rankings and honors available at: <http://yourfuture.asu.edu/rankings> (accessed 17.11.2015).

Ovchinnikova Nataliia Eduardovna – PhD (Candidate of Sciences in Economics), Research associate, Moscow school of Management SKOLKOVO, Moscow, Russia: Novaya ul. 100, Skolkovo village, Odintsovsky District, Moscow Region, 143025, Russia; Master's student Higher school of management, Moscow, Russia; 20, Myasnitskaya Ulitsa, Moscow, +79661800272; n.e.ovchinnikova@mail.ru.

7. ASU's 'golden decade' and the rise of a New American University / ASU News, available at: Asunews.asu.edu (accessed 16.11.2015).

8. Crow, Michael M "Designing the new American university" Michael M. Crow and William B. Dabars, 2015. 344 p.

9. Examining how Arizona schools have coped with state budget cuts, *Phoenix Business Journal*. July 18, 2010, available at: www.bizjournals.com/phoenix/stories/2010/07/19/focus3.html (accessed 19.11.2015).

10. Fiscal Year 2009 state budget cuts force ASU to cap enrollment, freshman applications close March 1, five months early Arizona State University Office of Public Affairs, available at: <https://www.asu.edu/budgetcuts/> (accessed 18.11.2015).

11. Scott, Eugene (2012-11-08) ASU eyes 2016 Phoenix move for law school, available at: Azcentral.com (accessed 19.11.2015).

12. Tempe Normal School Records, 1885-1930 MSS-149, available at: <http://www.azarchivesonline.org> (accessed 12.12.2015).

13. The 10 Best College Presidents, available at: http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1937938_1937933_1937917,00.htm (accessed 13.12.2015).

14. The New ASU Story: Academic Programs, available at: www.asu.edu (accessed 11.12.2015).

