



СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Монография

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Владивостокский государственный университет (ВВГУ)

**СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА
В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ**

Монография

Владивосток
Издательство ВВГУ
2022

УДК 316.455:378.1
ББК 74.484+60.55стд1
С33

Рецензенты: *Р.С. Близкий*, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»;
А.А. Кузубов, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»

Сетевая модель развития стратегического партнёрства университета в контексте цифровой трансформации : монография / О.А. Батурина, Т.В. Терентьева, В.В. Крюков, К.С. Солодухин ; Владивостокский государственный университет. – Владивосток: Изд-во ВВГУ, 2022. – 140 с.

ISBN 978-5-9736-0682-4; DOI: <https://doi.org/10.24866/9736-0682-4-2022-140>

В монографии рассматривается сетевой подход к организации стратегического партнёрства университета с различными партнёрами: приведен обзор существующих подходов к реализации стратегического партнёрства, предложена сетевая концептуальная модель стратегического партнёрства и методика оценки его эффективности; показано, что особое влияние на процесс взаимодействия организаций оказывает цифровая трансформация.

Для молодых ученых, аспирантов, преподавателей, студентов, представителей бизнес-среды и органов власти, интересующихся проблемами стратегического партнёрства и путями его реализации.

УДК 316.455:378.1
ББК 74.484+60.55стд1

ISBN 978-5-9736-0682-4

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», оформление, издание, 2022

© О.А. Батурина, Т.В. Терентьева, В.В. Крюков, К.С. Солодухин, текст, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА УНИВЕРСИТЕТА	7
1.1. Сеть университетов РФ: характеристика, структура, тенденции развития	7
1.2. Тенденции и предпосылки развития долгосрочных партнёрских отношений университета в условиях современного общества	11
1.3. Оценка готовности университетов к развитию сетевой модели стратегического партнёрства (на примере ведущих университетов РФ).....	22
1.4. Подходы к формированию организационно-экономического механизма развития стратегического партнёрства университета.....	33
1.5. Методические аспекты развития стратегических партнёрств университета на основе сетевого подхода	46
Глава 2. МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА УНИВЕРСИТЕТА ПО СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ.....	61
2.1. Формирование сетевой модели стратегического партнёрства.....	61
2.2. Методика оценки развития сетевой модели стратегического партнёрства университета.....	78
Глава 3. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ И УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ ВЛАДИВОСТОКСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ...	104
3.1. Особенности реализации стратегии цифровизации	105
3.2. Цифровая трансформация университета и модели обучения	109
3.3. Проектирование учебного процесса по смешанной модели обучения	112
3.4. Применение инструментов учебной аналитики в управлении учебным процессом.....	118
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	124

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность вопросов развития университетов существует постоянно и связана, прежде всего, с трансформацией общественного развития и динамичными изменениями в экономике. На современном этапе университеты рассматриваются с двух позиций: с одной – как носители важных государственных функций (восполнение интеллектуального капитала, воспитание личности, обеспечение потребностей экономики качественными трудовыми ресурсами и др.), с другой – как хозяйствующие субъекты, которые ориентированы на получение коммерческого результата и действуют в условиях конкуренции.

Двойственность природы университета определяет факторы, влияющие на его развитие; проявляется в многообразии клиентов и партнёров, что обуславливает актуальность построения эффективных взаимодействий между всеми участниками. В числе данных факторов можно выделить растущую глобализацию, сопутствующий ей рост количества университетов и встраивание в образовательный процесс квазирыночных механизмов, которые в свою очередь являются факторами растущей дифференциации университетов.

Государственная политика в сфере развития системы образования инициирует интеграционные процессы, связанные с концентрацией на ключевых компетенциях университетов. Так, согласно Государственной программе развития образования повышению конкурентоспособности российского образования будет способствовать создание сети учреждений и организаций высшего образования, соответствующей условиям развития экономики знаний. Она включает в себя федеральные университеты, представляющие собой новую модель высшей школы, построенную на интеграции науки, производства и образования, ведущие национальные исследовательские университеты, направленные на развитие инновационной экономики, региональные университеты, созданные для обеспечения региональных экономических систем и прочие, которые осуществляют подготовку бакалавров по широкому спектру направлений (специальностей). В связи с этим усиливается влияние университетов, которым сегодня отводится роль опорных структур в развитии национальной и региональной экономик.

Одновременно с этим изменение управленческой парадигмы на уровне государственного управления привело к изменению условий функционирования для организаций различных сфер государственного сектора, в том числе и образования. Основным принципом изменения является перенос в государственный сектор методов управления частным бизнесом и создание в нем механизмов конкуренции.

Для сферы высшего образования это особенно проявляется в получении большей автономии деятельности, изменении механизмов ее финансирования, которое осуществляется на конкурсной основе в условиях конкуренции, подходов к оценке деятельности (мониторинг эффективности, ответственность руководителя университета за достижение целей, рейтинговые оценки университетов).

Происходящие изменения требуют от университетов обеспечения максимальной открытости деятельности университетов. Причем под открытостью понимается не только обеспечение доступа к образовательным программам, но и информационная, коммуникационная открытость, прозрачность управленческих процедур, стратегических целей, равные возможности партнёрских взаимодействий и др.

Таким образом, возрастает значимость партнёрских отношений образовательных учреждений с различными организациями для обеспечения собственной конкурентоспособности.

Анализ стратегий развития федеральных и большинства национальных исследовательских университетов показал, что одним из основных ориентиров в своем развитии они выделяют формирование и развитие стратегического партнёрства.

Развитие современного общества, ориентация на цифровую трансформацию отраслей приводят к развитию в сфере образования сетевых форм взаимодействия, в частности в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» закреплена сетевая форма обучения, создаются консорциумы. Однако на современном этапе они в основном развиваются между различными образовательными организациями и реже между университетами и бизнес-структурами.

При выборе стратегий, ориентированных на сотрудничество и партнёрство, большинство университетов сталкиваются с необходимостью результативного развития партнёрских отношений, недостаточным методическим обеспечением данного процесса, отсутствием его системного представления.

Таким образом, тенденции интеграции и сетевизации в сфере образования определяют необходимость методического обеспечения процесса развития стратегического партнёрства, учитывающего оценку его развития с позиции влияния на результативность функционирования универси-

тета, а также обеспечения его конкурентоспособности в современных условиях.

Существенный вклад в развитие данных тенденций вносят и процессы цифровизации, особенно резкое усиление которых произошло в связи с пандемией COVID-19. Обучающиеся в настоящий момент не привязаны к университету по географическому признаку, что обуславливает необходимость внесения изменений в содержание идентичности университета. Трансляция его во внешнюю среду проходит не только через преподавателей, но и через тот контент, который он обеспечивает. Становится важным построение такой системы, в которой этот контент ассоциировался бы с конкретным университетом, т.е. понятие идентичности становится более широким, соответственно, возникает необходимость более детальной работы с контентом, обеспечивающим уникальность по отношению к конкурентам.

Выполненный анализ отечественных исследований показал, что в качестве основных особенностей цифровизации можно выделить высокий уровень требований к развитию человеческого капитала. Можно отметить также, что в отношениях с клиентом происходит изменение в части режима и способов взаимодействия с поставщиком товаров и услуг. Обеспечивается большая гибкость такого взаимодействия за счет использования онлайн- и офлайн-режимов. Происходит рост открытости при формировании мнения об организации за счет того, что клиенты имеют возможность оставить отзывы об организации, и организация может оказывать влияние на их характер только посредством повышения качества оказываемых услуг [79, 140, 146].

Развитие цифровых технологий оказало существенное влияние и на образовательную политику как государства, так и отдельно взятых университетов. Повышается доступность и открытость образования, появляется возможность построения более гибких образовательных траекторий [32, 54, 98].

Как уже было отмечено выше, усиливается роль кооперации университета с другими образовательными организациями. Фактически университет сам по себе, без взаимодействия с другими образовательными партнёрами, лишается возможности оказывать качественные образовательные услуги. Требуется переход от традиционной подачи материала к новым способам, учитывающим специфику использования новых технологий.

Возникает необходимость контроля качества образовательного процесса с учетом происходящих изменений, требуется пересмотр подхода к организации деятельности не только информационно-технологических служб, но и в целом всех базовых процессов деятельности университетов.

Глава 1. СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА УНИВЕРСИТЕТА

1.1. Сеть университетов РФ: характеристика, структура, тенденции развития

Согласно Государственной программе развития образования повышению конкурентоспособности российского образования будет способствовать создание сети учреждений и организаций высшего образования, соответствующей условиям развития экономики знаний.

В Российской Федерации в отношении образовательных организаций высшего образования Правительством Российской Федерации могут устанавливаться особый статус и категории в соответствии с федеральным законодательством, а также в рамках программ развития образования. Так, в настоящий момент по данным критериям можно выделить несколько обособленных групп университетов, безусловно обладающих отдельными признаками, влияющими на идентичность группы:

- 1) федеральные университеты [108], представляющие собой новую модель высшей школы, построенную на интеграции науки, производства и образования;
- 2) ведущие национальные исследовательские университеты [108], направленные на развитие инновационной экономики;
- 3) опорные университеты, созданные для обеспечения региональных экономических систем;
- 4) глобальные университеты, участвующие в реализации «Проект 5-100» для повышения конкурентоспособности российского образования на мировой арене;
- 5) прочие университеты, осуществляющие подготовку бакалавров по широкому спектру направлений (специальностей).

По распределению университетов указанных групп по регионам РФ согласно данным портала Министерства науки и высшего образования РФ «Мониторинг 2021», видно, что наиболее весомой группой являются прочие вузы, которые на сегодняшний день в большей степени ориентированы на подготовку специалистов по программам прикладного бакалавриата и чаще всего представляют собой региональные университеты.

Распределение университетов по округам также неоднородно. Лидирующими являются Центральный, Северо-Западный и Приволжский округа.

Университетами с особым статусом являются:

- Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова;
- Санкт-Петербургский государственный университет.

Согласно Федеральному закону [108] им установлен статус «уникальных научно-образовательных комплексов, старейших вузов страны, имеющих огромное значение для развития российского общества».

На настоящий момент в состав группы входят:

1. Северо-Кавказский федеральный университет.
2. Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова.
3. Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова.
4. Дальневосточный федеральный университет.
5. Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта.
6. Казанский (Приволжский) федеральный университет.
7. Южный федеральный университет.
8. Сибирский федеральный университет.
9. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.
10. Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского [139].

Следующая группа университетов – национальные исследовательские университеты (НИУ). Это высшие учебные заведения, на одинаковом с федеральными университетами уровне эффективно осуществляющие образовательную и научную деятельность на основе принципов интеграции науки и образования. Основными задачами университетов такого типа являются не только генерация знаний, но и их трансфер в экономику. Основной задачей государственной поддержки НИУ является вывод на мировой уровень образовательных организаций, способных взять на себя ответственность за сохранение и развитие кадрового потенциала науки, высоких технологий и профессионального образования, за развитие и коммерциализацию в Российской Федерации высоких технологий [102].

В данную группу входят следующие образовательные учреждения: Высшая школа экономики, Казанский государственный технический университет имени А.Н. Туполева, Московский авиационный институт (государственный технический университет), Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, Московский физико-технический институт (государственный университет), Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского, Новосибирский государственный университет, Пермский государственный технический университет, Самарский государственный аэрокосмический университет

имени академика С.П. Королева, Санкт-Петербургский государственный горный институт имени Г.В. Плеханова (технический университет), Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, Томский политехнический университет, Московский инженерно-физический институт, Московский институт стали и сплавов, Белгородский государственный университет, Иркутский государственный технический университет, Казанский государственный технологический университет, Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева, Московский государственный институт электронной техники, Московский государственный строительный университет (МГСУ), Московский энергетический институт (технический университет), Пермский государственный университет, Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, Томский государственный университет, Санкт-Петербургский академический университет, Южно-Уральский государственный университет [102].

Опорные университеты были образованы в рамках программы Министерства науки и высшего образования РФ, целью которой является создание сильных региональных университетов на основе интеграции научных, кадровых и финансовых ресурсов, обеспечивающих качественную трансформацию системы подготовки кадров и кооперацию с крупными отраслевыми предприятиями региона. Это подтверждает актуальность вопросов развития стратегических партнёрств университетов на государственном уровне и изменение формата их осуществления.

По итогам 2016 г. были созданы 11 опорных университетов, которыми стали:

- Волгоградский государственный технический университет;
- Воронежский государственный технический университет;
- Вятский государственный университет;
- Донской государственный технический университет;
- Костромской государственный технологический университет;
- Омский государственный технический университет;
- Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева;
- Самарский государственный технический университет;
- Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М.Ф. Решетнева;
- Тюменский индустриальный университет;
- Уфимский государственный нефтяной технический университет.

В 2017 г. количество опорных вузов увеличилось ещё на 22 университета, которые были разделены по способу финансирования на две группы:

финансируемые из федерального бюджета (8 университетов) и из регионального бюджета (14 университетов).

Оставшиеся университеты относятся к группе «Прочие» – это порядка 83 % от общего количества учебных заведений высшего образования.

Университеты ориентированы на оказание следующих основных видов услуг:

- образовательные, в том числе реализация образовательных программ высшего образования, среднего профессионального образования, основных программ профессионального обучения, дополнительных профессиональных программ, дополнительных программ образования детей и взрослых, общеобразовательных программ;

- научно-исследовательские, в том числе опытно-конструкторские работы и подготовка научных кадров;

- прочие.

Авторами было проведено исследование деятельности ведущих университетов по показателям доходов от различных видов деятельности с целью выявления основных тенденций. Для проведения исследования использовались следующие методы:

- горизонтальный анализ для определения параметра (критерия) по группе университетов и вертикальный анализ для характеристики структуры показателя;

- сравнительный анализ для сопоставления характеристики по группам университетов с целью определения общих тенденций и различий в деятельности.

По результатам проведенного исследования выявлено, что среди оказываемых услуг существенно выделяется образовательная деятельность. Доходы от оказания образовательных услуг составляют в среднем 64 % от совокупных доходов университета.

Необходимо отметить также, что в среднем более половины доходов университеты получают из Федерального бюджета – 62 %, крайне невелика доля финансирования из регионального бюджета и менее 40 % доходов университеты привлекают из внебюджетных источников.

Структурно в группах федеральных и национальных исследовательских университетов доход от оказания образовательных и научно-исследовательских услуг находится практически в равных значениях. В группах опорных и прочих университетов существенно преобладают образовательные услуги, что подтверждает их специализацию на подготовке кадров для региона и прикладном бакалавриате по широкому спектру направлений.

Исходя из детализации показателя доходов от образовательных услуг разница в привлечении внебюджетных источников между всеми исследуемыми группами невелика и находится в пределах 10%, что свидетельствует

о необходимости поиска новых форм сотрудничества с различными участниками рынка с целью увеличения внебюджетного финансирования.

Необходимо обратить внимание на то, что у всех групп крайне низкая доля доходов от оказываемых услуг из иностранных источников.

Негативным фактом является крайне низкая доля доходов от научно-исследовательских работ, выполненных собственными силами. Практически для всех групп она находится в диапазоне 10–20%; исключения составляют опорные университеты (6,79%). Необходимо развивать партнёрские связи в данном направлении. Однако по структуре финансирования данного вида деятельности можно отметить, что доля финансирования из внебюджетных источников составляет более 50%, что свидетельствует о востребованности на рынке данного направления деятельности университетов. В настоящее время большое внимание уделяется построению стратегических взаимодействий университетов с конкретными организациями-партнёрами на условиях софинансирования проектов развития университетов.

Еще одной немаловажной тенденцией является превалирование доли бюджетного финансирования у федеральных и национальных исследовательских университетов, что соответствует целям государственной программы в сфере образования и усиливает для оставшихся групп необходимость развития внебюджетной деятельности, стратегических партнёрских отношений.

Таким образом, основными тенденциями развития сети университетов являются их укрупнение и специализация, преобладание доходов образовательных услуг в приносящей доход деятельности, использование рейтинговых показателей в оценке эффективности деятельности и повышение значимости стратегических партнёрских отношений в ее достижении.

1.2. Тенденции и предпосылки развития долгосрочных партнёрских отношений университета в условиях современного общества

Университеты в современной экономике являются важным фактором экономического развития. Задача государства в сфере высшего образования заключается в том, чтобы сделать их конкурентоспособными в мировом сообществе.

Й. Шумпетер определил экономическое развитие как положительные качественные изменения, новшества в производстве, в продукции и услугах, в области управления, в других сферах жизнедеятельности и видах экономической деятельности [152].

Перед университетами сегодня стоит задача трансформации своей деятельности в соответствии с государственной политикой в области

образования, современными потребностями общества и адаптацией к требованиям рынка труда. Актуальность вопросов развития университетов существует постоянно и связана, прежде всего, с трансформацией общественного развития и динамичными изменениями в экономике. На современном этапе университеты рассматриваются в двух позиций: с одной – как носители важных государственных функций (восполнение интеллектуального капитала, воспитание личности, обеспечение потребностей экономики качественными трудовыми ресурсами и др.), а с другой – как хозяйствующие субъекты, которые ориентированы на получение коммерческого результата и действуют в условиях конкуренции [117].

Двойственность природы университета определяет факторы, влияющие на его развитие; проявляется во многообразии клиентов и партнёров, что обуславливает актуальность построения эффективных взаимодействий между всеми участниками.

Так, на развитие университетов в историческом контексте оказывает влияние видение государства относительно его роли в социально-экономическом развитии. С точки зрения университета как бизнес-организации развитие обуславливается теорией жизненных циклов. На основе обобщения научной литературы авторами систематизированы и дополнены модели эволюции университетов (рис. 1.1).

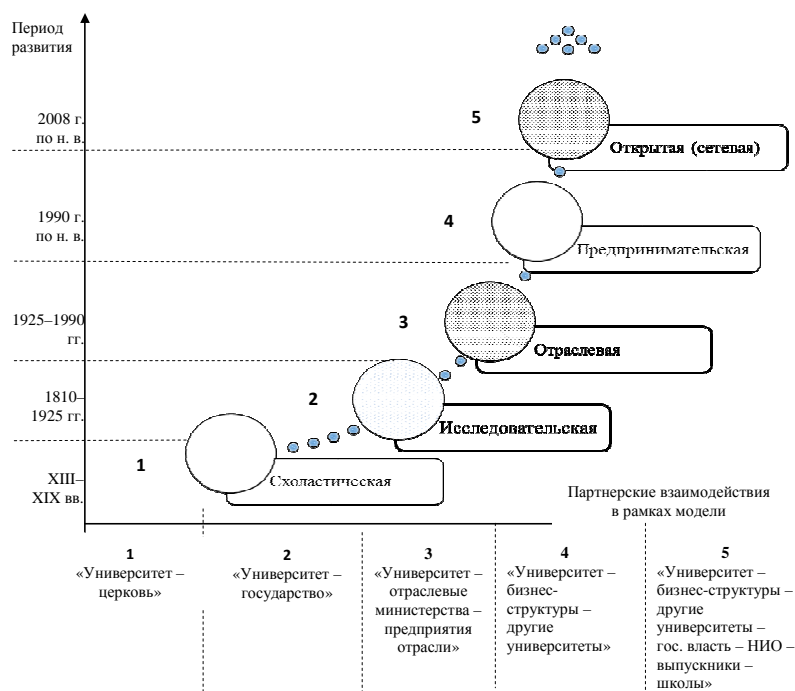


Рис. 1.1. Эволюция моделей университета

Источник: составлено авторами.

Университеты имеют достаточно длительную историю развития: в общемировом масштабе это около 900 лет, для России – около 300 лет. За период своего развития они играли разные роли в социально-экономическом развитии общества [134]. Схоластическая модель университета была первой стадией формирования современного университета; в нем преобладали теологические факультеты. Университет обладал высокой степенью академической свободы, автономностью в принятии решений, а его основная функция заключалась в подготовке элиты и правящих классов для государства. Д.В. Шмонин [151] выделяет системность как основную принципиальную черту образовательной и научной деятельности, которая свойственна и современным моделям, что позволяет обеспечивать их последовательное развитие. Университеты направлены на общественное благо, не поддерживают идеи полезности знания, т.е. имеют, скорее, теоретический, а не прикладной характер.

Следующим этапом развития университетов является появление новой модели – исследовательской. Согласно идеям Гумбольдта, Х. Ортега-и-Гассета, К. Ясперса [36, 111, 158], основными задачами университета являются: поиск истины в процессе исследования, передача ее в процессе обучения и воспитание личности с высокой интеллектуальной культурой. В основе процесса образования находится исследование, появляется специализация центров образования по отдельным дисциплинам.

Роль исследовательских университетов на начальном этапе заключалась в обеспечении социальной мобильности общества, обучении для продвижения в гражданскую службу, накоплении научных знаний.

Данная концепция в современном развитии классических университетов нашла отражение в работах В.А. Садовниченко, И.А. Краснобаевой, В.П. Прокопьева, Н.Г. Новиковой, И.В. Захарова, Е.С. Ляхович [126, 64, 121, 41].

П.Г. Щедровицкий [153] выделяет особенности начального этапа развития университетов для России: несмотря на то, что применялась европейская модель государственного контроля за деятельностью университетов, они обладали высокой степенью автономности, профессора практически были госслужащими. Процессы ускоренной индустриализации привели к изменению роли университетов: они приобретают отраслевую направленность и зачастую подчиненность соответствующим ведомствам и Министерствам, оказывающим существенное влияние на программу подготовки, требования к кадровому составу и образовательному процессу.

На поздних этапах развития исследовательских университетов (отраслевая модель) можно отметить особенность, характерную для России: одним из базовых принципов функционирования университетов становится постоянная взаимовыгодная связь высшей школы с промышленно-

стью [123], конкретной профессиональной областью, с учетом отраслевой направленности. «Чистая наука» была передана в научные организации.

Таким образом, отраслевой модели развития университетов на более поздних этапах развития свойственно сокращение автономии и увеличение зависимости от внешних институтов (в частности, механизмов государственного управления системой высшего образования), проявление и усиление связи между наукой, обучением и профессией. Изменение роли университета и модели его развития ведет к массовизации образования и обуславливает необходимость изменения управленческой парадигмы.

Развитие экономики знаний, в рамках которой происходит изменение роли знаний в обществе, привело к формированию концепции предпринимательских университетов, под которыми понимается не столько коммерческая структура, сколько изменение подхода к финансированию собственной деятельности – снижение зависимости от государственного финансирования и поиск альтернативных источников.

Б.Р. Кларк [53] отмечает в качестве одной из целей развития предпринимательских университетов получение стойкости во внешней среде и самостоятельности. В качестве основы для трансформации выделяется необходимость развития коллективного предпринимательства, которое способствует приобретению необходимых ресурсов и инфраструктуры. Уровень преобразований определяется университетскими ценностями. Особое внимание уделяется развитию взаимодействия университета с внешней средой; развиваются его новые формы, особенно в области финансирования деятельности.

Данная концепция нашла свое отражение в работах Г. Ицковица, Л. Лейдесдорфа, М. Гиббонса, Л.П. Киященко, Е.Г. Гребенщиковой, Л.А. Бокова, Ю.А. Шурыгина, А.В. Кобзева, А.Ф. Уварова и др. [47, 166, 52, 34, 55] через модель тройной спирали, где университетам отводится центральное место в развитии инновационной экономики региона и горизонтальных связей между участниками. Университеты приобретают дополнительные функции – предпринимательские, что выражается в том числе в возможности создания компаний (малые инновационные предприятия). В концепции тройной спирали университеты во взаимодействии с бизнесом и государством имеют лидирующую роль, поскольку представляют собой систему по «производству знаний».

Необходимость трансформации университета в субъект экономического развития и его особую роль в социально-экономическом развитии отмечают Л.В. Кобзева и В.В. Пономаренко [56]. Ключевым фактором данного процесса является изменение организационной культуры университета.

Н.А. Михальченковой отмечается особая роль предпринимательских университетов в гармонизации отношений с бизнесом, что позволит решить проблемы несоответствия потребностей бизнеса и академического сообщества, более рационального распределения ресурсов, финансовых ограничений [95].

О.А. Андрюшкевич, И.М. Денисова [3] рассматривают мировой опыт развития предпринимательских университетов и проблемы их развития в РФ, среди которых отмечаются низкая прозрачность и доступность информации о научных разработках, результатах функционирования различных инновационных структур, что может негативно отразиться на развитии их взаимодействий с бизнесом.

Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович рассматривают формирование и развитие предпринимательского университета в условиях экономики знаний как института, способного справиться с проблемами высшего образования. Университет является консервативной структурой, развитие которого происходит достаточно медленно по сравнению с бизнес-структурами, изменяющимися под требования общества. В качестве предпосылки развития университетов указывается изменение знания: из естественно-научного в социальное. Социальное знание является необходимым для каждого члена общества, что ведет к массовизации высшего образования и изменению роли университета. Под предпринимательским университетом понимается высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений, связанных с генерацией знаний, преподаванием, внедрением знаний в практику [60]. Ограничения связаны с дефицитом всех видов ресурсов университета.

Роль предпринимательского университета в данной концепции – сетевой участник в индустриальных кластерах, который способен к генерации нужных в данный период времени знаний.

Вопросы устойчивого развития предпринимательского университета, под которым понимается инновационный, активно взаимодействующий с внешней средой и демонстрирующий предпринимательское поведение в своей деятельности, максимально отвечающий требованиям рынка, отражены в работах Т.В. Терентьевой, М.Н. Арнаут (М.Н. Кулакова) [8]. Развитие предпринимательских университетов обусловлено изменением условий рынка, требований работодателей и государства (через образовательные стандарты).

В.А. Антропов отмечает в качестве причин развития концепции предпринимательских университетов увеличение асимметрии между запросами окружающей среды и способностью вузов их удовлетворять [7]. Основные принципы модели – академическая автономия вуза, экономическая самостоятельность, организационная децентрализация.

В рамках развития экономики знаний В. Атоян, Н. Казакова [10] отмечают развитие современного университета как опорной структуры, основного источника и распространителя знаний, а само знание как основной инструмент обеспечения высокой эффективности и повышения качества жизни. В данной концепции университеты рассматриваются как интегрированные структуры. Интеграция осуществляется не только по уровням образования, но и по основным видам деятельности, что возможно при плотном взаимодействии с другими учебными заведениями, промышленными предприятиями различных регионов. Это ведет к образованию учебно-научно-инновационных университетских комплексов.

Таким образом, предпосылками развития предпринимательской модели университетов являются развитие экономики знаний и, как следствие, изменение предназначения знаний в обществе, массовизация высшего образования, дефицит ресурсов, изменение требований государства, рынка труда к основной роли университетов. Особое место в концепции предпринимательского университета занимают партнёрские взаимодействия, без которых невозможно развитие данной модели. Наиболее значимыми являются отношения между университетами, бизнесом и государством. Основными мотивами взаимодействий выступают диверсификация источников финансирования, внедрение знаний в практическую деятельность, изменение практики преподавания, преодоление дефицита ресурсов и др. Начинают образовываться сетевые структуры, которые представляют собой объединения университетов, однородных по направлениям подготовки, учебно-научно-инновационные комплексы (УНИК) и др. В качестве принципов реализации партнёрских отношений выделяются обоюдная выгода, равенство сторон.

Одной из основных предпосылок формирования новой модели университета является информационное развитие общества, которое ведет к быстрому устареванию знаний и необходимости последующего изменения парадигмы образования. П.Г. Щедровицкий выделяет пятый этап эволюции университетов – «университеты без стен» [153], полноценные участники рынка, отличительными чертами которых являются осуществление учебной, научно-исследовательской и консультационной деятельности, развитие сети выпускников, являющейся опорой во взаимодействии с бизнес-средой. Одним из основных принципов деятельности становится открытость.

Первый открытый университет появился в 1969 г. в Великобритании. Идея университета такого типа принадлежит Михаэлю Янгу. Основной целью его деятельности является «предоставление возможности получения образования и социальной справедливости через высоко качествен-

ное университетское образование желающим учиться в удобное время и в удобном месте» [171].

Открытый университет направлен на предоставление дистанционного образования; основывается на партнёрских отношениях, педагогических инновациях и научных исследованиях. В данном случае под открытостью понимается свободный доступ к высшему образованию.

При развитии концепции предпринимательского университета особая роль отводилась университету как активному участнику социально-экономического развития территории присутствия через трансфер знаний, технологий и создание инновационных компаний. Развитие инноваций является еще одной предпосылкой формирования открытой модели университета. Данная тенденция прослеживается в работах К.П. Янковского, А.В. Сурина, О.Л. Молчановой, П.А. Куклева, Л.М. Гохберг, Т.Е. Кузнецовой и др.

Концептуальные основы сетевизации знаний в контексте теории открытых инноваций, структурные изменения в инновационной экономике знаний, по мнению К.П. Янковского, провоцируют системное коммерческое взаимодействие бизнеса и научных организаций в производственной сфере, заставляя хозяйствующих субъектов предпринимать усилия в направлении развития кооперационных связей [156].

Одной из потребностей развития инновационной инфраструктуры А.В. Сурин и О.П. Молчанова считают подготовку и повышение квалификации кадров [130], что напрямую указывает на повышение востребованности образовательных услуг на рынке инноваций. Анализируя проблему низкого качества российской инновационной системы, Л.М. Гохберг и Т.Е. Кузнецова в качестве недостатков выделяют, во-первых, отсутствие профессиональных менеджеров и инновационных предпринимателей по причине несоответствия системы подготовки кадров и потребностей экономики, а во-вторых, фрагментарный и незавершенный характер инновационного цикла, имея в виду слабость института инновационных рыночных посредников, неразвитость сетевых коммуникаций [31].

По мнению вышеуказанных авторов, решением проблемы неразвитости системы может стать совершенствование инструментов кооперационной связи между участниками инновационной деятельности: государством, бизнесом, научными и образовательными организациями, международными партнёрами.

Неразвитость инновационной инфраструктуры также отмечают А.В. Сурин и О.П. Молчанова, в качестве основной причины выделяя информационную и кооперационную изолированность участников вследствие неспособности этой системы развивать кооперационные связи между субъектами [130].

Для этих целей П.А. Куклев в одной из своих работ предлагает создать биржу инновационных продуктов [67, 68]. В другой работе, посвященной рынку интеллектуальной собственности, он предлагает проводить обучение менеджеров в специализированном центре, находящемся в отношениях так называемого сетевого союза с биржей инновационных продуктов. При этом под сетевым союзом П.А. Куклев предлагает понимать группу независимых организаций, связанных между собой общими целями. В пределах сетевого союза организации могут образовывать как формальные союзы, так и совместные предприятия, где сотрудничество между организациями очень тесное [45].

В основе креативной идеи о создании биржи инновационных продуктов лежит теория открытых инноваций, разработанная Генри Чесбро [161].

В качестве еще одной предпосылки формирования открытой (сетевой) модели можно выделить развитие концепции нового государственного менеджмента и, как следствие, изменение роли государственного участия в обеспечении университетов и контроле за их деятельностью.

Согласно данной концепции одной из основных задач государства становится не администрирование, а формирование и развитие взаимодействия между ним и обществом по удовлетворению общественных интересов, управление процессом оказания общественных услуг с помощью ресурсов сообществ.

В работе Д. Осборна и П. Платрика [112] выделяются государственные организации предпринимательского типа, органы власти являются производителями, а потребителями услуг – граждане. В качестве рычага повышения результативности оказываемых услуг выступает формирование рыночной среды.

Принцип результативности проявляется через основные базовые утверждения концепции, а именно:

- оценка работы учреждений по результатам, а не по затратам, что определяет вложение бюджетных средств в достижение заранее определенных целей;
- рыночная оценка деятельности государственных структур, установление ответственности за достижение результатов, а не выполнение правил; оценка осуществляется путем сопоставления с критериями.

П.П. Кошкин отмечает децентрализацию управления как одну из возможностей развития партнёрских взаимодействий между работниками и менеджментом [63]. Особое внимание партнёрским отношениям как фактору повышения эффективности государственных учреждений уделяется в работах М. Крозье. Его стратегический подход предполагает главенство ресурсов в процессе проведения изменений, позитивный исход которых

во многом зависит от обучения и способности человека к обучению [65], что определяет новый взгляд на роль университетов в современном обществе.

Концепция нового государственного менеджмента предусматривает использование бизнес-технологий при организации работы учреждений государственного сектора, таких как: сетевое управление, реинжиниринг, организационная кибернетика, организационное развитие и др. Т. Гэблер и Д. Осборн в своей работе «Переосмысливая управление. Как дух предпринимательства трансформирует публичный сектор» определили ключевые положения нового государственного менеджмента [30], которые представлены на рис. 1.2.

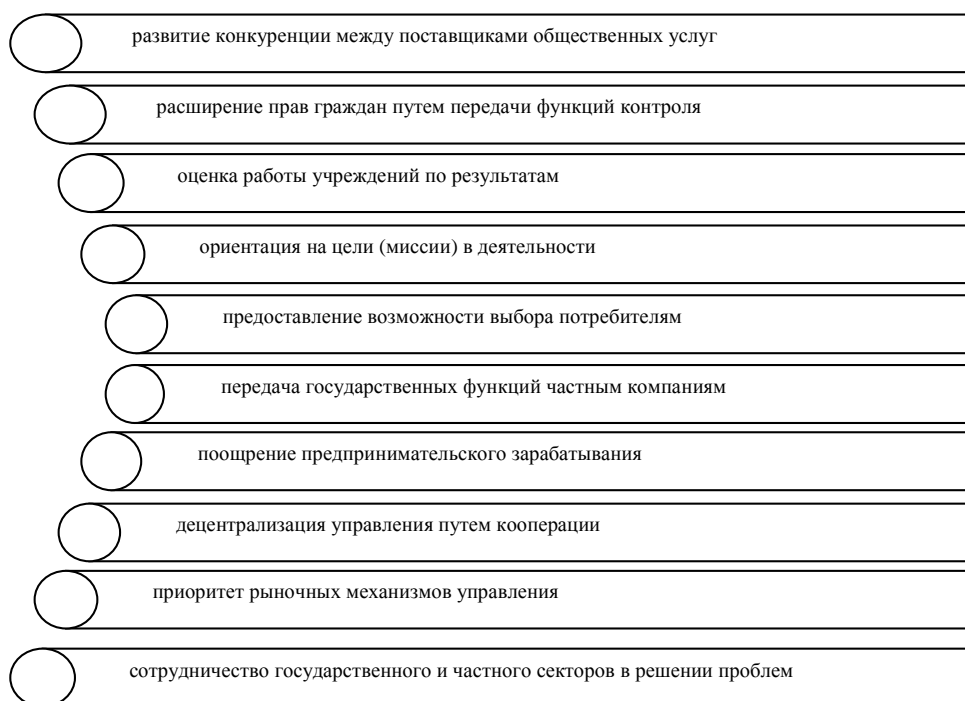


Рис. 1.2. Ключевые положения концепции нового государственного менеджмента

К. Худ и Г. Питерс в качестве основных положений концепции также отмечают прозрачность деятельности с привязкой затрат к результатам, которые представлены в виде количественных показателей эффективности; базирование организаций общественного сектора на цепочках агентских отношений и контрактной сети; конкурентная среда; квазирыночные формы организации [144].

В.Н. Некрасов, Д.А. Лимарева [105] в рамках концепции рассматривают понятие внешней транспарентности субъекта, которая является одним из показателей эффективности функционирования и необходимым элементом связи с гражданами. В концепции нового государственного менеджмента транспарентность включает информационную составляющую – открытость и доступность информации о деятельности субъекта и принятых решениях.

Университеты как носители государственной функции при изменении управленческой парадигмы вынуждены трансформировать свою деятельность под новые требования среды.

Концепция нового государственного менеджмента находит свое отражение в сфере управления высшим образованием. Принципы данной концепции являются инструментами повышения конкурентоспособности современных университетов, поскольку в результате массовизации образования достаточно ярко обнаружилась проблема обеспечения его качества. Тенденции применения инструментов нового государственного менеджмента в сфере высшего образования отражены в работах отечественных и зарубежных авторов.

К. Сигман [127] рассматривает реформу образования как часть административной реформы, проводимой в России. Целью преобразований является повышение конкурентоспособности российской системы образования, перенос в данную сферу государственной ответственности методов бизнес-управления. При ограниченности бюджетных ресурсов развивается партнёрство между университетами и частным сектором.

Проявление в изменениях системы высшего образования основных положений концепции нового государственного менеджмента рассматривает в своих трудах И.Н. Баранов В качестве таковых он выделяет:

- создание лучших управленческих практик для сети федеральных и национальных исследовательских университетов;
- интеграция университетов с преобразованием в новые организационные формы для повышения собственной конкурентоспособности;
- изменение сметных механизмов финансирования [12].

Проблемы использования инструментов нового государственного менеджмента в управлении системой высшего образования и их влияние на деятельность преподавателей рассматривает Н.В. Курбатова [69]. В качестве основных трансформаций она выделяет преобразование организационно-экономического механизма функционирования системы: изменение системы оплаты труда и трудовых отношений с ориентацией на результат, дифференциация университетов, введение показателей эффективности, изменение принципов финансирования.

Университеты рассматриваются как квазифирмы, производящие образовательные услуги для потребителей – своих клиентов. Проявление механизмов общественного контроля за деятельностью происходит за счет таких инструментов, как:

- лицензирование и аккредитация университетов;
- мониторинг эффективности деятельности;
- рейтинги вузов, как российские, так и международные;
- общественно-профессиональная аккредитация.

В качестве негативных сторон развития концепции нового государственного менеджмента в сфере высшего образования можно выделить возможность чрезмерной коммерциализации образования и интенсивность деятельности преподавателей.

Ю.Н. Фирсова отмечает особую роль учреждений высшего образования в построении экономики знаний как способа повышения конкурентоспособности экономики государства на образовательном рынке [141].

Базовыми принципами данной концепции являются: усиление автономии университетов; маркетизация деятельности, а именно: поиск собственных источников доходов, установление связей с промышленностью и частным бизнесом, установление государственно-частного партнёрства; гибкость, гармонизация, контроль качества, который обеспечивается в большей степени прозрачностью деятельности.

А.И. Монобаева [96] рассматривает влияние основных принципов концепции нового государственного менеджмента на систему бизнес-образования. В качестве предпосылки развития данной концепции выделена глобализация высшего образования, необходимость функционировать в едином международном образовательном пространстве.

Специфику образовательных учреждений при использовании принципов нового государственного менеджмента отмечают В.И. Байдаенко и Н.А. Селезнева, в частности отношения со студентами не должны развиваться только по «модели поставщик – клиент» [11].

Одним из путей развития концепции является сетевой подход, который, по мнению А.В. Курочкина, предполагает актуализацию понятия «со-управление» [70] как наиболее приемлемой формы управленческого воздействия. Преимуществом является возможный эффект синергии, получаемой в результате совместных действий. Интеграция различных участников в сеть ведет к образованию мультисубъектных взаимодействий, которые обусловлены наличием стратегических выгод от совместных действий. Исходя из этого следует, что формирование партнёрской сети происходит на добровольной основе и принуждение (административное

или законодательное) неприемлемо. Сети в данном случае представляются как высокоразвитая форма социальной координации и управления межорганизационными связями [94].

В качестве основных предпосылок развития сетевых стратегических взаимодействий в сфере высшего образования выделяются:

1) цифровизация общества, в частности высшего образования, которая способствует поиску новых форм трансляции и накоплению знаний, что приводит к появлению сетевых форм взаимодействий (сетевая форма обучения, сообщества практики – сетевая форма генерирования знаний через партнёра и др.);

2) ограниченность ресурсов, которая является особенно актуальной при снижении опеки со стороны государства, что ведет к поиску дополнительных источников ресурсов, одним из которых становится интеграция нескольких хозяйственных субъектов; появляются сетевые формы ведения деятельности, консорциумы вузов, фонды целевого капитала и др.);

3) изменение государственной управленческой парадигмы, следствием которого становится понимание роли университета как важного субъекта социально-экономического развития, требование его интеграции с участниками рынка, обеспечение открытости деятельности, конкурентоспособности на мировом уровне;

4) глобализация высшего образования, которая ведет к изменению структуры взаимодействий с вертикальной на горизонтальную, активизации процессов интеграции, сетевизации.

По мере развития общества происходит трансформация университетов и их роли в обеспечении этого процесса. Особое значение приобретает стратегическое партнёрство, которое осуществляется между различными участниками образовательного процесса и общественного развития.

1.3. Оценка готовности университетов к развитию сетевой модели стратегического партнёрства (на примере ведущих университетов РФ)

Приоритетной задачей развития современной системы образования является организация всестороннего партнёрства, что в том числе означает и развитие сетевых взаимодействий университета с различными хозяйствующими субъектами.

Актуализируется необходимость применения новых форм партнёрских отношений, в которых на первое место выходит открытость и готовность партнёров к равноправному, эффективному и многостороннему взаимодействию. Однако в настоящее время не все хозяйствующие субъекты готовы к реализации такой формы партнёрских отношений.

Целью исследования является определение уровня развития партнёрских взаимодействий университета и апробация методики оценки готовности университета к формированию и развитию стратегического партнёрства (СП) на основе сетевого подхода на примере ведущих университетов РФ.

Для проведения оценки использовались следующие методы:

- контент-анализ сайтов ста ведущих университетов РФ по версии Национального рейтинга университетов на предмет отражения информации о стратегических партнёрах по различным направлениям взаимодействий;

- горизонтальный анализ для определения параметра (критерия) по группе университетов и вертикальный анализ для характеристики параметров одного из участников;

- сравнительный анализ для сопоставления характеристики по университетам и/или группам университетов с целью определения общих тенденций и различий в развитии стратегических партнёрств;

- ранжирование для обработки данных по критериям и выявление наиболее развитых параметров по рангам;

- рейтингование для индивидуальной оценки уровня сформированности (развития) объекта оценки и стратегического партнёрства университета в целом.

Для оценки уровня развития партнёрских взаимодействий и готовности к формированию и развитию стратегического партнёрства на основе сетевого подхода ведущих университетов РФ был предложен алгоритм оценки, представленный на рис. 1.3, который включает оценку информационной открытости университета, вовлеченность партнёра в его деятельность и стадию развития стратегических партнёрств.

В качестве критериев оценки в данном блоке выступают: наличие указанной информации на главном сайте университета и/или на сайте структурных подразделений; описание партнёра/ссылок на его официальный сайт; информация о результатах партнёрских отношений, в том числе в форме отчетов; размещение на сайте договоров (соглашений) о стратегическом партнёрстве.

Вовлеченность партнёра в деятельность университета позволяет определить степень распространения стратегического партнёрства по сферам деятельности университета; включает в себя такие объекты оценки, как наличие партнёрских взаимодействий в образовательной, научно-исследовательской, в том числе инновационной, и социальной сферах деятельности. В качестве критерия выступает наличие взаимодействий между университетом и стратегическими партнёрами в рамках, указанных выше сфер деятельности.

Стадия развития стратегического партнёрства университета позволяет определить уровень взаимодействий; данный объект оценки характеризу-

ется степенью институционализации и присутствием сетевых форм партнёрских отношений. В качестве критериев оценки выступают: наличие отдела или института стратегического партнёрства в организационной структуре университета, координационного совета, эндаумент-фондов и/или ассоциаций выпускников; членство в профессиональных ассоциациях; отражение необходимости развития стратегического партнёрства как приоритетного направления в стратегии развития университета; участие в консорциумах и применение сетевых форм обучения.

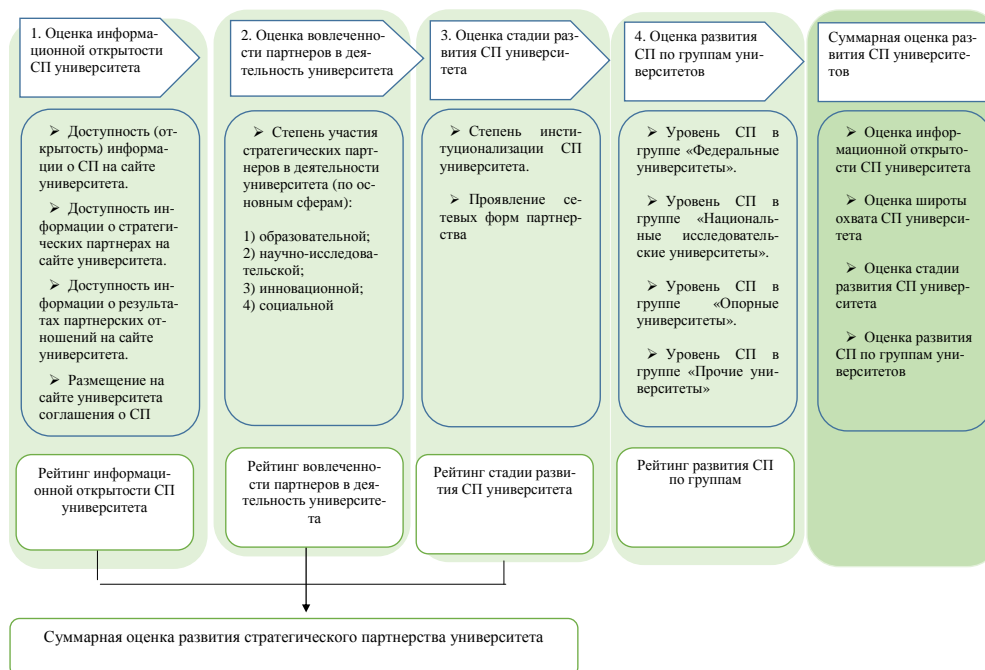


Рис. 1.3. Алгоритм оценки стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода

Оценка указанных трех критериев по вертикали позволяет получить сводную оценку развития стратегического партнёрства университета и на ее основании определить дальнейшее направление развития. Если проводить оценку по горизонтали, то можно оценить каждый из трех указанных элементов по совокупности университетов.

Использование метода группировки в данном алгоритме оценки позволяет определить степень готовности университета к сетевизации и в целом развитие стратегического партнёрства по группам университетов, а также в разрезе оцениваемых параметров.

В данном исследовании проводится оценка стратегических партнёрств университетов по критериям и в рамках групп. В качестве объек-

тов оценки были выбраны 100 ведущих университетов РФ, а также Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, который был включен в выборку для проведения оценки уровня развития стратегического партнёрства полной группы «Федеральные университеты».

Структурный состав анализируемой выборки:

- два университета с особым статусом;
- десять федеральных университетов;
- двадцать девять национальных исследовательских университетов;
- девять опорных университетов;
- пятьдесят один университет, относящийся к группе «Прочие».

При качественном анализе представленной выборки можно отметить, что 97 % национальных исследовательских университетов представлены на первых 50 позициях, что свидетельствует об их высокой результативности деятельности; в то время как среди федеральных университетов в ТОП-50 входят только 70 % и 10 % не представлены в сотне ведущих. Опорные вузы в большей степени (82 %) располагаются с 56-й по 86-ю позицию, 18 % представлены за пределами первой сотни.

Географическая принадлежность университетов, представленных в анализируемой выборке, наглядно представлена на рис. 1.4.

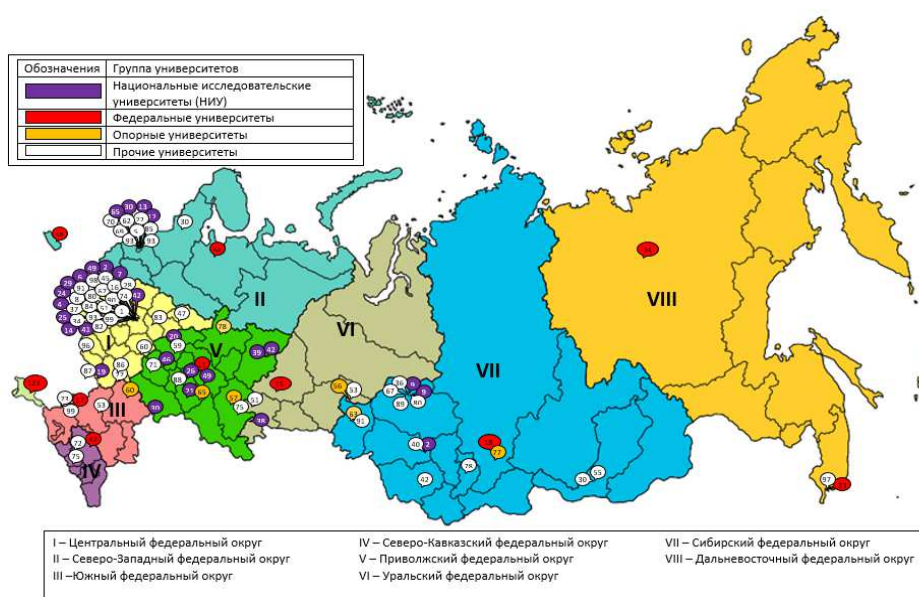


Рис. 1.4. Распределение университетов, входящих в ТОП-100 Национального рейтинга

Источник: составлено авторами.

Среди восьми федеральных округов РФ безусловным лидером является Центральный федеральный округ, в котором сосредоточено около 37 % выборки. Это 37 университетов; 29 из них располагаются в г. Москве.

По качественному составу это 12 национальных исследовательских университетов, один университет с особым статусом и остальные – прочие. Далее идут Сибирский федеральный округ – 16 % выборки, Приволжский – 15 % и Северо-Западный – 14 %.

Необходимо отметить, что национальные исследовательские университеты расположены в большей степени именно в указанных округах. Опорные университеты сосредоточены в Приволжском, Уральском и Сибирском федеральных округах.

Слабее всего в выборке представлены Дальневосточный и Северо-Кавказский федеральные округа – по 3 университета, из которых, соответственно, 2 и 1 – федеральные; национальных исследовательских и опорных университетов в данных субъектах нет.

Средний рейтинг информационной открытости стратегического партнёрства ведущих университетов РФ – 2 (максимально – 6). Исходя из полученного значения можно сделать вывод о том, что университеты имеют очень низкий уровень готовности к сетевизации, одним из основных принципов которой является открытость деятельности.

Анализ критериев оценки информационной открытости университетов позволил выявить общие тренды в отражении на сайтах информации о стратегических партнёрах:

- большинство университетов (61 %) отражают информацию не на главном сайте, а по структурным подразделениям, из них 23 % (14 шт.) разделяют стратегических партнёров вуза и его структурных подразделений;
- информация о результатах взаимодействий практически не раскрывается. Только три из 100 анализируемых вузов размещают отчеты о результатах стратегического партнёрства;
- только 9 из 100 университетов разместили на сайте заключенные соглашения о стратегическом партнёрстве.

Средний рейтинг вовлеченности партнёров в деятельность университета находится на удовлетворительном уровне, за исключением такой сферы взаимодействия, как инновационная – 2 (максимально – 4).

Наибольшая степень вовлечения партнёров в образовательную деятельность (89 %) – это организация студенческих практик и обменные программы с зарубежными университетами.

Гораздо реже осуществляются совместные образовательные программы с российскими вузами. Партнёрские отношения в сфере инноваций отмечены только у 22 университетов из 101.

Средний рейтинг стадии развития стратегического партнёрства ведущих университетов составляет 1 (максимально – 6). Исходя из проведенного анализа можно отметить крайне низкий уровень институционализации стратегического партнёрства: только 9 % университетов имеют специализированный отдел и или координационный совет в своей организационной структуре и только 5 % отражают в своих стратегиях развития стратегическое партнёрство как одно из приоритетных направлений.

Сетевые формы обучения используют только 3 % университетов, входящих в выборку. Наиболее высокие значения имеют критерии, связанные с участием университетов в консорциумах, ассоциациях, – 20 %, порядка 35 % университетов используют такие формы стратегического партнёрства, как эндаумент-фонды, ассоциации выпускников

Средняя суммарная оценка развития стратегического партнёрства ведущих университетов РФ составляет 5 из 16 возможных, что свидетельствует о слабой готовности университетов к сетевизации и недостаточном уровне развития стратегических партнёрств университетов.

Проведем оценку развития стратегических партнёрств по группам университетов. Результаты расчетов по группе «Федеральные университеты» представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Уровень развития сетевого стратегического партнёрства в группе «Федеральные университеты»

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки	КФУ	Урфу	ЮФУ	СФУ	ДФУ	СВФУ	СКФУ	БФУ им. И. Канта	САФУ	КрымФУ
Информационная открытость	Доступность (открытость) информации о СП на сайте университета	Наличие информации на главном сайте		1	1				1			
		Наличие информации на сайте кафедр/институтов/департаментов/отделов	1	1	1	1	1	1		1		
	Доступность информации о стратегических партнёрах на сайте университета	Наличие на сайте описания партнёра/ссылок на официальный сайт партнёра		1	1	1	1		1	1		

Продолжение табл. 1.1

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки	КФУ	УрФУ	ЮФУ	СФУ	ДФУ	СВФУ	СКФУ	БФУ им. И. Канга	САФУ	КрымФУ	
	Доступность информации о результатах партнёрских отношений на сайте университета	Наличие на сайте информации о результатах партнёрских отношений		1									
		Наличие на сайте отчетов о реализации СП											
	Размещение на сайте университета соглашения о СП	Наличие на сайте заключенных соглашений о СП			1					1			
		Рейтинг	max = 6	1	4	4	2	2	1	2	3	0	0
Вовлеченность партнёров в деятельность университета	Степень участия стратегических партнёров в деятельности университета (по основным сферам)	Наличие партнёрских взаимодействий в образовательной сфере	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
		Наличие партнёрских взаимодействий в научно-исследовательской сфере		1	1	1	1		1		1		
		Наличие партнёрских взаимодействий в сфере инноваций		1		1							
		Наличие партнёрских взаимодействий в социальной сфере	1		1		1	1	1	1			
	Рейтинг	max = 4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	0	2

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки	КФУ	Урфу	ЮФУ	СФУ	ДВФУ	СВФУ	СКФУ	БФУ им. И. Канга	САФУ	КрымФУ			
Оценка уровня развития СП университетов	Степень институционализации СП университета	Наличие института/отдела СП университета		1	1										
		Наличие координационного совета/центра СП университета													
		Наличие endaument-фондов /ассоциаций выпускников /профессиональных ассоциаций	1	1	1		1		1						
	Проявление сетевых форм партнёрства	Отражение СП в стратегии университета													
		Участие университета в консорциумах/ассоциациях университетов				1									
		Участие университета в сетевых программах обучения													
Рейтинг	max = 6	1	2	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1		
Суммарный рейтинг развития стратегического партнёрства университета max = 16			4	9	9	6	6	3	6	5	2	0	5		
Уровень СП в группе «Федеральные университеты»													5		

По результатам проведенной оценки можно отметить, что уровень готовности стратегического партнёрства к сетевизации у университетов достаточно низкий.

Максимальный рейтинг 9 баллов имеют 2 федеральных университета – УРФУ и ЮФУ. Наличие партнёрских взаимодействий в инновационной сфере у УРФУ позволяет ему занимать в рейтинге более высокие позиции. Самое низкое значение отмечается у параметра «Стадия развития стратегического партнёрства». 40 % группы имеют нулевые значения; не уделяется достаточно внимания процессам институционализации стратегических партнёрств. Только у 20 % группы в организационной структуре есть отделы, 10 % участвует в консорциумах, профессиональных ассоциациях. Ни в одном из университетов группы нет информации об использовании сетевых форм обучения.

Результаты оценки по группе «Национальные исследовательские университеты» представлены на рис. 1.5.

Исходя из представленных результатов, можно отметить, что уровень развития стратегических партнёрств национальных исследовательских университетов находится на том же уровне, что и у федеральных. Средний рейтинг развития – 5 баллов. Лидерами в данной группе являются НИУ – ВШЭ, НИУ ТГУ, СПбПУ Петра Великого, НИУ МАИ, НИУ МГСУ.

С точки зрения сформированности отдельных параметров на сайтах национальных исследовательских университетов, так же как и федеральных, практически отсутствуют результаты стратегического партнёрства и наблюдается низкая степень институционализации по всем составляющим.

Однако вовлеченность партнёров в деятельность практически у всех университетов группы захватывает все четыре оцениваемых сферы. При этом среднее значение данного параметра приближено к максимальному.

Уровень развития стратегического партнёрства в группе «Опорные университеты» самый низкий – 2 балла из 16, параметр «Стадия развития СП университета» в группе имеет нулевое значение. Партнёрские взаимодействия в основном осуществляются в образовательной деятельности.

Готовность к сетевизации оценивается в 1 балл из 6 возможных, что выражается в низкой степени открытости стратегического партнёрства: информация о партнёрах представлена на сайтах структурных подразделений только у 40 % университетов и 10 % отражают ее на главном сайте; отсутствует информация о результатах партнёрских отношений и не представлены соглашения о стратегическом партнёрстве.

Стоит отметить, что такие неудовлетворительные результаты могут быть связаны с небольшой продолжительностью деятельности университетов данной группы.

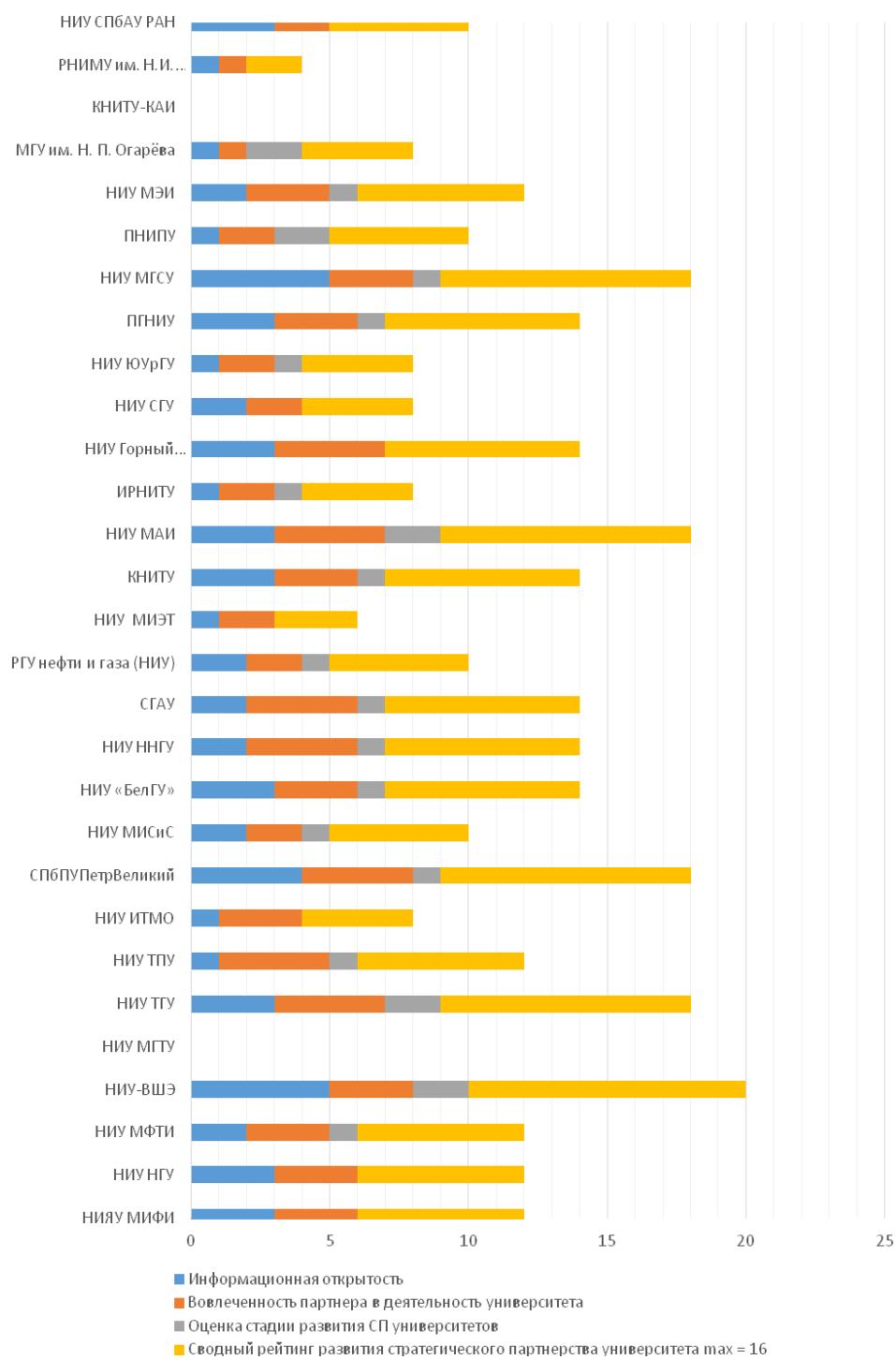


Рис. 1.5. Рейтинговые показатели сетевой готовности университетов группы НИУ

Как уже было отмечено выше, опорные университеты были образованы путем интеграции в 2016 г. На момент проведения анализа у многих представителей отсутствовали интегрированные сайты, информация по объединенной деятельности так же отсутствовала.

Оставшиеся университеты, входящие в ТОП-100, были отнесены к группе «Прочие университеты». Уровень развития стратегического партнёрства в группе «Прочие университеты» оценивается в 4 балла из 16 возможных. Лидерами в данной группе являются ВГУ, ТУСУР и РХТУ имени Д.И. Менделеева. Необходимо отметить, что именно эти университеты по рейтинговым позициям входят в ТОП-50 Национального рейтинга; около 4 % имеют нулевые значения сводного показателя. В данной группе, по аналогии с представленными выше, отсутствует информация о результатах партнёрских взаимодействий и не размещены соглашения о стратегическом партнёрстве, что еще раз подтверждает низкую информационную открытость данного процесса.

Большинство университетов развивают партнёрские взаимодействия в образовательной деятельности (88 %), в научно-исследовательской (51 %), в социальной (61 %); инновационная деятельность практически не представлена (9 %).

Проведенная оценка ведущих университетов РФ позволила выявить общие тенденции и особенности развития стратегического партнёрства.

Между рейтинговой позицией университета и качеством развития стратегических партнёрств существует прямая зависимость: чем ниже рейтинговая позиция университета, тем ниже сводная оценка развития стратегического партнёрства, и наоборот. Такая зависимость подтверждает предположение о том, что стратегическое партнёрство университета влияет на его результативность и эффективность. Методика оценки Национального рейтинга университетов включает в себя показатели, оценивающие эти параметры. Соответственно, на более высоких позициях находятся наиболее эффективные университеты.

На момент проведения исследования российские университеты имели очень низкую степень информационной открытости стратегического партнёрства, что не согласуется с последними тенденциями развития системы образования.

В отличие от российских университетов зарубежные активно освещают именно результаты совместной с партнёрами деятельности, особенно в научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Институционализация стратегического партнёрства находится на низком уровне.

Проведенное исследование позволило выявить достаточно низкий уровень готовности российских университетов к сетевизации. Развитие страте-

гического партнёрства традиционно направлено на обеспечение образовательной деятельности, в несколько меньшей степени – на обеспечение научно-исследовательской и социальной. Стратегическое партнёрство рассматривается скорее, как сопутствующий процесс функционирования университетов, а не одно из его приоритетных направлений, способствующих развитию.

Анализ российской и зарубежной практики реализации и развития стратегических партнёрств показал существенное различие между этими практиками, низкий уровень открытости и сетевизации партнерских отношений в РФ.

Анализ отраслей партнёров показал, что в РФ университеты чаще всего взаимодействуют по горизонтали, причем партнерские отношения более развиты с зарубежными университетами, чем с российскими. Это объясняется заинтересованностью партнёров в обеспечении академической мобильности студентов и сотрудников, реализации совместных образовательных программ. Данные тенденции являются объективными и обусловлены процессами глобализации и интернационализации в сфере высшего образования.

1.4. Подходы к формированию организационно-экономического механизма развития стратегического партнёрства университета

Предпосылки развития сетевых взаимодействий стратегического характера, обуславливают необходимость развития новых или совершенствование существующих механизмов их реализации с различными партнёрами. Несмотря на достаточно высокий интерес к стратегическим партнёрствам, в современном подходе к управлению университетами нет единого понимания того, что должен представлять из себя организационно-экономический механизм их развития.

Для понимания структурно-функционального содержания университета рассмотрим его основные характеристики развития, возможную структуру механизма, а также его функции с позиции обеспечения развития стратегического партнёрства применительно к университету.

В настоящее время не существует единого мнения о трактовке категории «развитие», что обуславливает необходимость выделения ее наиболее существенных характеристик в проводимом исследовании.

Ряд авторов понимает под развитием способность системы к переходу на другие уровни. В частности, в работе Л.Н. Щербаковой под развитием понимается подготовка и переход современной экономики к новому качественному скачку; в работе М.В. Лоскутовой – формирование более прогрессивного типа экономических отношений [80].

Й. Шумпетер [152], Д.Х. Медоуз [86], А.А. Токарев [133], Г.Р. Яррулина [157], О.С. Анисимов [4] и другие определяют развитие как переход в качественно новое, более совершенное состояние, расширение потенциальных возможностей. Отдельное внимание уделяется различию между ростом и развитием. Так, в частности, М.Б. Табачникова рассматривает экономический рост как фактор развития, оказывающий существенное, но недостаточное влияние на качественное изменение системы [131].

В определении О.С. Анисимова развитию задается направленность на приобретение дополнительного потенциала эффективности деятельности за счет придания системе качественно новых особенностей, перехода к новым, более сложным целям за счет качественного изменения механизма деятельности. Отдельно ученый отмечает, что развитие деятельности – это ее перестройка в условиях достижимости прежних целей с прежними средствами и способами применения, направленная на приобретение деятельности больших, чем прежде, способностей к реализации прежних и новых заказов [4]. Исходя из анализа определений указанных авторов необходимо отметить, что одной из наиболее существенных характеристик развития является то, что это качественное изменение системы, которое может привести к усложнению ее структуры, связей и элементов; также четко определяется направленность такого изменения – повышение потенциала объекта с целью улучшения его состояния, в том числе и повышения результативности или эффективности деятельности системы.

Возможную противоположность изменений в процессе развития отмечает ряд авторов, среди которых О.А. Некозырева [104], Е.Н. Кучерова [71], С.Ю. Глазьев [29] и др., что, на наш взгляд, подчеркивает необходимость проведения его поэтапной оценки для установления соответствия целям и обеспечения возможности корректировки происходящих изменений в случае отклонений от желаемого результата.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организационно-экономический механизм развития должен обеспечивать объекту качественное изменение, положительно влияющее на его потенциал достижения поставленных целей. Одним из элементов механизма должна быть оценка соответствия планируемых и полученных результатов на каждом этапе формирования.

Однако отсутствие единого понимания сущности организационно-экономического механизма может отрицательно отразиться на разработке методического обеспечения его формирования для развития стратегических партнёрств университета, поэтому это требует уточнения. Рассмотрим основные сущностные характеристики следующих категорий: экономический механизм, организационный механизм, организационно-экономический механизм, хозяйственный механизм.

В общем виде под механизмом понимается: устройство объекта (машины, аппарата и др.), приводящее его в действие; система или последовательность процессов, определяющих какое-либо действие. Таким образом, наиболее частые трактовки данного термина, пришедшие из технических наук, являются достаточно пространственными и не отражают состав элементов и целевую направленность механизма. В данном исследовании авторы будут рассматривать только экономическую природу механизмов. Множественность формулировок данного понятия в экономической сфере требует их анализа и систематизации по общим характеристикам.

Одним из основоположников концепции экономических механизмов является Л. Гурвиц, который определяет их как взаимодействие между субъектами и центром, состоящее из трех стадий [164]. Данная концепция позволила выделять различные виды механизмов в зависимости от конкретных условий и потребностей их применения.

В таблице 1.2 анализ проводился по трем базовым характеристикам:

- сущность как совокупность значимых признаков, определяющих исследуемый вид механизма;
- основные элементы, входящие в состав механизма и выделяемые авторами как его структурные звенья;
- цели функционирования, определяющие достижение результата или искомого состояния посредством его реализации.

Сравнение сущностных характеристик позволило определить, что наиболее часто в трактовках механизма в экономической среде используются такие понятия, как совокупность, комплекс, система. Все эти термины в общем означают сочетание, соединение элементов с помощью различных связей и взаимодействий, целостность, единство.

Отличительными особенностями хозяйственных механизмов, на наш взгляд, является ориентация на макроуровень, сложность структуры, которая включает в себя формы взаимодействия, формы хозяйствования субъектов, формы организации общественного производства и др. Подобного рода трактовки являются достаточно пространственными и не отражают специфику развития системы более низкого уровня. Сущностные характеристики первых трех видов механизмов достаточно близки, однако организационно-экономический механизм в большей степени направлен на обеспечение развития системы, придание ей нового качества за счет организационных управленческих действий. В рамках данного исследования авторы придерживаются определения, данного О.С. Виханским, с позиции системного подхода: под организационно – экономическим механизмом понимается совокупность различных по своей природе конкретных организационных действий, призванных организовать эффективную деятельность организации как открытой хозяйственной и социальной системы [25].

**Общие характеристики различных видов механизмов
применительно к экономике**

Наименование общих характеристик	Виды механизмов			
	Организационный	Экономический	Организационно-экономический	Хозяйственный
Сущность	<p>Процесс управления; способ группировки работ; процесс формирования структур; комплекс организационных форм; система формирования и регулирования отношений; система, которая обеспечивает постоянное управляющее воздействие, направленное на достижение результатов; способ формирования рациональных производственных структур, адекватных структурам ресурсов и целей; совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями организации; совокупность различных по своей природе конкретных организационных действий, направленных на обеспечение эффективности системы</p>	<p>Взаимосвязь между экономическими явлениями; интегрированная многоуровневая система форм и методов хозяйствования; форма стратегической игры, описание того, к чему она приведет и какой планируется результат; совокупность ресурсов экономического процесса и способов их соединения</p>	<p>Единый регулируемый порядок деятельности; совокупность элементов, посредством которых реализуются экономические законы; совокупность организационно-экономических структур, уровней управления, обеспечивающих непрерывное развитие отрасли на основе определенных принципов; структура, состоящая из элементов, включающих в себя различные звенья; разноуровневая иерархическая система основных взаимосвязанных между собой элементов и их типовых групп</p>	<p>Совокупность элементов, посредством которых осуществляются увязка и согласование общественных групповых и частных интересов; способ организации общественного производства; совокупность основных элементов, обеспечивающих развитие взаимодействия; способ организации совместной деятельности людей; система субъективно-объективных взаимосвязей, обеспечивающих преобразование хозяйственной деятельности через изменение правил и условий «игры» посредством совершенствования форм, методов и инструментов достижения целей</p>

Наименование общих характеристик	Виды механизмов			
	Организационный	Экономический	Организационно-экономический	Хозяйственный
Основные элементы	Комплекс причинно-следственных связей; совокупность связей и отношений; совокупность элементов производственного процесса, способы связи, методы, правовые нормы и нормативы; методы, способы и приемы; совокупность организационных действий	Исходное явление, завершающее явление, весь процесс, который происходит в интервале между ними; методы, приемы и правила хозяйствования; экономические рычаги и стимулы, система создания равных условий, договорные отношения и др.	Организационные формы и экономические методы, правовые нормы; управленческие структуры, формы, методы организации, правовые нормы; организационный блок, механизм управления (методы), инструменты, показатели результативности; субъекты, объекты и средства управления	Экономические структуры, институты, формы и методы хозяйствования; формы, методы, экономические стимулы и правовые нормы; экономические формы взаимодействия субъектов, методы управления, организационные структуры, правовые формы; формы организации общественного производства, хозяйственного взаимодействия, формы и методы планирования и хозяйственного руководства, совокупность экономических рычагов и стимулов влияния
Цели функционирования	Преобразование исходной ситуации в желаемую; обеспечение формирования, развитие, совершенствование системы; организация эффективной деятельности организации как открытой хозяйственной и социальной системы	Функционирование предприятия; обеспечение решения хозяйственных и социальных задач на основе роста эффективности производства, его модернизации и др.	Реализация экономических законов; обеспечение формирования, развитие, совершенствование системы; обеспечение развития отрасли	Обеспечение функционирования и развития экономики; экономическое развитие предприятий и общества в целом; преобразование хозяйственной деятельности

Источник: составлено по [1, 19, 23, 125, 162, 142].

Данное определение в полной мере отражает цель нашего исследования и соотносится с основными сущностными характеристиками развития, выявленными ранее. Соответственно, структурными составляющими

организационного механизма развития являются организационные действия (мероприятия), направленные на положительное изменение качества осуществления стратегического партнёрства, обеспечивающие открытость его реализации, соответствие поставленным целям и повышение результативности деятельности университета в целом.

Открытая модель университета также определяет ряд особенностей механизма развития отношений. Как уже было отмечено ранее, на данном этапе развития университет имеет многосубъектный характер взаимодействий. Задачей механизма в данном аспекте является интегрировать их в единую систему и обеспечить согласованность целей всех субъектов отношений.

Содержание стратегического партнёрства университета определяет его функциональную направленность, которая заключается в обеспечении открытого долгосрочного мультисубъектного взаимодействия по приоритетным направлениям университета на основе взаимного доверия и уважения партнёров без потери ими самостоятельности с целью повышения собственной конкурентоспособности на основе баланса интересов всех стратегических партнёров.

На наш взгляд, данное содержание отражает особенности стратегического партнёрства университета в области характера взаимодействий, их основных принципов, целей и современной модели управления.

Как уже было отмечено выше, одним из элементов организационно-экономического механизма должна быть оценка его развития.

Проведенный анализ литературы позволил выделить три основных подхода к оценке развития стратегических партнёрств в различных областях, которые были классифицированы по ключевым параметрам:

- показатели деятельности субъекта партнёрских отношений;
- проектная эффективность (по видам);
- степень участия партнёра в деятельности.

Согласно первому подходу, развитие стратегического партнёрства характеризуется положительным влиянием партнёра на показатели деятельности (как правило, целевые). Второй подход основан на определении эффективности конкретных партнёрских проектов по показателям, их характеризующих (заданные проектные критерии эффективности). Третий подход в большей степени направлен на оценку вовлеченности партнёра в деятельность оценивающего субъекта.

В работах, относящихся к первому подходу, стратегическое партнёрство оценивается с точки зрения социальной и экономической эффективности. Чаще всего авторами используется термин «социальное партнёрство». Относительно оценки взаимодействий в сфере образования была выделена только одна работа. Коллектив авторов под руководством А.П. Латкина [75] предлагает методический подход, основанный на взаи-

мосвязи теорий заинтересованных сторон, точек роста и человеческого капитала, взаимодействия рынков (образовательного и рынка труда), максимизации стоимости. Он заключается в оценке различных сторон взаимодействия университета с бизнес-средой с помощью определения наиболее значимых показателей его эффективности. Для выявления показателей предлагается использовать методы экспертного опроса (в частности, авторами применяется метод рангов и метод анализа иерархий). Для оценки используются количественные абсолютные показатели, которые подразделяются на две группы:

1) показатели, отражающие эффективность образовательных взаимоотношений с бизнес-средой (численность работников предприятия, прошедших обучение по программам университета, количество предоставленных мест практики, количество курсовых/дипломных работ, выполненных на предприятии, участие в работе ГЭК и др.);

2) показатели, отражающие эффективность научных взаимоотношений (участие в совместных научных проектах, количество совместных научных проектов, сумма прибыли, полученной от совместных проектов, количество научных продуктов, приобретенных предприятием у университета, и др.).

Ю.В. Соловьев [128] предлагает использовать методику, которая сочетает в себе систему предконтрактной оценки, существующей в Австралии (учитываются не только количественные, но и качественные факторы), и модель, построенную на основе ключевых показателей эффективности для мониторинга достижения целевых показателей.

Г.Л. Тульчинский [136] использует «сквозную» оценку и сравнение эффективности социальных инвестиций и партнёрства, что позволяет сопоставлять эффективность социальной политики различных предприятий независимо от отраслей и масштабов деятельности.

Подход к оценке развития с позиции влияния партнёра на показатели деятельности позволяет проводить комплексную оценку результатов взаимодействия, однако ориентированность на абсолютные показатели при оценке эффективности стратегического партнёрства, низкая связь используемых показателей с результативностью работы организации и стратегическими показателями оценки ее деятельности, отсутствие возможности оценки вклада партнёра в достижение показателей не позволяют использовать данные методики при оценке развития стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода.

Второй подход в большей степени объединяет в себе методики оценки государственно-частного партнёрства как одного из видов стратегического. Исходя из специфики объектов проектов ГЧП, некоторые авторы (В.Г. Варнавский [21], И.Н. Макаров [82], Е.С. Андреева [2], Я.М. Мир-

кин [119], А.Е. Лапин, И.Ф. Алиуллов [74], Т.С. Новиков, Н.В. Чухломин [107], Э.И. Габдуллина [28], О.А. Рябущенко [125], Н.А. Бердникова [16], О.А. Ястребов [159] и др.) предлагают разнообразные методики оценки их эффективности. Проектный подход при оценке партнёрских взаимодействий используют в инвестиционном контексте П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк [23].

Н.А. Бердникова [16] предлагает оценку инновационно-инвестиционного проекта, реализуемого на основе ГЧП, осуществлять так же поэтапно. Помимо оценки эффективности проекта необходимо проанализировать обеспечение принципов и условий реализации проекта.

Некоторые исследователи проводят адаптацию успешных зарубежных практик в сфере оценки эффективности проектов ГЧП. В частности, Г.Л. Литовка [78] отмечает необходимость адаптации к условиям и задачам развития российских регионов и применения в процессе оценки эффективности ГЧП проектов зарубежного опыта, основанного на системе VFM (Value for money) – оценок. Подчеркивается необходимость и целесообразность разработки системы сбалансированных показателей для оценки эффективности участия в проекте ГЧП как для каждого партнёра (властных структур различных уровней, коммерческих структур и потребителя), так и интегральной оценки эффективности реализуемого в регионе проекта ГЧП с опорой на методы оценки синергетического эффекта.

Т.Я. Эрнзаров [155] отмечает специфичность методов оценки ГЧП-проекта, которые должны базироваться на принципе партнёрства как способ координации деятельности участников инвестиционного проекта: с одной стороны, они не сводятся к оценкам частного сектора (анализ коммерческой эффективности, разработка капитального бюджета), с другой – они отличаются от учета интересов только государства (анализ издержек и выгод в общественном секторе).

Многие исследователи проблемы эффективности проектов ГЧП, в частности О.В. Лактюшина [73], основываются на использовании интегральных оценок, которые позволяют учитывать многосторонний характер таких проектов.

Проектная группа Финансовой академии при Правительстве РФ во главе с Я.М. Миркиным предлагает оценку развития стратегического партнёрства на основе ГЧП по всем уровням профессионального образования. Методика основана на применении интегральных балльных оценок эффективности; включает в себя оценку эффективности для партнёра (инвестиционные показатели проекта) и комплексную оценку, отражающую сферу профессионального образования.

В международной практике эффективность ГЧП оценивается через соотношение стоимости проекта и качества его исполнения, что означает,

что цели проекта должны быть достигнуты минимальными издержками и максимальной (оптимальной) отдачей на вложенные ресурсы (философия Value for money). Рассматриваются 4 основных фактора: качество, издержки, использование ресурсов, достижение целевых показателей.

В Австралии существует система предконтрактной оценки, коренным отличием которой является использование не только количественных, но и качественных факторов, в частности соблюдение принципа «равенства конкурентной позиции», означающего аналитическое устранение факторов, способных привести к неравенству условий для участников (в том числе налоговые льготы, страховые премии и т.п.).

Майкл Гарвин, Кит Молинара в отчете о применении ключевых показателей эффективности [165] (далее – КПЭ) в государственно-частном партнёрстве рассматривают систему управления эффективностью (performance management system), предусматривающую как механизм оценки и мониторинга деятельности партнёров, так и систему стимулов для каждой из сторон.

Поэтапная оценка социальной эффективности проектов ГЧП предложена в работах О.А. Козловой, А.Г. Шеломенцева, А.А. Петровской [57]. Система показателей позволяет определить качественную составляющую реализации проектов; включает в себя как статистические (объективные), так и субъективные критерии. Предложенный методический подход отражает оценку качественных изменений в результате реализации проектов государственно-частного партнёрства.

Д.Л. Ершовым [40] для проведения оценки эффективности стратегического партнёрства предлагается ввести регламент мониторинга. В качестве основного оценочного принципа представлен критерий результативности, под которым понимается соответствие результатов партнёрства целям такого партнёрства (в рамках проекта). В качестве основных показателей эффективности партнёрства предложены в большей степени качественные показатели: количество отклонений от регламента, качество взаимодействия государственного и частного партнёров, качество реализации проектов стратегического партнёрства и др. Основным методом является балльная оценка.

Методический подход к оценке развития, основанный на проектной эффективности, позволяет принимать решения о целесообразности и дальнейшем управлении стратегическими партнёрствами.

Используемые показатели не позволяют в полной мере определить влияние оцениваемых взаимодействий на целевые показатели деятельности субъектов партнёрства, в особенности университетов, поскольку в большей степени они основываются на проектной и социальной эффективности.

Методики в большей степени ориентированы на определение коммерческого эффекта, который не всегда возможен как результат стратегических партнёрских отношений с университетом.

Методический подход к оценке развития стратегических партнёрств по степени участия партнёров в деятельности друг друга рассматривается в работах отечественных авторов, а также в методиках, используемых университетами РФ для управления стратегическими партнёрствами.

Показателями оценки в данном подходе являются: соотношение результатов и стоимости вкладов партнёров; величина доходов, приходящихся партнёру, зависящая от показателя качества выполненных им работ; количество направлений партнёрства, длительность партнёрских отношений; количество заключённых с партнёром договоров; объём и значимость совместных мероприятий, причем последнее измеряется значимостью для партнёров создаваемых ресурсов; ресурсная и финансовая поддержка партнёра; динамика статистических показателей деятельности партнёров и др. В качестве основного принципа выделяется соответствие критерию эффективности Парето.

Все методики оценки развития стратегического подхода, представленные в рассматриваемом подходе, позволяют определить вклад партнёра в совместную деятельность и принимать решения относительно целесообразности продолжения совместной деятельности на существующих условиях.

К.В. Наумкова [101] в качестве необходимых выделяет такие параметры, как пропорция между распределением результатов и стоимостью внесённых партнёрами вкладов и величина доходов, приходящихся инвестору от показателя качества выполненных им работ.

Н.А. Каменских [48] предложила методику, основанную на матрице согласования интересов для оценки эффективности стратегического партнёрства в муниципальных образованиях. Основными методами являются статистические, а также балльная и экспертная оценка критериев. Полученные результаты предлагается использовать для принятия управленческих решений по разработке и корректировке целей и задач стратегического партнёрства со стороны муниципального образования.

Л.Е. Мошкова [97] в своей работе отмечает синергетический эффект партнёрских отношений бизнеса и власти, который обуславливает необходимость использования показателей-индикаторов, позволяющих оценить не только прямые результаты, но и влияние партнёрских отношений на различные системы территории присутствия. В качестве ключевых принципов формирования системы показателей выделяются сбалансированность, измеримость стратегических целей, единство методологической базы, многокритериальность, индикативность показателей, многоуров-

ненность оценки (индивидуальная эффективность, функциональная эффективность, общая эффективность).

Некоторые университеты разрабатывают свои методики оценки развития стратегических партнёрств. В частности, в ОмГУ имени Ф.М. Достоевского используется подход, основанный на определении участия стратегических партнёров в деятельности (методика разработана ученым советом университета) [90].

В качестве оценочных критериев участия стратегических партнёров в деятельности как университета в целом, так и на уровне отдельных факультетов предлагаются следующие критерии:

- участие в образовательном процессе;
- прохождение практик студентами;
- трудоустройство выпускников;
- наличие договорных отношений;
- объем и значимость совместных мероприятий;
- рейтинг партнёра в регионе.

Оценка критериев проводится с помощью количественных и качественных показателей; в основном основана на определении натуральных значений, например, количество договоров, количество студентов на практике и др., а также на установлении соответствия критерию, например наличие договора, наличие мероприятий и др. Показатели данной методики не позволяют оценить, насколько эффективным может быть конкретное партнёрское взаимодействие для университета в целом; они в большей степени направлены на установление ее результативности в образовательном процессе и отчасти социальной деятельности.

В Пензенском государственном университете архитектуры и строительства (ПГУАС) реализуется целевая программа стратегического партнёрства университета [145] – приоритетное направление в общей стратегии развития.

Отличительной чертой в данном случае является наличие коллегиального органа управления развитием стратегического партнёрства, в функции которого входит координация программы на уровне университета, периодический (ежегодный) контроль реализации, разработка, анализ и корректировка показателей эффективности развития стратегического партнёрства, оценка отдельных партнёрских соглашений, принятие решения о их заключении, разработка мероприятий по совершенствованию программы развития.

Основным методом оценки является сравнение: значения достигнутых показателей партнёрства сопоставляются с пороговыми показателями программы. На наш взгляд, оценочные критерии в большей степени ориентированы на определение результативности партнёрства, вовлеченность участников в деятельность университета, но они не отражают

результативность такого взаимодействия и конкретный вклад партнёра в достижение его целевых показателей.

Обобщение существующей практики измерения эффективности развития стратегического партнёрства, сформированной на основе анализа литературы и результатов научных исследований, позволило выделить наиболее конкретные и существенные критерии, способные дать адекватную и объективную оценку.

Однако рассмотренные подходы, применяющиеся в различных сферах деятельности, не дают возможность в полной мере применить их в контексте сетевого подхода, поскольку не учитывают его специфических черт:

- при формировании партнёрских отношений не рассматриваются ключевые характеристики партнёра, определяющие его способность к развитию сетевых отношений;

- оценка в большей степени является заключительным этапом, и ее поэтапное проведение не предполагается, что невозможно при развитии сети, поскольку необходимо отслеживать соблюдение ключевых условий успешного формирования и развития сети;

- представленные методики не позволяют одновременно учитывать результативность партнёрских отношений и вклад партнёра, что является необходимым при развитии сетевых отношений с учетом их мультисубъектного характера.

Комплексную оценку отношений экономических агентов чаще всего проводят с помощью Системы сбалансированных показателей (далее – ССП), разработанной Р. Капланом и Д. Нортоном [26]. Данная система оценки взаимодействий достаточно часто применяется в образовании; обычно включает в себя: стратегические цели, индикаторы, целевые значения индикаторов, систему показателей, в которой взаимоувязаны финансовые и нефинансовые показатели [97].

Однако методики, учитывающие оценки результативности, эффективности и вклада (роли) взаимодействия участников стратегических партнёрских отношений, практически не сформированы. Поэтому необходимо было разработать систему показателей, которая позволит поэтапно оценивать развитие стратегического партнёрства в контексте сетевого подхода с учетом количественных и качественных критериев и определять результативность и вклад участников в деятельность университетов с позиции достижения стратегических целей.

Содержание организационно-экономического механизма зависит и от типа партнёрства. В настоящее время исследователи вопросов стратегического партнёрства выделяют различные формы его реализации. Основными типами являются взаимные соглашения, альянс, объединяющие

партнёрства / совместные предприятия. Рассмотрим их основные характеристики (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Типология стратегических партнёрств в сфере образования

Характеристика	Объединяющие партнёрства	Альянсы	Взаимные соглашения
Форма интеграции	Жесткая форма интеграции, приводящая к объединению хозяйственных единиц в одну	Жесткая форма, не приводящая к потере самостоятельности партнёров	Мягкая форма, не приводящая к потере самостоятельности партнёров
Тип связей	Горизонтальные, вертикальные	Горизонтальные	Вертикальные, горизонтальные, многосторонние
Формы реализации	Слияние	Договорная	Договорная, сетевая, кластерная

Источник: составлено авторами.

В сфере образования под объединяющими партнёрствами авторами понимается объединение образовательных организаций различного уровня. Такой формат объединения предусматривает потерю самостоятельности более слабого партнёра.

Альянсы чаще всего создаются между университетами на определенный длительный срок и предусматривают договорную основу отношений.

Взаимные соглашения – наиболее часто встречающаяся форма реализации стратегического партнёрства в сфере образования. Она охватывает взаимодействия с широким кругом участников, но в договорной форме часто носит дуальный характер.

В сфере высшего образования такого рода взаимодействия реализуются между университетами, университетами и бизнес-структурами, государством. Сегодня на федеральном уровне уже действуют рабочие группы, призванные создавать условия для того, чтобы в процессе обсуждения того или иного вопроса, касающегося модернизации системы российского образования, были учтены позиции бизнеса.

О.О. Мартыненко [84], Г.И. Лазарев [72] в своих работах анализируют опыт реализации стратегических партнёрств университетов с бизнес-структурами: определяются основные барьеры и ограничения для развития, а также формы реализации. В качестве основных ограничений авторы указывают на обязательность отношений, подчеркивая важность добровольного характера отношений и высокой мотивации к их развитию. Основными формами реализации считаются участие специалистов-

практиков в учебном процессе, система практик и стажировок студентов в компаниях-партнёрах, проектные и исследовательские работы студентов по заказам предприятий.

А.Г. Шеломенцев, В.А. Антропов рассматривают реализацию стратегического партнёрства посредством создания интегративных научно-образовательных структур [149].

При рассмотрении сетевой формы авторы исследования придерживаются точки зрения Т.Ю. Ивановой и К.А. Мызровой: «...образовательной сетью является партнёрство отличных друг от друга участников со специфическими ограниченными ресурсами, позволяющее достигать синергетического эффекта на базе добровольного и коллективного самоограничения ... всех партнёров, которые при этом проявляют и сохраняют свои различия» [44].

Университеты имеют возможность обеспечивать более высокое качество своих образовательных программ, получая дополнительное конкурентное преимущество, удовлетворяют потребность в ресурсах, приобретают финансовую поддержку для образовательных и исследовательских целей и т.п. В свою очередь, бизнес-сообщество получает доступ к интеллектуальному продукту – новым идеям и технологиям через научные исследования и передовой опыт, возможность формирования кадрового резерва, отбора наиболее талантливых и ярких молодых сотрудников.

Преимущества подобного сотрудничества очевидны для всех заинтересованных сторон этого процесса, но не всегда удается достичь плодотворного сотрудничества, используя уже существующие формы. Это обуславливает актуальность нового подхода к развитию стратегического партнёрства, позволяющего учитывать особенности современной модели университета и общества.

1.5. Методические аспекты развития стратегических партнёрств университета на основе сетевого подхода

Стратегическое партнёрство университета является частью общей системы стратегического менеджмента. В современной научной литературе выделяется несколько подходов к стратегическому управлению. Так, О.С. Виханский рассматривает такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [24].

Представители ресурсного подхода к стратегическому управлению, в том числе Б. Вернерфельт [22], Р.М. Грант [33], Д.Дж. Коллиз [58], В.С. Катькалло [50, 51] и др., предполагают источником конкурентного преимущества экономические ренты, получаемые за счет обладания фирмами различными видами ресурсов, способностей и компетенций [50]. Необходимо отметить, что в данном подходе отдельное внимание уделено разграничению понятий ресурсов и компетенций. Под последними понимаются результаты способов использования фирмой ресурсов, т.е. организации способны создавать собственные компетенции.

Отдельным направлением данного подхода стала концепция динамических способностей фирмы, среди авторов которой Д.Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен, Б. Когут, Т.Е. Андреева, В.А. Чайка и др. Они формулируют понятие ключевых компетенций фирмы, выделяют ее способности по созданию и реконфигурации собственных компетенций в соответствии с изменениями во внешней среде.

Представители отношенческого подхода (Х. Сингх Х, Дж.Х. Дайер, Г.Б. Клейнер, К.С. Солодухин, А.А. Гресько и др.) считают, что взаимоотношения с различными группами заинтересованных сторон обеспечивают организации формирование конкурентных преимуществ за счет доступа к лучшим ресурсам [35].

На современном этапе Б.З. Мильнер [91], М.Н. Миронова [93], М.Ю. Шерешева [150] отмечают формирование сетевой концепции стратегического управления, что означает повышение значимости межорганизационных отношений в стратегиях организаций, в том числе и образовательных. Катализаторами для опережающего развития сетевых отношений выступили такие новые черты отраслевых рынков, как обострение конкуренции и ее перемещение на глобальный уровень, усложнение производственной и коммерческой деятельности компаний, высокая неопределенность их внешней среды [150].

Исходя из проведенного анализа научной литературы, наиболее распространенными формами межорганизационных отношений являются сеть, кластер, стратегический альянс. Рассмотрим их общие характеристики (табл. 1.4).

Многие авторы отмечают, что кластер является разновидностью сетевой формы интеграции, целью которой является выполнение определенной функции. Под кластером понимается группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга [9]. Их отличительной особенностью является их стихийный характер образования, что объясняется природой самоорганизации, отсутствие необходи-

мости постановки единой цели и задач. В качестве организационной основы преобладают неформальные взаимодействия и связи. С.Н. Котлярова в качестве одного из основных признаков кластера называет конкуренцию [62]. Этот признак существенно отличает кластерную форму отношений от сетевой.

Таблица 1.4

Общие характеристики форм межорганизационных отношений

Общие характеристики	Сеть	Кластер	Стратегический альянс
Участники	Определяются конкретным «проектом»	Определяются территориальной и отраслевой принадлежностью	Конкуренты, поставщики, клиенты
Степень автономности участников	Сохранение автономности	Сохранение автономности	Сохранение автономности
Вид связей	Вертикальные и горизонтальные	Вертикальные и горизонтальные	Горизонтальные (может быть и между организациями смежных сферы деятельности)
Характер отношений	Сотрудничество, доверие	Конкуренция и кооперация	Сотрудничество, совместная координация действий
Степень формализации отношений	Формализованные (низкая), неформализованные	Формализованные (низкая), неформализованные	Формализованные (соглашение о совместной деятельности)
Основа отношений	Самоуправление, взаимозависимость, добровольность	Самоорганизация, взаимосвязанность	Самоуправление, взаимовыгодность, взаимозависимость
Условия вхождения/выхода	Свободные	Свободные	Договорные
Подвижность границ	Подвижные	Подвижные	Подвижные
Задачи интеграции	Повышение деловых способностей, ресурсных возможностей, достижение коллективной эффективности	Повышение эффективности, способности к инновациям	Улучшение показателей, инновации, распределение риска

Источник: составлено по [116, 27, 31, 33, 59, 86].

В сфере образования также формируются кластеры, представляющие совокупность взаимосвязанных учреждений профессионального образо-

вания, пользующихся правовой, методической и ресурсной поддержкой соответствующих региональных и муниципальных органов управления, объединенных по отраслевому признаку и партнёрскими отношениями с предприятиями отрасли [76].

Стратегический альянс как форма интеграции обладает более жесткой структурой и высокой степенью формализации отношений; создается для достижения единых взаимовыгодных целей.

Сходство с сетями заключается в необходимости согласования целей. Однако, риском такого партнёрства является возможность потери индивидуальной стратегической автономности. Для альянса свойственна договорная основа отношений, что затрудняет вступление и выхода из него. Участие в других объединениях для участников альянса является нежелательным, в отличие от сетей.

Межорганизационные сети имеют самоуправляемую структуру, охватывают более широкую категорию образований [129] и, в отличие от кластеров, предполагают наличие согласованных целей и задач участников. Организационной основой являются договорные и неформальные отношения и связи. В отличие от альянса партнёры имеют высокую степень свободы. Преимущество стратегической сети перед другими формами интеграции заключается в совместном пользовании ресурсами партнёров, что повышает деловые способности, ресурсные возможности организаций-участников и способствует достижению коллективной эффективности деятельности. Основным отличием сетей от стратегических альянсов является более высокий уровень доверия [17]; также многие авторы отмечают возможность одновременного участия в нескольких сетях.

В дальнейшем в данной работе будем рассматривать сеть как совокупность сетевых партнёрских отношений стратегического характера, поскольку выявленные характеристики позволили авторам установить, что сети являются самоуправляемой гибкой системой с устойчивыми множественными связями между неограниченным числом участников. Они основаны на высоком уровне доверия и направлены на достижение согласованных целей и задач.

Для экономики знаний характерно развитие новых форм, в частности сетевых структур различной конфигурации [18]. В связи с этим, процессы сетевизации получили достаточно широкое распространение в сфере высшего образования. Дж. Лав и Э. Венгер [172], рассматривая концепцию сообществ обмена знаниями, впервые используют термин «сообщества практики», под которым в литературе понимаются группы людей, имеющие общие интересы и цели идвигающиеся к этим целям через тесное взаимодействие. В основе процесса – тесное сетевое прямое интерактивное взаимодействие и взаимный обмен [100].

В.А. Антропов, Е.М. Мезенцев рассматривают эволюцию сетевых структур и, в частности, отмечают, что в России в XIX веке была создана классическая сеть военно-морских образовательных учреждений [6].

Многие исследователи процессов сетевизации отмечают, что специфика сетевого подхода заключается в акценте на связях между объектами, а не на самих объектах. Понимание возможности использования взаимодействий с различными партнёрами способствует созданию конкурентных преимуществ организации.

В сфере образования можно выделить развитие сетевых отношений, которые реализуются с помощью горизонтальных связей. Начало данного развития чаще всего соотносят с идеями Болонского процесса, который направлен на формирование единого Европейского образовательного пространства.

Так, А.Е. Зубарев, С.А. Рябченко рассматривают российский и зарубежный опыт реализации сетевого партнёрства в сфере образования. Отмечается, на основании договора (соглашения) о сетевом сотрудничестве университеты разных стран имеют возможность стать участниками одного или нескольких сетевых объединений [43].

Под влиянием развития экономики знаний сетевые формы охватывают различные сферы деятельности. Л. Эдвиссон под стратегическими сетевыми структурами понимает организационные формы, пытающиеся реализовать конкурентные преимущества через кооперацию между юридически самостоятельными, но экономически зависящими друг от друга подразделениями. Во всех сетях взаимоотношений содержится огромный невостребованный потенциал ценности, но эту ценность трудно определить [154]. Дополнительная ценность сети – во взаимоотношениях, находящихся за пределами очевидных обменов.

Й. Рюэгг-Штюром, М. Янг [124] определяют сетевые взаимодействия как возможность принадлежать к нескольким системам. Подобного рода принадлежность, как отмечает В.В. Чекмарев, является условием объемного экономического пространства с его сотово-сетевой структурой [147]. Развитие таких взаимодействий возможно только на базе доверия и способности к кооперации.

Доверие в сетевом подходе рассматривается как фактор стратегического этапа построения партнёрских отношений, их поддержания и развития. А. Палмер отмечает, что партнёрские отношения реализуются персоналом партнёров и развитие личных взаимодействий создает взаимное доверие [170].

Доверие и координацию с сохранением автономности деятельности в качестве базовых принципов сетевых взаимодействий выделяют также Р. Майлз и Ч. Сноу [169], при этом сетевые взаимодействия ориентированы на развитие устойчивых долгосрочных связей между организациями.

А.К. Ляско отмечает, что доверие имеет две составляющие:

- взаимовыгодность экономических результатов взаимодействий;
- уверенность в добросовестности или лояльности партнёра [81].

Д. Тис рассматривает сети как форму реализации процесса обучения фирм, в котором открываются новые возможности передачи знаний и навыков в гибких структурах, состоящих из множества партнёрств [132].

Е.Р. Метелёва определяет сетевой подход как «задающий принципы исследования социокультурных и социально-экономических явлений и процессов на любом территориальном уровне несистемно организованных целостностей. Каждый элемент в такой целостности может выполнять несколько ролей (иметь несколько функциональных значений) в определенные моменты времени, обладать способностью уходить из сети без вреда для её жизнедеятельности [87].

С.В. Чистяков, анализируя сетевую форму экономических взаимодействий, отмечает их конкурентные преимущества и принципы: сетевая культура, взаимность и климат доверия [147].

М. Кастельс определяет сети как множество взаимосвязанных узлов, конкретное содержание каждого из которых зависит от характера конкретной сетевой структуры [49]. Отличительной чертой сетевых взаимодействий является наличие у каждого участника ключевых компетенций, совокупность которых позволяет быстро выстраивать цепочки и получать синергетический эффект за счет совместного использования различного рода ресурсов.

Ряд авторов в качестве основных принципов формирования и развития сетевых взаимодействий определяют: добровольный характер участия; единство; определение сферы деятельности участников, их значение и место в будущей сети; автономность участников сети; определение взаимосвязи между членами сети; постоянное обновление и развитие; целенаправленная концентрация собственности; оптимальные взаимоотношения индивида и команды; создание и обеспечение единого информационного пространства [207].

О.О. Зорина, рассматривая эволюцию взглядов на содержание и форму сетевых взаимодействий, определяет их как механизм регулирования действий экономических субъектов, которые имеют свои уникальные особенности и отличия друг от друга [42].

П. Бурдые отмечает, что преимуществом постоянного участия в сетевом взаимодействии является свободный доступ к имеющимся ресурсам; это формирует доверие внутри сети [20].

В.С. Катькало [51] рассматривает отношенческий подход к формированию межорганизационных взаимодействий как один из эволюционных этапов развития стратегического управления.

В своих работах, посвященных исследованию сетевого подхода в различных предметных областях, М.Ю. Шерешева [150] отмечает, что можно выделить экономический и управленческий подход к изучению сетей. В частности, для второго характерно внимание к выявлению конкурентных преимуществ, возникающих благодаря деятельности входящих в сеть узлов.

Факторами формирования конкурентных преимуществ в результате сетевых взаимодействий являются активы, совместное использование знаний, комплиментарные ресурсы и способности участников (акторов). Необходимо отметить, что многие авторы называют социальный капитал в качестве фактора, формирующего ценность сетевых взаимодействий [143], что приобретает особую значимость при рассмотрении сетевого подхода к развитию стратегического партнёрства с университетом.

Л. О’Toole и J. Meier [168] рассматривают ценность отношений в сетевой модели с позиции наличия возможности использования и развития собственных ресурсов за счет интеграции их с мобилизованными ресурсами партнёров.

Ценность сетевых взаимодействий создается за счет комбинирования ресурсов акторов [160], одновременно с этим сетевые взаимоотношения являются стратегическим ресурсом для организаций.

Вопросы получения синергетических эффектов сетевых взаимодействий, отношенческих рент с точки зрения различных подходов к формированию конкурентных преимуществ отражаются в работах О.А. Третьяк [135].

Сравнивая отношенческий и ресурсный подход к формированию сетевых взаимодействий, М.Ю. Шерешева отмечает, что одним из ключевых аспектов отношенческого подхода является управление развитием сетевых отношенческих ресурсов, а получение сетевого эффекта рассматривается и в рамках ресурсного подхода в части стратегических решений, связанных с формированием компетенций, динамических способностей, знаний и созданием портфеля соответствующих активов [150].

Р.Г. Пожидаев при исследовании сетевых организаций выделяет особую роль в формировании синергетических эффектов стратегическому центру, который способствует эволюции участников сети (развитие знаний и компетенций), а также отмечает, что межфирменная сеть может стать получателем отношенческой ренты, возникающей как следствие создания и поддержания отношенческих ресурсов [114].

На создание межорганизационной сети как фактора создания долгосрочных конкурентных преимуществ указывают в своих работах С.В. Орехова, Г.Н. Пряхин, Ф.Я. Леготин: эффективность деятельности связана не с умением конкурировать, а с умением сотрудничать с конкурентами и другими контрагентами [110].

В.В. Радаев отмечает, что сетевой подход концентрируется на структурах межличностного и межорганизационного взаимодействия [122], а сеть рассматривает как совокупность устойчивых связей. С этой точки зрения сетевой подход имеет широкое применение для рассмотрения взаимодействий как между отдельными людьми, так и между организациями.

Как уже было отмечено выше, сетевой подход к управлению в сфере образования также нашел свое отражение в исследованиях. Ряд авторов отношенческие активы выделяют в качестве конкурентных преимуществ образовательного учреждения, которые обеспечивают доступ к лучшим ресурсам и лежат во взаимоотношениях с многочисленными стейкхолдерами (группами заинтересованных сторон) [35].

Л.Э. Миндели, Л.К. Пипия рассматривают развитие сетевых структур в экономике знаний, выделяя особую роль университетов в производстве, воспроизводстве и трансформации знаний [92]. А.А. Муравьев рассматривает сетевые структуры как форму сетевых взаимодействий, под которыми понимаются устойчивые институализированные объединения образовательных учреждений, характеризующиеся повышенной теснотой инновационных взаимодействий и направленные на генерацию, распространение и практическое использование знаний в экономике и обществе [99]. Сетевизация рассматривается как необходимое условие создания единого образовательного пространства; представляет собой самоорганизовавшуюся горизонтальную интеграцию университетов.

С.Н. Исаев, Н.В. Тихомирова рассматривают практику формирования образовательных сетей и вводят понятие распределенной образовательной сети, которая строится на основе взаимодействий, географически разделенных обучающихся и преподавателей, партнёров, совместно ведущих процесс обучения. Под сетью в данном случае понимается организационная форма производства образовательных услуг, гибкая форма кооперации нескольких, как правило, независимых партнёров (юридических и физических лиц), обладающих ключевыми компетенциями для наилучшего выполнения рыночного заказа [46].

Таким образом, сетевой подход активно применяется в различных областях знаний, однако в сфере образования чаще всего рассматриваются партнёрство между университетами либо между университетами и предприятиями для реализации образовательных услуг. Формирование открытой (сетевой) модели университета в рамках развития концепции нового государственного менеджмента обнаруживает необходимость, во-первых, построения стратегических партнёрских отношений с различными группами участников, а во-вторых, концептуального изменения принципов их формирования и развития.

Сетевой подход рассматривается как форма реализации мультисубъектных сквозных партнёрских отношений университета на основе сетевой конфигурации.

Под сетью в данном случае понимается совокупность долгосрочных сквозных взаимодействий, осуществляемых между университетом и стратегическими партнёрами (участниками сети) с помощью развития сквозных прямых и косвенных связей с целью получения конкурентных преимуществ на основе приращения компетенций, ресурсов, динамических способностей.

В общем виде для развития стратегических партнёрств университета в работе предлагается сетевая конфигурация в форме соты, в центре которой находится университет, являющийся инициатором сети (рис. 1.6).

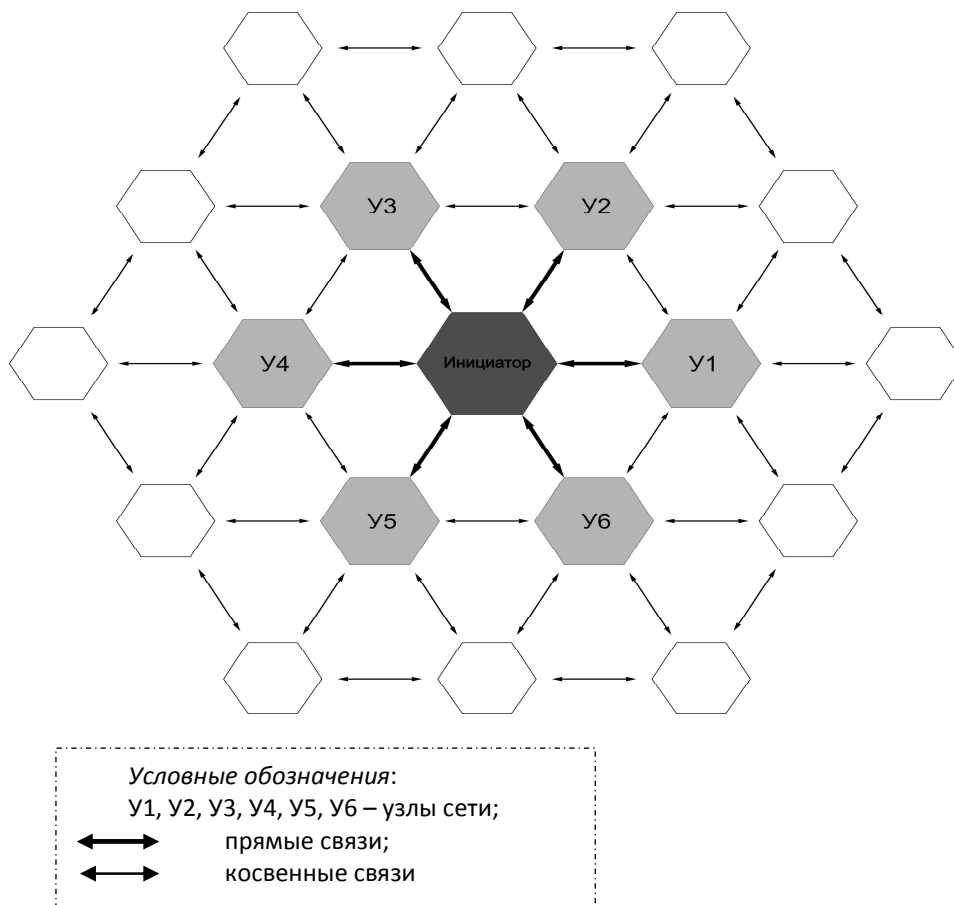


Рис. 1.6. Концептуальная схема реализации сетевой модели стратегического партнёрства университета

Источник: составлено авторами.

Предложенная схема взаимодействия в рамках стратегического партнёрства на основе сетевого подхода учитывает позиционирование участников внутри сети, степень их доступа к ресурсам и информации, характер связей между участниками сети, иерархию взаимоотношений [77].

При формировании стратегического партнёрства университета как совокупности сетевых отношений участников необходимо учитывать отличие предпринимательских сетей от стратегических, которое заключается в том, что вторые строятся сознательно фокусной компанией и нацелены на устойчивое развитие [120].

Придерживаясь этой точки зрения, считаем, что университет как инициатор сети в силу принятия своей новой роли в обществе берет на себя функцию инициации стратегических сетевых взаимодействий между широким кругом участников.

Инициатор сети играет активную роль в формировании стратегического партнёрства. Его задача – найти, заинтересовать потенциальных участников и показать полезность сети для них. Инициатор определяет собственные стратегические цели развития стратегического партнёрства и обеспечивает процесс согласования целей всех участников, а также их интеграцию в общие цели развития стратегического партнёрства в контексте сетевого подхода.

Внутри университета-инициатора сети находятся субъекты внутренней сети, которые имеют полуавтономные права принятия решений и должны согласовывать с ним свои цели. Субъекты внутренней сети университета – это институты, кафедры, другие структурные подразделения университета и научно-педагогические работники (далее – НПП).

М. Кастельс рассматривает сеть как совокупность узлов, состав которых определяется в зависимости от характера сети [49]. Для сетевых стратегических партнёрств университета «узлы сети» – это партнёры, принимающие участие в стратегических сферах деятельности, обладающие высокой степенью влияния на деятельность сети и постановку целей.

Университет выстраивает взаимодействие с узлами сети, формируя первый уровень сетевых отношений с помощью многосторонних сквозных связей. Ключевым отличием авторской конфигурации от ранее известных является организация взаимодействия партнёров через университет.

Исходя из анализа практик реализации стратегических партнёрств университетов, авторами определены участники сетевых отношений:

- основной университет как инициатор (ядро) сети;
- университеты – университеты различных статусов (федеральные, национальные исследовательские, опорные, прочие), а также зарубежные учреждения высшего образования;

– научно-исследовательские центры (далее – НИЦ) – организации, занимающиеся проведением фундаментальных и прикладных исследований и разработок;

– бизнес-структуры – коммерческие организации различных организационно-правовых форм и индивидуальные предприниматели, ведущие свою деятельность в общих с университетом сферах;

– средства массовой информации, а также общественные объединения и организации (далее – СМИ и ООО). В данной группе помимо профессиональных объединений рассматриваются ассоциации и другие объединения выпускников – лиц, когда-либо закончивших университет по программам бакалавриата, магистратуры, специалитета, аспирантуры, дополнительного профессионального образования;

– учреждения среднего общего образования (далее – СО) и среднего профессионального образования (далее – СПО) – образовательные учреждения, подготавливающие потенциальных абитуриентов;

– органы государственной и муниципальной власти – Министерство науки и высшего образования РФ, отраслевые министерства, департаменты, администрации муниципальных округов и субъектов.

Мотивы участников стратегических партнёрств университета в контексте сетевого подхода могут быть различны. На основе анализа практик реализации партнёрских отношений с университетом, а также научных публикаций авторами были обобщены и систематизированы основные интересы (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Взаимосвязь участников и их мотивы вступления в сетевые партнёрские отношения

Группа участников	Ожидания участников от сетевого взаимодействия
Университеты	Повышение качества образовательных услуг; развитие собственных программ подготовки; выполнение целевых показателей деятельности
Научно-исследовательские центры	Привлечение дополнительных источников финансирования, в т.ч. гос. поддержки; снижение «дефицита» трудовых ресурсов; выполнение целевых показателей
Бизнес-структуры	Обеспечение высококвалифицированными трудовыми ресурсами; повышение эффективности деятельности; реализация концепции корпоративной социальной ответственности

Группа участников	Ожидания участников от сетевого взаимодействия
СМИ и ООО	Повышение ценности полученного образования; личностное и профессиональное развитие; продвижение бренда
Учреждения СО и СПО	Создание ресурсной базы для реализации программ; повышение квалификации педагогов; выполнение целевых показателей
Органы государственной и муниципальной власти и управления	Обеспечение высокого качества и доступности образования для всех слоев населения посредством развития образовательных организаций; оптимизация структуры подготовки кадров; повышение занятости населения; повышение привлекательности территории

Исходя из обобщения подходов к пониманию сетевого подхода и основных характеристик, с целью его реализации при формировании и развитии стратегических партнёрств университета участники должны соответствовать таким критериям (условиям вхождения в сеть), как:

- сетевая полезность – определяется как способность партнёра обеспечивать положительные эффекты сети, наличие у него необходимых для развития стратегических партнёрств ресурсов;

- надёжность – оценивается как совокупность критериев: деловая репутация, время работы на рынке, устойчивость хозяйственных связей, формальные признаки, соответствие требованиям законодательства;

- открытость – информационная прозрачность деятельности партнёра.

Названные выше критерии соответствуют основным характеристикам сетевого подхода. Так, большинство авторов указывают в качестве преимущества сетевых отношений возможность интеграции ресурсов и их равноправное использование. Одним из основных факторов развития стратегических партнёрских отношений в данном контексте отмечается доверие. На наш взгляд, сетевая полезность характеризует возможность интеграции ресурсов; надёжность и открытость определяют доверие и равенство прав участников сети.

Особенностью предлагаемой сетевой конфигурации стратегических партнёрств является ее объёмный характер, что подразумевает возможность выстраивания различного рода взаимодействий между узлами сети и сквозной характер связей на первом уровне соты. В свою очередь, каждый узел также может являться центральной ячейкой своей соты. Такое

развитие партнёрских взаимодействий создаёт объемность сетевого пространства, что влияет на генерирование синергетических эффектов сети.

Синергетический эффект в экономике характеризует возможность в результате интеграции элементов получать больший экономический эффект, чем арифметическая сумма экономических эффектов от деятельности отдельных элементов.

При рассмотрении эффектов сетевого взаимодействия Е.В. Попов выделил 11 возможных, при этом их проявление будет зависеть от выбранной модели кооперации [116].

Согласно конфигурации стратегического партнёрства, представленной на рис. 1.3, авторами были выделены виды сквозных связей между партнёрами:

а) прямая связь «Ядро» – «Узел» – происходит между ядром сети (инициатором сети) и узловым партнёром. Такой тип взаимодействия характерен для партнёрств первого уровня сети; характеризуется наличием прямой заинтересованности в деятельности участников и их влиянии на деятельность друг друга; данному типу взаимодействия свойственны высокая интенсивность транзакций и высокая интенсивность информационного обмена;

б) косвенная связь «Узел» – «Узел» – происходит между партнёрами университета. Развитие косвенных связей положительно влияет на качество партнёров и, соответственно, на качество сетевых отношений. Одна из основных целей университета при развитии такого взаимодействия – осуществлять его на основе сквозных связей, т.е. через ядро сети.

Сила связи (взаимодействия) зависит от степени влияния стратегического партнёрства на достижение конечных целей его участников. Если сетевые взаимодействия напрямую способствуют достижению целей, то связи будут сильными, если косвенно, то сила связей снижается.

На основе синтеза концептуальных положений авторами обоснованы принципы стратегического партнёрства с позиции сетевого подхода:

Принцип открытости предполагает четко объявленные цели, прозрачность и понимание мотивов и ожиданий партнёров, информационную прозрачность деятельности партнёров. Данный принцип направлен в том числе на обеспечение доверительных отношений между участниками.

Принцип паритетности интересов – равенство прав университета и сетевых партнёров. Несмотря на то, что университет имеет иницирующую роль в предложенной схеме партнёрства, его интересы не превалируют над интересами партнёров. Функция инициации заключается в принятии определенных обязанностей по первичной организации взаимодействий.

Принцип синергичности результатов – доминирование эффекта совместного функционирования стратегических партнёров над суммой эффектов их автономной деятельности. Данный принцип является отражением концептуальных положений по развитию сети. Как было отмечено выше, при изучении сетевого подхода, все авторы указывают на свойство сетевых отношений – формирование синергетических эффектов.

Принцип гибкости (саморазвития и саморегулируемости). Формат сетевых партнёрских взаимоотношений не должен быть жестким, он должен обладать определенной гибкостью и иметь возможность развиваться, меняя формы в соответствии с возникающими потребностями.

Принцип надежности и доверия партнёров понимается как взаимная уверенность сторон в том, что ни одна из них не будет предпринимать негативных действий для всей системы и не будет использовать в своих интересах слабые стороны партнёра.

Принцип общего базиса целеполагания – стратегическое партнёрство должно быть направлено на интеграцию целей и интересов партнёров; наличие общих целей является условием сетевого взаимодействия.

Принцип инициативности (инициативный характер). Субъект самостоятельно принимает решение о вступлении в сетевое взаимодействие, руководствуясь собственными интересами.

Принцип ресурсной обеспеченности. Наличие у партнёра возможности на паритетной основе участвовать в формировании и использовании ресурсов, к которым относятся привлечение кадров необходимой квалификации, финансово-инвестиционные, информационные, материальные и другие ресурсы.

В современных условиях существенно усложнилась роль университетов в обществе. Развитие экономики знаний отразилось на поведении университетов во внешней среде. Последние тенденции, выявленные в результате анализа эволюции моделей управления университетами, обнаруживают смену управленческой парадигмы в сторону соуправления, интеграции с различными участниками при помощи развития сетевых отношений. Причинами такого изменения являются как в целом изменения в экономике, так и результаты реформирования отдельных областей, в том числе образования. В качестве основных предпосылок сетевизации выделены информатизация общества, ограниченность ресурсов, изменение государственной управленческой парадигмы, глобализация высшего образования.

В данных условиях университетам необходимо искать новые формы развития отношений с внешней средой с целью восполнения недостатка ресурсов и повышения своей результативности и конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Развитие стратегического партнёрства на основе

сетевого подхода предложено как один из результативных способов решения данной проблемы.

Использование сетевого подхода позволяет университету развивать мультисубъектное партнёрство, направленное на достижение стратегических целей, формирование конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе путем развития устойчивых сквозных связей.

Предлагаемые авторами теоретико-методологические положения способствуют развитию иницилирующей роли университета в организации партнёрских взаимодействий.

Глава 2. МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА УНИВЕРСИТЕТА ПО СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ

2.1. Формирование сетевой модели стратегического партнёрства

Проведенный авторами анализ общих тенденций развития стратегических партнёрств университетов РФ показал, что процесс реализации стратегического партнёрства не является интегрированным: партнёрские взаимодействия осуществляются с разными субъектами рынка обособленно и чаще всего находятся в плоскости образовательной (реализация совместных программ) и социальной деятельности (трудоустройство); оценка результатов партнёрских взаимодействий имеет констатирующий характер.

Для развития стратегических взаимодействий университета в контексте сетевого подхода необходимо предложить организационно – экономический механизм, удовлетворяющий основным принципам и способствующий построению сетевой модели партнёрства.

В общем виде концептуальная схема развития стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода была представлена по виду соты, в центре которой находится университет, являющийся *инициатором сети*. Он занимает активную позицию в формировании сети. Одна из основных задач инициатора – заинтересовать потенциальных участников (узлы сети) и сформировать первый уровень сетевых взаимодействий с помощью многосторонних сквозных связей. Схематично сеть стратегических партнёрств первого уровня представлена на рис. 2.1.

Инициатор сети вовлекает наиболее выгодных участников (узлы сети), управляет сетью первого уровня с целью получения устойчивого развития стратегических партнёрств.

Как показал анализ практики развития стратегического партнёрства в ведущих зарубежных и российских университетах, внутри инициатора сети могут находиться субъекты внутренней сети, которые имеют полуавтономный характер принятия решений и должны согласовывать с ним свои цели.

Субъекты внутренней сети университета – это институты (факультеты), кафедры, другие структурные подразделения университета и научно-педагогические работники, которые являются активными участниками стратегических партнёрств.

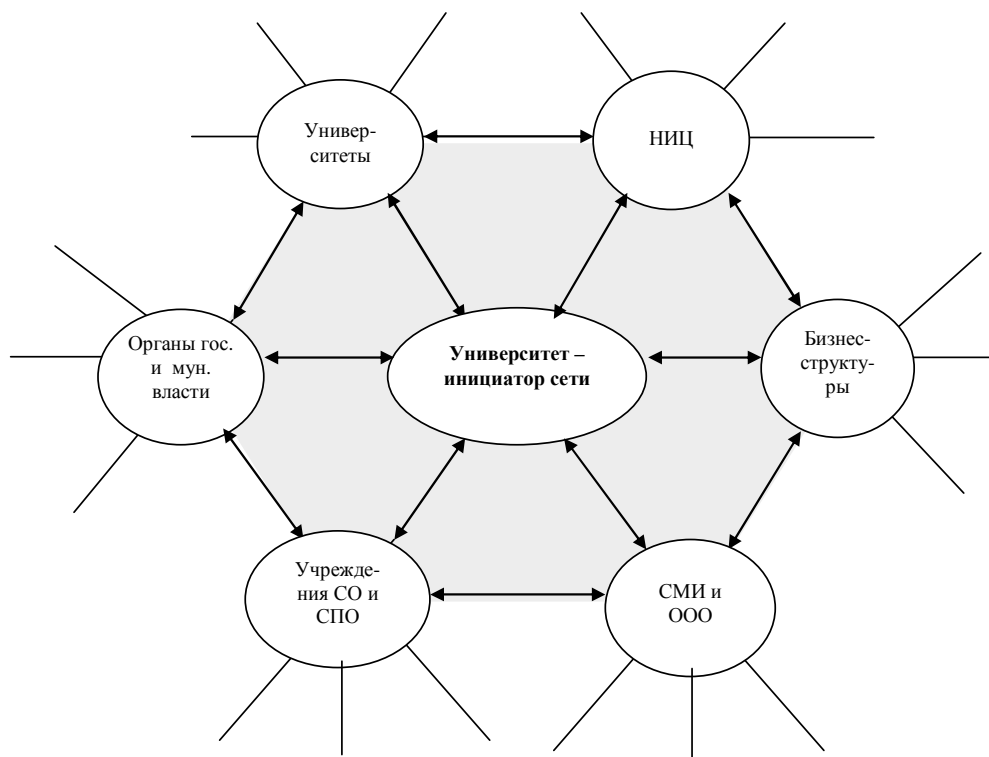


Рис. 2.1. Конфигурация первого уровня стратегических партнёрств университета на основе сетевого подхода

Таким образом, предложен организационно-экономический механизм, имеющий мультисубъектный характер, позволяющий структурировать процесс развития стратегических партнёрств университета, интегрировать партнёрские взаимодействия во всех сферах его деятельности и направлениях подготовки, проводить поэтапную оценку его результативности с целью оперативного корректирования процесса реализации и развития партнёрских взаимодействий.

Организационно-экономический механизм рассматривается с точки зрения системного подхода к менеджменту, под которым понимается совокупность различных по своей природе конкретных организационных действий, призванных организовать эффективную деятельность организации как открытой хозяйственной и социальной системы [24].

Согласно указанному подходу организационно-экономический механизм развития как часть комплексного механизма управления предприятием направлен на формирование и усиление потенциала организации как составляющей ресурсов управления, обеспечивающих влияние на факторы производства [109].

На основе структурно-функционального содержания предлагаемый механизм должен включать в себя организационные действия, направленные на формирование совокупности сетевых отношений между различными партнёрами на принципах сетевого подхода.

Целью развития стратегического партнёрства университета посредством использования предлагаемого организационно-экономического механизма является создание конкурентных преимуществ университета, основанных на получении эффектов сетевого взаимодействия, которые заключаются:

- в получении паритетного доступа к ресурсам сетевых партнёров путем их интеграции;
- в повышении отдачи от использования собственных ресурсов за счет использования инструментов сетевых взаимодействий;
- в обеспечении роста потенциала развития университета за счет расширения собственных прямых и использования (развития) косвенных связей партнёров.

На рисунке 2.2 представлен предлагаемый авторами организационно-экономический механизм развития стратегического партнёрства университета. Он предусматривает оценку каждого этапа развития партнёрства, что дает возможность оперативно его корректировать и обеспечивает большую результативность.

Организационно-экономический механизм развития стратегических партнёрств университета позволяет обеспечить соблюдение ключевых принципов сетевого подхода.

Проявление принципа открытости в данном механизме обнаруживается с нескольких сторон: во-первых, все участники стратегических партнёрств обеспечивают прозрачность своей деятельности, что устанавливается при оценке критериев сетевой готовности; во-вторых, цели и ожидания партнёров объявлены и понятны всем участникам, а также на их основе разрабатываются общие цели развития партнёрских отношений; в-третьих, сеть открыта для «входа» и «выхода» участников и имеет добровольный характер интеграции.

Паритетность, под которой понимается равенство прав университета (инициатора) и сетевых партнёров (узлов сети), обеспечивается обязательным процессом согласования целей, а также формированием потенциала стратегического партнёрства посредством создания интегрированной среды, включающей в себя ресурсы, инструменты и связи, а также институциональное обеспечение, которое ее определяет.

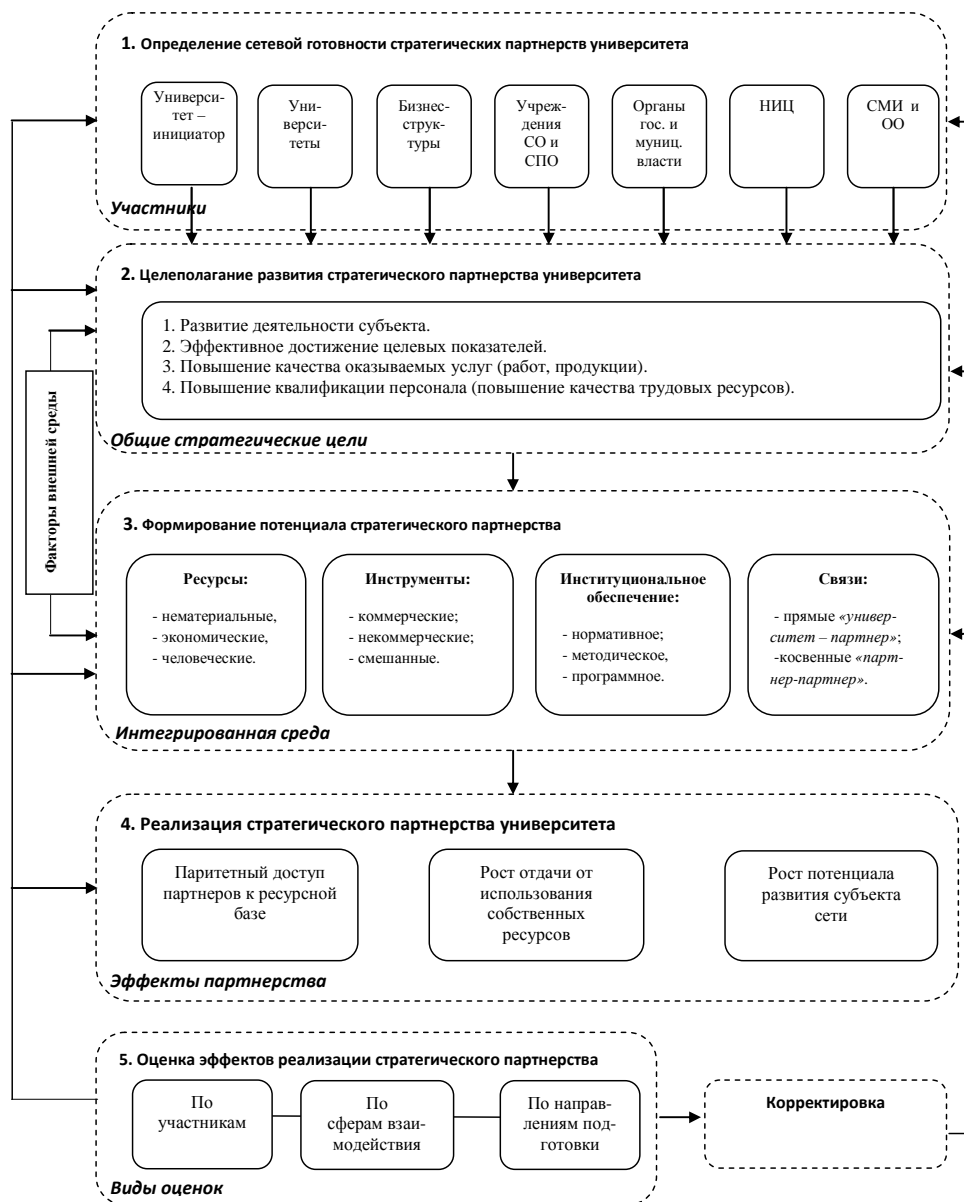


Рис. 2.2. Организационный механизм развития стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода

Принцип синергичности, заключающийся в доминировании эффекта совместного функционирования стратегических партнёров над суммой эффектов их автономной деятельности, реализуется благодаря сетевой

конфигурации партнёрской сети и развитию не только прямых, но и косвенных связей между участниками, что существенно расширяет возможности их собственного развития за счет паритетного доступа к ресурсной базе партнёрства и инструментам взаимодействия.

Благодаря мультисубъектному характеру сетевых отношений обеспечивается возможность выбора форм партнёрских взаимодействий в зависимости от потребностей участника. Разнообразие инструментов реализации и поэтапная оценка развития стратегических партнёрств позволяют осуществлять корректировочные воздействия и подстраиваться под возникающие потребности среды, что соответствует одному из ключевых принципов сетевого подхода – принципу гибкости (саморегулируемости).

Сетевое партнёрское взаимодействие становится возможным при наличии у партнёров общих интересов; несмотря на то, что решение о вступлении в сеть участники принимают самостоятельно, реализация механизма развития определяется возможностью интеграции их стратегических целей. Задача университета – инициатора партнёрских отношений – привлечь участников и обеспечить процесс формирования общих целей участников (узлов сети). В этом заключается проявление принципов общего базиса целеполагания и инициативности.

Принцип ресурсной обеспеченности реализуется через один из критериев отбора стратегических партнёров – «полезность и эффективность», который оценивается с точки зрения участия в создании эффектов сети. Данный принцип предполагает наличие у партнёра возможности на паритетной основе участвовать в формировании и использовании ресурсов, к которым относятся привлечение кадров необходимой квалификации, финансово-инвестиционные, информационные, материальные и другие ресурсы.

Исходя из результатов проведенного анализа внешней и внутренней среды функционирования современных университетов на основе анализа нормативно-правовой базы, регулирующей сферу образования, стратегий развития регионов, программ развития ведущих университетов, авторами систематизированы факторы, определяющие механизм развития стратегического партнёрства университета в контексте сетевого подхода.

Влияние всех факторов было разделено по трем уровням:

- макроуровень – федеральный уровень влияния;
- мезоуровень – региональный уровень влияния;
- микроуровень – уровень университета.

1. Административные факторы включают в себя обязательные требования для всех участников сферы образования со стороны государства и региональных властей, профессиональных сообществ, рынка труда, нормативных требований и условий на уровне самого университета. Данная группа факторов имеет прямое влияние на развитие стратегического

партнёрства университета, так как определяет саму возможность его развития.

2. Экономические факторы определяются состоянием и развитием экономики, в том числе региональной, а также благосостоянием населения, поскольку в последнее время увеличивается роль внебюджетных источников финансирования в обеспечении деятельности университетов.

3. Социальные факторы имеют особое значение для сферы образования, поскольку она крайне чувствительна к изменению демографической ситуации, миграционным настроениям в регионе, от которых зависит количество потенциальных абитуриентов, спрос на выпускников, структура этого спроса.

4. Технологические факторы – темпы обновления технологий в различных отраслях, в том числе образовательной, развитие коммуникаций – оказывают существенное влияние на потребность университета в партнёрских взаимодействиях и набор инструментов их реализации.

5. Инфраструктурные факторы определяются экономико-географическим положением региона, местоположением университета, от которых во многом зависят цели участников при развитии партнёрских отношений.

Совокупность выделенных факторов, распределенных по уровням влияния, представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Классификация факторов, определяющих организационный механизм развития стратегических партнёрств университета

Группа факторов	Уровень влияния		
	Макроуровень	Мезоуровень	Микроуровень
Административные	Требования открытости деятельности университетов	Требования рынка труда	Требования устава университета
	Требования ФГОС по различным направлениям подготовки		
	Требования мониторинга эффективности университетов [133]		Требования стратегии развития университета
Административные	Требования вхождения в рейтинги университетов (как отечественные, так и зарубежные)	Требования стратегии социально-экономического развития региона	Бюрократизм в университете
	Тенденции укрупнения и объединения университетов		
	Требования профессиональных стандартов [170]		

Группа факторов	Уровень влияния		
	Макроуровень	Мезоуровень	Микроуровень
Экономические	Снижение объемов финансирования государственного задания	Межуниверситетская конкуренция в регионе	Потребность в финансовых ресурсах
	Изменение структуры бюджетного финансирования в рамках направлений подготовки	Снижение покупательной способности населения	Возможность реализации дополнительных образовательных программ
	Конкуренция за бюджетные средства и контрольные цифры приема		
	Снижение покупательной способности населения		
Социальные	Демографический кризис	Мобильность населения	Уровень мотивации сотрудников университета к деятельности
	Конкуренция образовательных учреждений за абитуриентов	Отток талантливой молодежи в центральные российские и зарубежные университеты	Качество кадрового потенциала, отток эффективных преподавателей
		Привлекательность региона как образовательной территории	Возможность мобильности студентов за счет обменных программ
			Востребованность выпускников
Технологические	Развитие образовательных технологий	Приоритетные направления научных исследований	Развитие образовательных технологий
	Развитие форм реализации образовательных программ	Развитие технологий по отраслям	Научный потенциал
Инфраструктурные	–	Экономико-географическое положение региона	Местоположение университета
			Состояние материально-технической базы университета

Источник: составлено авторами.

Узлами сетевых стратегических партнёрских отношений с университетом могут выступать различные участники хозяйственной деятельности, которые имеют общие цели развития и удовлетворяют сетевым критериям.

На основе анализа факторов результативности межфирменных отношений авторами были выделены ключевые характеристики, которые являются условиями вхождения в сетевые отношения с университетом; им должны соответствовать партнёры для реализации стратегических партнёрств университета в контексте сетевого подхода:

1) сетевая полезность и эффективность как способность стратегического партнёра обеспечивать положительные эффекты сети за счет наличия у него необходимых для развития стратегического партнёрства ресурсов (по видам), компетенций, способностей (возможностей) к интеграции;

2) доверие и надежность сетевого партнёра, которые оцениваются такими факторами, как деловая репутация, соблюдение неформальных договоренностей и формальных правил ведения бизнеса [162], устойчивость хозяйственных связей, приверженность партнёру;

3) открытость и прозрачность деятельности сетевого партнёра, которые определяются информационной открытостью деятельности партнёра; поддержание открытых коммуникаций.

Согласно представленной ранее концептуальной модели стратегических партнёрств университета на основе сетевого подхода многие участники (узлы сети) могут являться одновременно партнёрами в нескольких сотах, особенно партнёры второго, третьего и более низких уровней, что способствует развитию большего количества хозяйственных связей и генерированию синергетических эффектов.

На основе анализа опыта реализации стратегических партнёрств университетов РФ были определены потенциальные группы участников и мотивы их вступления в сетевые взаимодействия. В таблице 2.2 сопоставлены интересы участников с возможными сферами реализации партнёрских отношений с университетом.

Таблица 2.2

Типология участников 1-го уровня стратегических партнёрств университета

Группа участников	Интересы группы участников	Сфера взаимодействия (в порядке приоритетности)
Университеты: отечественные и зарубежные	Повышение качества образования; развитие собственных программ подготовки; повышение собственной эффективности	Образовательная; международная (обменные программы); научно-исследовательская

Группа участников	Интересы группы участников	Сфера взаимодействия (в порядке приоритетности)
Научно-исследовательские центры	Привлечение дополнительных источников финансирования, в т.ч. гос. поддержки; снижение «дефицита» трудовых ресурсов; выполнение целевых показателей	Научно-исследовательская; социальная популяризация науки; образовательная
Бизнес-структуры (коммерческие организации)	Обеспечение высококвалифицированными трудовыми ресурсами; повышение эффективности деятельности	–
Бизнес-структуры (коммерческие организации)	Реализация концепции корпоративной социальной ответственности	Научно-исследовательская (хоздоговорные работы)
СМИ и общественные организации и объединения	Повышение ценности полученного образования (через продвижение бренда университета); личностное и профессиональное развитие	Социальная деятельность
Учреждения СО и СПО	Создание ресурсной базы для реализации программ; повышение квалификации педагогов; выполнение целевых показателей	Образовательная; социальная
Органы государственной и муниципальной власти	Обеспечение высокого качества и доступности образования для всех слоев населения посредством развития образовательных организаций; оптимизация структуры подготовки кадров; повышение занятости населения; повышение привлекательности территории	Социальная; научно-исследовательская

Исходя из интересов партнёров, указанных в таблице 2.2, были сформулированы стратегические цели, которые могут являться общими для развития сетевых взаимодействий:

1. Развитие деятельности субъекта как для университета, так и для других участников партнёрских отношений; наступает этап жизненного цикла, в котором собственные ресурсы ограничены и не позволяют переходить к новым этапам развития, и субъекты хозяйствования вынуждены искать альтернативные пути достижения поставленных целей.

2. Эффективное достижение целевых показателей; целью каждого хозяйствующего субъекта является обеспечение собственной эффективно-

сти деятельности, под которой понимается как получение коммерческого результата, так и соответствие целевым критериям деятельности.

3. Повышение качества оказываемых услуг (работ, продукции); повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов за счет интеграции ресурсов, компетенций, расширения хозяйственных связей.

4. Повышение квалификации персонала (повышение качества трудовых ресурсов).

На постановку целей развития университета влияют факторы, определяющие организационный механизм развития стратегических партнёрств. При формировании целей и задач развития современного университета были проанализированы Программы развития ведущих университетов РФ (в том числе 10 федеральных университетов), выявлены общие тренды в их развитии. На основе проведенного анализа Программ были выбраны направления развития университетов, которые можно реализовать с помощью развития стратегического партнёрства в контексте сетевого подхода:

1. Прогрессивное развитие университета, обеспечивающее повышение качества деятельности по основным (выбранным) направлениям на основе изменения сложившихся практик образовательной и научной деятельности.

Задачи:

1.1. Повышение качества образования за счет привлечения к образовательному процессу представителей бизнеса, аппарата государственного управления, научно-исследовательских структур, в том числе усиление программ международного обмена.

1.2. Обеспечение адаптивности образовательного процесса по структуре и содержанию к требованиям рынка труда и экономики региона.

1.3. Повышение качества научно-исследовательской деятельности, ее интеграция с образовательным процессом.

2. Конкурентоспособность в долгосрочной перспективе по отношению к ведущим отечественным и зарубежным университетам и продвижение в национальных и мировых рейтингах.

Задачи:

2.1. Повышение результативности образовательной, научно-исследовательской, предпринимательской, социальной деятельности.

2.2. Обеспечение прозрачности деятельности университета, включая возможность внешних форм оценки образовательного процесса, результатов обучения, мониторинга востребованности образовательных программ и выпускников. Это способствует повышению привлекательности университета со стороны внешних участников рынка.

2.3. Формирование положительного имиджа университета и его продвижение во внешней среде за счет интеграции университета с общественными, профессиональными, научными структурами.

3. Нарастивание ресурсного потенциала университета. Ресурсный потенциал – это система ресурсов, используемых комплексно [138].

Задачи:

3.1. Обеспечение взаимодополняемости и взаимозаменяемости необходимых ресурсов в процессе деятельности университета в рамках сети за счет сетевых партнёров.

3.2. Формирование открытой ресурсной базы, создающей равную возможность доступа к ней для всех сетевых партнёров.

3.3. Обеспечение максимально эффективного использования ресурсов университета и сети.

Достижение указанных целей развития сетевых отношений позволяет университету обеспечить собственную конкурентоспособность и эффективность в долгосрочном периоде; зависит от потенциала стратегического партнёрства университета, который в свою очередь формируется из четырех составляющих, образующих интегрированную среду стратегических партнёрств:

- объединенные ресурсы;
- инструменты реализации;
- институциональное обеспечение;
- совокупность сетевых связей участников.

Согласно конфигурации стратегического партнёрства университета, представленного на рис. 2.3, можно выделить виды сквозных связей между партнёрами:

а) прямая связь «Ядро» – «Узел» – происходит между ядром сети (инициатором сети) и узловым партнёром. Такой тип взаимодействия характерен для партнёрств первого уровня сети; характеризуется наличием прямой заинтересованности в деятельности участников и их влиянии на деятельность друг друга; данному типу взаимодействия свойственны высокая интенсивность транзакций и высокая интенсивность информационного обмена;

б) косвенная связь «Узел» – «Узел» – развивается между узлами сети и способствует генерированию сетевых эффектов.

Сила связи стратегических партнёров зависит от степени влияния сетевых отношений на достижение конечных целей их участников: если напрямую способствуют достижению целей, то связи будут сильными, если косвенно, то сила связей снижается.

Общие цели, факторы, влияющие на развитие стратегических партнёрств университета, состав участников, обуславливают виды необходимых ресурсов.

Одной из основных особенностей стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода является обеспечение паритетного доступа всех участников к ресурсной базе друг друга. Исходя из анализа имеющихся у потенциальных участников ресурсов, они были разбиты на три типа (рис. 2.3).

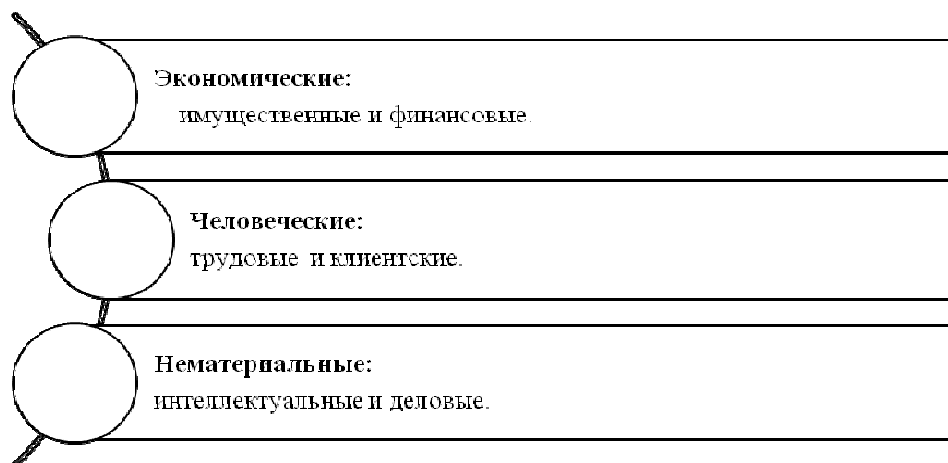


Рис. 2.3. Классификация ресурсов стратегических партнёрств университета

Под экономическими ресурсами понимаются: блага, необходимые для ведения основной деятельности участника стратегического партнёрства; основные держатели данного ресурса.

Человеческие ресурсы с учетом специфики инициатора сетевых взаимоотношений подразделяются на две группы:

- трудовые, к которым относятся сотрудники организаций-участников, а также потенциальные сотрудники (например, выпускники университетов), которых участники сети могут привлекать к собственной деятельности;
- клиентские, включающие в себя потенциальных абитуриентов, слушателей различных образовательных программ, пользователей услуг, товаров, работ и др.

Нематериальные ресурсы объединяют в себя две группы. Интеллектуальные ресурсы содержат блага, участвующие в производстве [137], как, например, технологии, изобретения и др. Деловые ресурсы включают в себя репутацию партнёра, которая может положительно отражаться на имидже участников сети и значимости взаимодействий. Хозяйственные

связи участников как ресурс отражают специфику сетевых отношений; косвенные связи участников оказывают влияние на формирование синергетических эффектов сети.

Распределение ресурсов, входящих в интегрированную среду партнёрства по основным держателям, представлено в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Держатели ресурсов стратегических партнёрств университета

Ресурсная группа	Вид ресурса	Участники стратегических партнёрств					
		Университеты	НИЦ	Бизнес-структуры	Учреждения НПО и СПО	Органы гос. и мун. власти	СМИ и ОО
Финансовые	Бюджетные средства	*	*	*	*	*	
	Внебюджетные средства	*	*		*		
	Частные средства			*			*
Имущественные	Библиотечные фонды	*	*				
	Материально-техническая база	*	*	*	*	*	
	Площади	*	*	*	*	*	*
Трудовые	Кадровый потенциал	*	*	*			*
Клиентские	Абитуриенты			*	*	*	*
	Слушатели программ	*		*	*	*	
Деловые	Деловая репутация	*	*	*	*	*	*
	Связи (контакты)	*	*	*	*	*	*
	Ключевые компетенции	*	*	*		*	
Интеллектуальные	Интеллектуальная собственность	*	*	*			
	Технологии	*	*	*			

Как видно из данных, представленных в табл. 2.3, участники обладают разнообразными видами ресурсов, что также является специфической чертой сетевых партнёрских отношений и делает возможным реализацию

широкого спектра направлений их развития при помощи различных инструментов.

После определения участников сетевых взаимодействий, необходимой ресурсной базы определяются инструменты, обеспечивающие развитие стратегических партнёрств университета. Исходя из анализа практики реализации стратегических партнёрств университетов, были выделены три группы инструментов:

Коммерческие инструменты должны обеспечивать согласование экономических интересов партнёров; направлены на получение доходов, привлечение финансирования, повышение эффективности деятельности. К ним относятся государственно-частное партнёрство, реализация дополнительных образовательных программ, целевые фонды капитала, хоздоговорные работы, аутсорсинг непрофильных процессов, гранты, государственные заказы, малые инновационные предприятия, целевой набор (обучение по заказам предприятий/организаций), именные стипендии.

Некоммерческие инструменты должны обеспечивать согласование интересов партнёров в социальной сфере в процессе формирования положительного имиджа, повышения качества услуг. К ним относятся базовые кафедры, научно-практические конференции, волонтерство, круглые столы, совместные публикации в научных изданиях, разработка образовательных программ, организация практик и стажировок, профориентация, организация профильных смен, стажировки персонала.

Смешанные инструменты. К ним относятся инструменты, которые направлены на достижение эффектов обеих групп: совместные образовательные программы, обменные программы, совместные учебно-методические разработки, совместные научные исследования, подготовка кадров, программы трудоустройства выпускников, участие в разработке образовательных программ.

Авторами были проанализированы и обобщены существующая нормативно-правовая база, программные документы, научная литература, что позволило сформировать институциональное обеспечение развития стратегических партнёрств университета по трем типам: нормативные, определяющие правовое поле деятельности партнёров; методические, направленные на оценку целевых показателей деятельности; программные, определяющие стратегические цели и направления развития университетов.

В таблице 2.4 представлено обобщение документов, регламентирующих сферу развития стратегического партнёрства.

Таблица 2.4

**Институциональное обеспечение стратегических партнёрств
университета**

Тип документа	Уровень документа	Вид документа
Нормативные	Федеральный	ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [138]
		Утвержденный ФГОС по направлениям подготовки
		Профессиональные стандарты (перечень видов профессиональной деятельности)
		Приказ «О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования» от 01.08.2013 г. № 637
	Лицензия на право ведения образовательной деятельности	
	Локальный	Устав университета
		Приказ ректора о выполнении плановых показателей структурными подразделениями
Положения о структурных подразделениях университета		
Методические	Международный	Методики оценки международных рейтингов университетов
	Федеральный	Методика рейтинговой оценки университетов РФ
	Локальный	Методика рейтинговой оценки НПР
Программные	Федеральный	Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.
		Стратегия развития образования в РФ
	Региональный	Региональные стратегии социально-экономического развития территории
	Локальный	Стратегия развития университета

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» регламентирует возможность организации (учреждения) хозяйственных партнёрств, требования информационной открытости деятельности, возможность сетевой формы обучения через реализацию совместных образовательных программ.

Утвержденный ФГОС по направлениям подготовки определяет требования к порядку организации образовательной деятельности: обязательное сотрудничество с предприятиями для организации практик,

рецензирование образовательных программ, доли практиков в общем объеме преподавательского состава программы.

Профессиональные стандарты (перечень видов профессиональной деятельности) устанавливают требования к компетенциям выпускников. Приказ «О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования» определяет требования к эффективности деятельности университетов по всем направлениям деятельности (образовательная, научная, предпринимательская, социальная, трудоустройство и т.д.).

Лицензия на право ведения образовательной деятельности ограничивает направления, по которым имеет право работать университет.

Локальные нормативные документы определяют цели и задачи развития университета, основные характеристики образовательного процесса, правила ведения деятельности, целевые показатели деятельности подразделений университета, в том числе в области партнёрских взаимодействий.

Методические документы устанавливают показатели и критерии оценки деятельности университета на различных уровнях по видам. Анализ указанных методик позволил установить, что на ряд показателей существенное влияние оказывает стратегическое партнёрство университета.

Программные документы определяют: приоритетные направления развития РФ, в рамках которых необходимо разрабатывать цели и задачи развития собственной деятельности университета и сетевых партнёров; приоритетные направления развития региона в целом и по отраслям, в рамках которых необходимо разрабатывать цели и задачи развития собственной деятельности университета и сетевых партнёров; основные направления и пути развития образования.

Механизм развития стратегического партнёрства университета реализуется в пять этапов, последовательность и содержание которых представлены на рис. 2.4.

Цель первого этапа – определить уровень партнёрских взаимодействий университета и возможность развития сетевых взаимодействий. В случае, если выявлено несоответствие характеристик партнёрских отношений условиям сетевого подхода, необходимо скорректировать деятельность университета.

На втором этапе необходимо обеспечить процесс согласования целей участников стратегического партнёрства на условиях паритетности. На процесс целеполагания оказывают влияние факторы внешней среды.



Рис. 2.4. Этапы развития стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода

Третий этап позволяет определить архитектуру сетевых взаимодействий, способствующую достижению стратегических целей и получению эффектов стратегического партнёрства.

Четвертый этап предполагает реализацию стратегического партнёрства согласно утвержденной дорожной карте; направлен на формирование эффектов от сетевых взаимодействий.

Пятый этап предусматривает оценку развития стратегического партнёрства.

Предложенный механизм позволяет обеспечить (повысить) конкурентоспособность университета в долгосрочной перспективе на основе развития устойчивых связей со стратегическими партнёрами.

Организационно-экономический механизм развития стратегических партнёрств университета позволяет актуализировать сетевой подход к формированию партнёрств в сфере образования для развития университетов, что представляется важным в условиях изменения управленческих подходов в сфере высшего образования.

Особенностью механизма является то, что университет рассматривается как открытая система, основные направления развития которой определяются не столько ее внутренним потенциалом, сколько факторами внешней среды и способностью университета эффективно реагировать на них.

2.2. Методика оценки развития сетевой модели стратегического партнёрства университета

Основываясь на анализе и обобщении международных и российских практик оценки стратегического партнёрства, предложена методика, которая предназначена для количественной и качественной поэтапной оценки развития стратегических партнёрств университета с целью формирования эффективной системы сетевых партнёрских отношений по основным приоритетным сферам взаимодействия (образовательной, научно-исследовательской и социальной) и которая позволит университету как открытой системе более эффективно обеспечивать собственное развитие.

Предложенная методика опирается:

- на поэтапную оценку количественных и качественных параметров развития стратегических партнёрств университета;
- на комплексное (суммарное) определение сетевых эффектов реализации партнёрских отношений;
- на использование основных стратегических показателей оценки деятельности университета, применяемых со стороны государства и различных рейтинговых агентств (систем).

Объектами оценки в зависимости от этапа в методике являются:

- сетевые критерии;
- цели;
- ресурсы и инструменты;
- сетевые эффекты.

Исходя из объекта оценки на каждом этапе определяется набор используемых методов и критериев.

Анализ применяемых для оценки партнёрских отношений методик, а также выявление особенностей развития сетевых взаимодействий с университетом позволили авторам выделить основные принципы, на которых базируется методика:

1. Комплексность оценки – формирование системы ключевых показателей, позволяющих определить соответствие партнёрских отношений сетевым критериям на каждом этапе оценки и в целом по сети.

Принцип комплексности применяется в системном подходе и является базовым в различных методиках оценки. В общем смысле под ним понимается многоаспектность, многокритериальность измерения результатов деятельности [118].

В авторской трактовке он уточнен в части учета сетевых критериев, поскольку для реализации партнёрских отношений в контексте сетевого подхода необходимо соответствие результатов каждого этапа сетевым критериям.

2. Измеримость результата – установление критериев оценки, поддающихся количественной или качественной характеристикам.

Необходимость данного принципа обусловлена тем, что не все объекты могут определяться в количественных показателях и возникает потребность приведения качественных характеристик к количественному измерителю, который выражается степенью достижения планируемых значений (степенью соответствия критериям).

3. Сопоставимость оценки, обеспечивающая единство (преемственность) методов оценки критериев в динамике, что позволяет сравнивать планируемые результаты стратегических партнёрств университета с фактическими результатами, полученными в процессе их реализации.

Принцип сопоставимости используется в системном подходе; означает обеспечение условий, при которых возможна сравнимость показателей и характеристик, полученных различными методами или в различное время [15].

4. Последовательность и оперативность, предполагающие соблюдение этапности проведения оценки, а также диагностику объектов с целью своевременного проведения корректировок на каждом этапе.

Установление соответствия результатов каждого этапа сетевым критериям является одним из ключевых условий эффективной реализации и развития стратегических партнёрств в контексте сетевого подхода, поэтому при выявлении несоответствий необходимо корректировать состав участников/характеристики партнёра/используемые инструменты, ресурсы.

5. Информационная открытость полученных результатов оценки, в результате которой доступ к результатам оценки имеют все участники стратегических партнёрств.

Данный принцип был позаимствован авторами из теории открытых обществ, где в общем виде под информационной открытостью понимается возможность участия граждан и осуществление ими функций контроля соблюдения своих интересов.

Данный принцип также рассматривается в развитии демократической политической системы [167]. Н.Ю. Корченкова и М.А. Нагорная в своей работе рассматривают три уровня информационной открытости:

- возможность получения сведений о деятельности субъекта;
- доступ к процессу принятия решений;
- открытость процесса принятия решений [61].

С позиции сетевого подхода к развитию стратегических партнёрств университета одним из основных принципов является открытость; с помощью соблюдения принципа информационной открытости результатов оценки достигается равенство доступа участников к информации, обеспечивается прозрачность деятельности партнёров, возможность участия в контроле реализации определенных общих целей стратегических партнёрств.

6. Сетевая результативность, в результате которой оценка учитывает сетевые эффекты, возникающие на разных стадиях реализации партнёрских отношений. Под эффектом понимается результат деятельности, к которому стремится объект [37]. В данном случае это результат развития сетевых взаимодействий партнёров.

Выполнение указанных принципов в полной мере обеспечивает соблюдение условий сетевого подхода к развитию стратегических партнёрств, а также позволяет получить необходимую информацию для принятия своевременных управленческих решений, способствующих достижению желаемых результатов взаимодействий.

Проведение оценки развития стратегического партнёрства университета в контексте сетевого подхода включает в себя пять этапов (рис. 2.5):

- измерение сетевой готовности университета к развитию стратегических партнёрств;
- определение актуальности установленных целей развития;
- оценка потенциала реализации стратегических партнёрств;
- определение сетевых эффектов реализации стратегических партнёрств;
- выявление перспективных форм и направлений развития стратегических партнёрств.

Каждый этап предполагает установление объекта и целей оценки, а также виды применяемых оценок и оценочные критерии, в достаточной мере отражающие соответствие характеристик этапа сетевым критериям.



Рис. 2.5. Этапы проведения оценки развития стратегического партнёрства университета в контексте сетевого подхода

Оценка развития стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода проводится по алгоритму в разрезе этапов реализации; предполагает принятие управленческих решений по каждому этапу в трех плоскостях:

– при высоком уровне соответствия показателей сетевым критериям возможно дальнейшее развитие партнёрства,

– при неудовлетворительном уровне, означающем неполное соответствие критериям сетевого подхода, дальнейшее развитие затруднительно и требует устранения этого несоответствия;

– при низком уровне соответствия показателей сетевым критериям и невозможности их корректировки следует отказ от партнёрства.

Для проведения оценки на каждом этапе определяется объект, набор показателей, позволяющих установить его соответствие условиям сетевых взаимодействий, и метод оценки. Взаимосвязь указанных элементов представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Основные этапы оценки развития стратегических партнёрств и их содержание

Объект оценки	Метод оценки	Показатели оценки
1-й этап. Измерение сетевой готовности университета к развитию стратегических партнёрств		
Информационная открытость стратегических партнёрств	Контент-анализ сайта университета. Рейтингование	Доступность информации о партнёрах на сайте университета
Вовлечённость партнёров в деятельность университета	Контент-анализ сайта университета. Рейтингование	Представленность стратегических партнёров в сферах деятельности университета
Стадия развития стратегических партнёрств	Контент-анализ сайта университета. Рейтингование	Присутствие сетевых форм партнёрских взаимодействий
2-й этап. Определение актуальности установленных целей реализации стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода		
Цели развития стратегического партнёрства университета	Экспертная оценка. Сопоставление	Степень соответствия целей развития сетевых партнёрств направлениям развития в программных документах
	Экспертная оценка. Сопоставление	Степень соответствия целей развития сетевых партнёрств требованиям нормативных документов
	Экспертная оценка	Учет особенностей сетевого подхода при постановке целей развития
3-й этап. Оценка потенциала реализации стратегического партнёрства университета на основе сетевого подхода		
Склонность партнёра к сетевой интеграции	Экспертная оценка. Анализ информации о партнёре. Ранжирование	Степень открытости деятельности. Степень надёжности партнёра. Степень полезности партнёра

Объект оценки	Метод оценки	Показатели оценки
Совместимость участника, сетевых форм и инструментов партнёрства	Экспертная оценка. Анализ нормативно-правовых ограничений	Возможность реализации стратегического партнёрства в контексте сетевого подхода
Согласованность целей участников и целей развития стратегического партнёрства	Экспертная оценка	Степень согласованности целей
4-й этап. Определение эффектов реализации стратегического партнёрства университета		
Характеристики качества деятельности университета	Определение значений показателей	Показатели, характеризующие качество образовательной деятельности
		Показатели, характеризующие качество научно-исследовательской деятельности
		Показатели, характеризующие качество социальной деятельности
Экономические результаты деятельности университета	Определение динамики показателей	Темп роста показателей образовательной деятельности
		Темп роста показателей научно-исследовательской деятельности
		Темп роста показателей социальной деятельности университета
Полезность стратегического партнёрства (принцип вклада)	Определение структуры показателей	Вклад партнёра в достижение показателей образовательной деятельности
		Вклад партнёра в достижение показателей научно-исследовательской деятельности
		Вклад партнёра в достижение показателей социальной деятельности
5-й этап. Выявление перспективных форм и направлений развития стратегических партнёрств университета		
Качество эффектов партнёрства	Сравнение и ранжирование показателей	Уровень партнёрских отношений университета: – по группам участников; – по сферам деятельности; – в целом по сети партнёрств

Измерение сетевой готовности университета к развитию стратегических партнёрств является первым этапом предлагаемой методики. Его

целью является установление текущего уровня развития стратегических партнёрств университета с позиции их возможного развития на основе сетевого подхода.

Индекс сетевой готовности используется как инструмент мониторинга развития сетевой экономики; является комплексным показателем развития сетевых технологий; участвует в построении сравнительных рейтингов, характеризующих уровень развития сетевой экономики.

В общем виде расчет данного показателя основывается на трех субиндексах, характеризующих, во-первых, окружающую среду, во-вторых, готовность общества к использованию сетевых технологий, в-третьих, фактическое использование сетевых технологий основными экономическими агентами.

В данной методике предложена адаптация показателя (его структуры) сетевой готовности для оценки потенциала университета к развитию стратегических партнёрств в контексте сетевого подхода.

В качестве структурных элементов показателя используются:

- информационная открытость как характеристика партнёрской среды университета, отражающая способность университета к развитию в контексте реализации сетевого подхода;
- вовлеченность партнёров в деятельность университета, которая характеризует готовность партнёров к использованию различных форм взаимодействия;
- стадия развития стратегических партнёрств университета как составляющая оценки использования сетевых технологий при реализации партнёрских взаимодействий.

Для оценки каждого структурного элемента в методике предусматривается ряд критериев и показателей, соответствие которых представлено в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Показатели оценки сетевой готовности университета

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки
Информационная открытость	Доступность (открытость) информации о СП на сайте университета	Наличие информации о партнёрствах на главном сайте
		Наличие информации о партнёрствах на сайте кафедр/институтов/департаментов/отделов
	Доступность информации о стратегических партнёрах на сайте университета	Наличие на сайте описания партнёра/ссылок на официальный сайт партнёра

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки
	Доступность информации о результатах партнёрских отношений на сайте университета	Наличие на сайте информации о результатах партнёрских отношений
	<i>Рейтинг</i>	<i>max = 4</i>
Вовлечённость партнёров в деятельность университета	Степень участия стратегических партнёров в деятельности университета (по основным сферам)	Наличие партнёрских взаимодействий в образовательной сфере
		Наличие партнёрских взаимодействий в научно-исследовательской сфере
		Наличие партнёрских взаимодействий в сфере инноваций
		Наличие партнёрских взаимодействий в социальной сфере
	<i>Рейтинг</i>	<i>max = 4</i>
Оценка стадии развития СП университетов	Степень институционализации стратегических партнёрств университета	Наличие эндаумент-фондов /ассоциаций выпускников /профессиональных ассоциаций
		Наличие института/отдела СП университета
	Проявление сетевых форм партнёрства	Участие университета в консорциумах/ассоциациях университетов
		Участие университета в сетевых программах обучения
	<i>Рейтинг</i>	<i>max = 4</i>
<i>Суммарный рейтинг развития стратегического партнёрства университета max = 12</i>		

Определение показателя сетевой готовности университета основывается на использовании метода рейтинговой оценки с применением контент-анализа сайтов университетов.

Рейтинговая технология предполагает последовательное суммирование балльных оценок каждого критерия. Балльная оценка по каждому критерию выставляется по следующему принципу:

- наличие характеристики на сайте университета – 1 балл;
- отсутствие характеристики на сайте университета – 0 баллов.

Значение показателя сетевой готовности университета позволяет определить соответствие университета ключевым критериям сетевого подхода, а также точки приложения усилий для развития стратегических партнёрств на его основе.

На этапе целеполагания развития стратегического партнёрства университета проводится оценка актуальности установленных целей и задач и их соответствие ключевым принципам сетевого подхода.

Степень отражения целей развития стратегических партнёрств университета в программных документах характеризуется тем, насколько цели соотносятся с ролью университета, которая обозначается концепциями развития образования в РФ и концепциями социально-экономического развития Федерации, регионов, а также стратегиями развития на различных уровнях (федеральном, региональном, локальном).

Степень соответствия целей развития стратегических партнёрств университета позволяет определить, насколько цели университета соотносятся с требованиями, отраженными в нормативных документах различных уровней (федеральном, региональном, локальном).

Степень соответствия целей развития стратегических партнёрств университета принципам сетевого подхода характеризуется отсутствием противоречий между установленными целями и обязательными условиями сетевого подхода.

Для оценки на данном этапе используется матричный подход к представлению полученных результатов. Показатели оценки нормируются по шкалам, состоящим из трех критериев: положительная оценка критерия – 1, нейтральная оценка – 0, отрицательная оценка – 1. После нормирования показатели оценки обобщаются в матрицах.

Качественные показатели, определяемые на втором и третьем этапах, записываются в матрице-строке в виде формулы

$$K = (\kappa_1; \kappa_2; \kappa_3), \quad (2.1)$$

где $\kappa_1, \kappa_2, \kappa_3$ – критерии соответствующего этапа.

Для развития сетевых взаимодействий матрицы на втором этапе должны иметь вид

$$K = (1; 1; 1), \quad (2.2)$$

поскольку это свидетельствует о соответствии объектов оценки критериям сетевого подхода и создает условия для реализации и развития партнёрских отношений на его основе.

На этапе оценки потенциала реализации стратегических партнёрств устанавливается соответствие потенциальных участников критериям сетевых стратегических партнёров.

Критерии и способы их оценки представлены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Критерии, методы и показатели оценки потенциала реализации стратегических партнёрств

Критерии оценки	Показатели оценки	Критерии оценки
<i>1. Оценка соответствия партнёра сетевым критериям</i>		
Доверие и надёжность	Срок работы на рынке	До 1 года – низкая. От 1 года до 3 лет – средняя. От 5 лет – высокая
	Отсутствие/наличие информации о неисполнении соглашений, срывах контрактов	Отсутствие – высокая. Наличие – низкая
	Наличие/отсутствие выполненных работ по государственным контрактам	Наличие – высокая. Наличие (выполнено со штрафами) – средняя. Отсутствие – низкая
Сетевая полезность и эффективность	Потребность университета в сферах деятельности партнёра.	Потребность есть – высокая. Потребность не выявлена – низкая
	Наличие/отсутствие необходимых для университета ресурсов	Наличие – высокая. Отсутствие – низкая
	Количество видов деятельности университета, в которых возможно взаимодействие	3–4 вида – высокая. 1–2 вида – средняя. 0 – низкая
Открытость и прозрачность	Регулярность представления отчетности о деятельности	Регулярно – высокая. Нерегулярно – средняя. Нет информации – низкая
	Актуальность информации на сайте партнёра	Еженедельное обновление – высокая. Ежемесячное обновление – средняя. Нет обновлений – низкая.
	Наличие/отсутствие положительного опыта реализации партнёрских отношений	Наличие опыта – высокая. Отсутствие опыта – низкая
<i>2. Оценка возможности применения форм и инструментов партнёрства</i>		
Возможность применения инструментов	Наличие/отсутствие ограничений на применение инструмента	Отсутствие – высокая. Наличие – низкая

На основе полученных оценок принимается решение о возможности заключения соглашения с партнёром:

- при высоких и средних оценках – заключение соглашения;
- при низких оценках – отказ от заключения соглашения.

Эффективность конкретного инструмента определяется на основе методов оценки проектов; в зависимости от целей реализации проектов она может быть коммерческой, бюджетной, социальной.

Для оценки эффектов сетевых взаимодействий в методике используются количественные методы. Набор показателей был предложен авторами на основе анализа методик оценки национальных [88] и зарубежных рейтингов университетов, методики мониторинга эффективности университетов [89] и стратегий развития ведущих университетов РФ (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Сопоставление целевых показателей деятельности университетов, используемых в различных методических, программных и нормативно-правовых документах

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
1	Образовательная деятельность							
1.1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ или по результатам ЕГЭ и дополнительных испытаний на обучение по очной форме по программам подготовки бакалавров и специалистов за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ	•					•	
1.2	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	•						
1.3	Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ или по результатам ЕГЭ и дополнительных испытаний на обучение по очной форме на программы подготовки бакалавров и специалистов	•	•				•	

Продолжение табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
1.4	Удельный вес численности победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам подготовки бакалавров и специалистов на очную форму обучения	•					•	
1.5	Удельный вес численности студентов, зачисленных по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам подготовки бакалавров и специалистов, в общей численности студентов, принятых на первый курс на очную форму обучения по программам подготовки бакалавров и специалистов	•					•	
1.6	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по ООП ВПО	•	•				•	
1.7	Численность аспирантов вуза в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	•						
1.8	Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в вузе по программам повышения квалификации и переподготовки	•					•	
1.9	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам бакалавриата, в общей численности приведенного контингента обучающихся по ООП ВПО		•				•	
1.10	Доля стоимости образовательных услуг в общем бюджете вуза		•					
1.11	Оценка организации практики: нормированная по максимуму оценка числа базовых кафедр		•			•		

Продолжение табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
1.12	Доля научно-педагогических работников (далее – НПП), имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП вуза	•	•				•	•
2	Научно-исследовательская деятельность	•						
2.1	Количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 НПП	•						
2.2	Количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Scopus в расчете на 100 НПП	•						
2.3	Количество цитирований статей в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПП	•						
2.4	Оценка уровня суммарной цитируемости по данным РИНЦ		•					
2.5	Оценка уровня суммарной цитируемости по данным международных наукометрических систем		•					
2.6	Количество статей в Web of Science в расчете на 100 НПП	•						
2.7	Количество статей в Scopus в расчете на 100 НПП	•						
2.8	Количество статей в РИНЦ в расчете на 100 НПП	•						
2.9	Оценка уровня суммарной научной продуктивности по данным РИНЦ		•					
2.10	Оценка уровня суммарной научной продуктивности по данным международных наукометрических систем		•					
2.11	Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР)	•						

Продолжение табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
2.12	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	•	•					
2.13	Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	•						
2.14	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПП	•			•			
2.15	Количество лицензионных соглашений	•						
2.16	Удельный вес средств, полученных вузом от управления объектами интеллектуальной собственности, в общих доходах вуза	•						
2.17	Удельный вес численности НПП без ученой степени – до 30 лет, кандидатов наук – до 35 лет, докторов наук – до 40 лет в общей численности НПП	•						
2.18	Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный год, в общей численности НПП	•			•			
2.19	Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых вузом	•						
2.20	Оценка производительности суперкомпьютерных и GRID-систем		•					
2.21	Оценка подготовки элитных кадров (число магистрантов+аспирантов+докторантов на 1 НПП)		•					
2.22	Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПП	•						
3	Международная деятельность	•						
3.1	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенного контингента)	•	•	•	•			•

Продолжение табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
3.2	Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенного контингента)	•	•					•
3.3	Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенного контингента)	•						
3.4	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенного контингента)	•						
3.5	Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенного контингента)	•						
3.6	Удельный вес численности студентов вуза, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения	•						
3.7	Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в вузе по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения	•						
3.8	Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	•		•	•			•
3.9	Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов вуза в общей численности аспирантов	•						

Продолжение табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
3.10	Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов вуза в общей численности аспирантов	•						
3.11	Объем средств, полученных вузом на выполнение НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	•						
3.12	Оценка числа международных соглашений вуза		•					
3.13	Оценка числа внедренных в педагогический процесс бакалаврских и магистерских программ обучения на иностранных языках		•					•
3.14	Оценка числа зарубежных партнёров в подготовке публикаций авторов вуза)		•					
3.15	Оценка популярности сайта вуза (Alexa.com, Global Traffic Rank), место в Webometrics		•					•
3.16	Объем средств от образовательной деятельности, полученных вузом от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	•						
4	Финансово-экономическая деятельность	•						
4.1	Доходы вуза из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	•						
4.2	Отношение среднего заработка НПП в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	•	•		•			
4.3	Доходы вуза из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент)	•						
5	Инфраструктура	•						
5.1	Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента)	•						
5.2	Количество персональных компьютеров в расчете на одного студента (приведенного контингента)	•						

Продолжение табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
5.3	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) вуза в общей стоимости машин и оборудования	•						
5.4	Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, стоящих на учете, в расчете на одного студента (приведенного контингента)	•	•				•	
6	Трудоустройство	•						
6.1	Удельный вес выпускников отчетного года очной формы обучения, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы в органы содействия в трудоустройстве	•						•
6.2	Удельный вес выпускников отчетного года очной формы обучения, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы в органы содействия в трудоустройстве и признанных безработными	•						•
6.3	Удельный вес нетрудоустроенных в течение года выпускников отчетного года очной формы обучения, из числа обратившихся за содействием в трудоустройстве	•						•
7	Социальная деятельность							
7.1	Доля обучающихся по программам дополнительной подготовки и непрерывного образования от общей численности обучающихся		•					•
7.2	Оценка организации работы с подшефными школами и организации школьных олимпиад		•					
7.3	Оценка доли затрат вуза на развитие социальной сферы (социальные программы) в общем бюджете вуза		•					
7.4	Оценка числа соглашений вуза с работодателями об организации производственной практики		•				•	
8	Бренд		•					
8.1	Оценка достижений вуза в селекции элит и номенклатуры		•					

Продолжение табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
8.2	Оценка качества и функциональности сайта – развитие коммуникаций вуза, организация работы с публичной информацией		•					
8.3	Оценка уровня экспертной и публичной деятельности ректора и представителей вуза, медиаактивности вуза		•					
8.4	Индекс Хирша по национальной наукометрической системе РИНЦ		•					
8.5	Средний индекс Хирша по международным наукометрическим системам		•					
9	Инновации и предпринимательство		•					
9.1	Оценка объема портфелей патентов (национальных и международных), поддерживаемых вузом на конец отчетного периода		•					•
9.2	Доля числа МИПов, созданных вузом к концу отчетного года, от общего числа созданных всеми вузами МИПов по 217-ФЗ		•					
9.3	Оценка участия вуза в программах Фонда Борника (число грантов и объем грантов ФБ на реализацию технологических проектов, выигранных университетом в отчетном году)		•					
9.4	Оценка числа реализуемых вузами образовательных программ (основного и дополнительного образования) в сфере предпринимательства и охвата ими обучающихся в вузе		•					
9.5	Оценка участия вуза в разработке технологических платформ и Программах инновационного развития (ПИР) госкорпораций		•					
9.6	Доля «хоздоговорных» работ в общем бюджете вуза		•					•
9.7	Оценка числа занятых преподавателей вуза и обучающихся в вузе в объектах инновационной инфраструктуры: технопарке, научном парке, бизнес-инкубаторах, ФабЛабх, компаниях инновационного пояса вуза		•					

Окончание табл. 2.8

№ п/п	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
10	Без вида деятельности	•						•
10.1	Число статей, опубликованных в Nature или Science					•	•	
10.2	Число часто цитируемых публикаций (показатель цитируемости SCIE – Science Citation Index-Expanded и SSCI – Social Science Citation Index)					•	•	
10.3	Число преподавателей, обладающих Нобелевскими или Филдсовскими премиями					•	•	
10.4	Число часто цитируемых в научных изданиях публикаций				•	•	•	
10.5	Число выпускников вуза, получивших Нобелевскую или Филдсовскую премию					•	•	
10.6	Индекс академической репутации (опрос)			•	•			•
10.7	Индекс репутации среди работодателей (опрос)			•				
10.8	Соотношение профессорско-преподавательского состава по отношению к численности обучающихся			•	•			
10.9	Индекс цитирования научных статей преподавательского состава по отношению к численности преподавательского состава (база данных Scopus)			•				•
10.10	Отношение опубликованных научных статей к численности профессорско-преподавательского состава (данные анализа 12 тысяч научных журналов за пятилетний период)				•			•
10.11	Отношение государственного финансирования исследовательской деятельности к общему исследовательскому бюджету университета				•			
10.12	Отношение защищенных диссертаций (Ph.D) к численности бакалавров, идущих на звание магистра				•			

Из состава показателей оценки деятельности университетов были выделены те, на которые может оказывать влияние развитие стратегического партнёрства. В результате был определен набор показателей, формирующих эффекты развития стратегических партнёрств университета на основе сетевого подхода, который представлен в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Показатели университета, на которые влияют результаты развития стратегических партнёрств

Сфера взаимодействия	Показатели, характеризующие качество деятельности университета	Показатели, характеризующие экономические результаты деятельности университета	Вклад партнёрств в общий результат университета
Образовательная	Средний балл ЕГЭ студентов; удельный вес численности студентов, зачисленных по результатам целевого приема на первый курс; доля студентов, приходящихся на базы практики (по приказам); доля совместных ОПОП в общем числе ОПОП университета; удельный вес численности иностранных студентов в общей численности студентов	Доход по ДОП на одного сотрудника; внебюджетные доходы по ОПОП на одного сотрудника; средняя рентабельность образовательных программ университета; доход от образовательной деятельности университета на одного студента	Удельный вес результата партнёра в формировании общего результата университета в разрезе показателей
Научно-исследовательская	Доля НПР, защитивших диссертацию в общем количестве НПР; уровень суммарной цитируемости по данным РИНЦ; уровень суммарной цитируемости по данным международных наукометрических систем; число МИП, созданных университетом; число статей в Scopus	Объем НИОКР на одного сотрудника; удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации; рентабельность деятельности МИП; объем грантов, приходящихся на одного сотрудника	
Социальная	Доля трудоустроенных выпускников в общем объеме выпускников текущего года; число совместных мероприятий социальной направленности; темпы роста рейтинговой позиции университета		

Представленные в таблице показатели характеризуют основные результаты деятельности университета и соответствуют принципам отбора показателей, сформулированным авторами:

– интегрированность в существующие оценочные системы, т.е. выбранный показатель должен учитываться при оценке университета внешними сторонами, такими, например, как Министерство науки и высшего образования, рейтинговыми агентствами;

– стратегический характер, т.е. выбранный показатель должен отражать стратегические приоритеты развития университета и поддаваться влиянию со стороны реализации стратегического партнёрства;

– ориентированность на результат, т.е. выбранный показатель должен четко отражать достижение целей.

Ориентированность на результат, по мнению автора, – один из самых важных принципов оценки развития стратегического партнёрства университета. В системе высшего образования достаточно часто встречаются оценочные показатели, не связанные с реальным достижением целей [83], что приводит к неэффективному использованию ресурсов университета.

Оценка результативности соглашения с партнёром осуществляется по приоритетным для университета сферам взаимодействия, обозначенным в нем. Результативность рассматривается с двух сторон: с одной стороны, это показатели партнёра, которые оказывают влияние на характеристики качества ведения деятельности, с другой – это показатели партнёра, отражающие экономические результаты взаимодействия.

Для определения результативности были преобразованы показатели, характеризующие соответствующую сферу деятельности, состав которых был приведен выше (табл. 2.9).

Результативность партнёрского соглашения в методике предлагается определять по модели расчета соответствующего показателя университета, но с учетом только партнёрского результата, т.е. как отношение результата партнёра к соответствующему базовому показателю университета, и рассчитывать по следующей формуле:

$$R_{ПСi} = \frac{\text{Фактический результат партнерского соглашения}}{\text{Соответствующий базовый показатель университета}} \quad (2.3)$$

где $R_{ПС}$ – показатель результативности партнёрского соглашения с университетом;

i – значение показателя для i – стратегического партнёра.

Вклад партнёра в развитие университета определяется на основе приращения показателей, характеризующих эффект партнёрства по отношению к полному выполнению показателей университета. Этот показатель характеризует проявление особенностей сетевых партнёрских взаимодей-

ствий. Именно от влияния партнёров на деятельность университета зависит изменение потенциала его развития в целом.

Вклад партнёрского соглашения с участником в достижение показателей университета предлагается рассчитывать по удельному весу показателя партнёра в общем объеме соответствующего показателя.

В относительном выражении вклад партнёрского соглашения с участником в достижение стратегических показателей университета предлагается рассчитывать по формуле

$$B_n, \% = \frac{\text{Показатель стратегического партнера}}{\text{Общий показатель, достигнутый университетом}}. \quad (2.4)$$

Результативность взаимодействия с позиции влияния партнёра на экономические результаты деятельности стратегического партнёрства нормируется на основе динамического изменения показателей, т.е. определяется темпом роста показателей по основным сферам взаимодействия с университетом и характеризует отдачу от использования собственных ресурсов университета.

Темп роста показателей по каждому направлению взаимодействия рассчитывается по следующей формуле:

$$TR_{II} = \frac{\text{Значение показателя партнера в отчетном периоде}}{\text{Значение показателя партнера в предыдущем периоде}}, \quad (2.5)$$

где TR_{II} – темп роста показателя партнёра.

Для принятия управленческих решений относительно развития стратегического партнёрства университета необходимо полученные оценки по эффектам привести к сопоставимому виду. Для этого итоговые значения по каждому индивидуальному соглашению нормируются по трехкритериальной шкале, предложенной для каждого сетевого эффекта (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Шкала нормирования сетевых эффектов стратегических партнёрств университета

Значение результативности партнёрского соглашения	Оценка	Характеристика
<i>Результативность с позиции влияния стратегических партнёрств на качество деятельности университета</i>		
Значение показателя менее 0,5 %	○	Низкая результативность партнёрского соглашения
Значение показателя находится в диапазоне 0,5–5 %	●	Приемлемая результативность партнёрского соглашения

Значение результативности партнёрского соглашения	Оценка	Характеристика
Значение показателя более 5 %	●	Высокая результативность партнёрского соглашения
<i>Результативность с позиции влияния стратегических партнёрств на экономические показатели деятельности университета</i>		
Темп роста показателя снижается более чем на 5 %	○	Низкая результативность партнёрского соглашения
Темп роста варьируется в пределах $\pm 5\%$	◐	Приемлемая результативность партнёрского соглашения
Темп роста повышается более чем на 5 %	●	Высокая результативность партнёрского соглашения
<i>Вклад стратегических партнёрств в развитие университета</i>		
Менее 1 %	○	Низкий уровень полезности соглашения
1–5 %	◐	Приемлемый уровень полезности соглашения
Более 5 %	●	Высокий уровень полезности соглашения

Нормированные значения показателей по всем стратегическим партнёрам интегрируются и представляются в виде матрицы (табл. 2.11), где число столбцов соответствует числу соглашений, а число строк – количеству эффектов развития стратегических партнёрств.

Таблица 2.11

Матрица нормированных значений сетевых эффектов развития стратегических партнёрств университета

Стратегический партнёр университета ($i=1;n$)	Бизнес-структуры			Университеты			Органы гос. и муницип. власти			Учреждения СО и СПО			НИЦ			СМИ и ООО		
	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	Π_i	...	Π_n	
Характеристика партнёрского соглашения																		
Результативность с позиции влияния стратегических партнёрств на качество деятельности университета	a_{11}	a_{1i}	a_{n1}

Стратегический партнёр университета ($i=1;n$)	Бизнес-структуры			Университеты			Органы гос. и муницип. власти			Учреждения СО и СПО			НИЦ			СМИ и ООО		
	Π_1	Π_2	Π_3	Π_4	Π_5	Π_6	Π_7	Π_8	Π_9	Π_{10}	Π_{11}	Π_{12}	Π_{13}	Π_{14}	Π_{15}	Π_{16}	Π_{17}	Π_{18}
Характеристика партнёрского соглашения																		
Результативность с позиции влияния стратегических партнёрств на экономические показатели деятельности университета	a_{12}	a_{22}	a_{n2}
Вклад стратегических партнёрств в развитие университета	a_{13}	a_{23}	a_{n3}

В виде матрицы представляются все нормированные значения эффектов в рамках конкретных сфер взаимодействия с университетом, где a – нормированное значение сетевого эффекта соглашения; i – номер соглашения по сфере взаимодействия.

Суммарная оценка эффектов соглашений в рамках сферы взаимодействия определяется по формуле

$$S_1 = \sum_{i=1}^n a_{ij}, \quad (2.6)$$

где j – характеристика партнёрского соглашения.

Значение оценки эффектов развития стратегических партнёрств университета представлен в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Значение оценки эффектов развития стратегических партнёрств университета

Оценка	Условия присвоения оценки эффективности и результативности соглашения	Качественная характеристика эффективности и результативности соглашения
5	Три характеристики партнёрского соглашения находятся на высоком уровне	Высокий уровень партнёрского соглашения
4	Одна-две характеристики партнёрского соглашения находятся на приемлемом уровне	Приемлемый уровень партнёрского соглашения

Окончание табл. 2.12

Оценка	Условия присвоения оценки эффективности и результативности соглашения	Качественная характеристика эффективности и результативности соглашения
3	Три характеристики партнёрского соглашения находятся на приемлемом уровне	Удовлетворительный уровень партнёрского соглашения
2	Одна характеристика партнёрского соглашения находится на неудовлетворительном уровне	Неудовлетворительный уровень партнёрского соглашения
1	Две характеристики партнёрского соглашения находятся на неудовлетворительном уровне	Низкий уровень партнёрского соглашения
0	Три характеристики партнёрского соглашения находятся на неудовлетворительном уровне	Крайне низкий уровень партнёрского соглашения

В таблице 2.13 представлены возможные направления корректировок, осуществляемых после каждого этапа оценки в зависимости от полученных значений.

Таблица 2.13

Область корректировочных воздействий при неудовлетворительных значениях результатов стратегического партнёрства

Этап	Показатель	Направления корректировки		
		Совершенствование инструментов	Развитие институтов	Расширение ресурсов
1-й этап. Измерение уровня готовности университета к развитию стратегических партнёрств на основе сетевого подхода	Информационная открытость	•		•
	Широта охвата	•	•	•
	Стадия развития	•	•	•
2-й этап. Определение актуальности установленных целей развития на основе сетевого подхода	Степень отражения целей в программных документах	•		
	Степень соответствия целей нормативным документам	•		
	Степень соответствия целей принципам сетевого подхода	•		

Этап	Показатель	Направления корректировки		
		Совершенство- вание инстру- ментов	Развитие институ- тов	Расшире- ние ресур- сов
3-й этап. Оценка потенциала развития стратегическо- го партнёрства на осно- ве сетевого подхода	Степень соответствия характеристик партнёра условиям реализации сетевого подхода	•		•
	Возможность реализации сетевого подхода в стра- тегическом партнёрстве	•	•	•
	Степень согласованно- сти целей	•	•	
4-й этап. Определение эффектов реализации стратегиче- ского партнёрства	Результативность страте- гического партнёрства (качество деятельности)	•		•
	Результативность стра- тегического партнёрст- ва (экономические ре- зультаты деятельности)		•	•
	Полезность стратегиче- ского партнёрства (вклад партнёра)	•	•	•
5-й этап. Выявление перспектив- ных форм и направлений развития стратегического партнёрства на основе сетевого подхода	Уровень сформирован- ности сети по сферам деятельности	•	•	•
	Уровень сети по груп- пам участников	•	•	•
	Уровень сети в целом	•	•	•

Оценку развития стратегического партнёрства на основе сетевого подхода предлагаемая методика дает возможность проводить:

- по группам участников стратегического партнёрства;
- по сферам деятельности университета (образовательной, научно-исследовательской, социальной);
- по направлениям подготовки (по укрупненной группе специальностей);
- в целом стратегического партнёрства университета.

Предложенная методика оценки позволяет выявлять резервы повышения результативности стратегических партнёрств и более полноценно использовать их потенциал для развития университета в целом, повышения его конкурентоспособности на рынке. Результаты оценки можно использовать при разработке стратегии развития университета.

Глава 3. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ И УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ ВЛАДИВОСТОКСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Цифровая трансформация университета – это стратегический процесс комплексных организационно-технических преобразований в инфраструктуре, управлении, учебном процессе и во взаимоотношениях со студентами и работниками университета на основе масштабного использования цифровых данных для формирования новой концептуальной парадигмы «Университет как цифровая платформа». Цифровая трансформация – это не про освоение новых технологий, а про людей и корпоративную культуру, как студентам предоставить возможность иначе учиться, а работникам иначе обучать и управлять на основе обновленных или новых подходов и моделей деятельности, использующих преимущества цифровых технологий.

Исторически во Владивостокском государственном университете принята к реализации в качестве корпоративной стратегии концепция «Электронный кампус университета», поэтому на уровне вуза трансформацию можно рассматривать как развитие данной концепции. Электронный кампус – это тоже цифровая платформа, но с акцентом на ее реализацию в электронном виде с учетом активного вовлечения клиентов и работников. Технологической основой модернизированной цифровой платформы Электронного кампуса останутся облачные технологии, виртуализация, мобильные сервисы, интеллектуальные сервисы и приложения, к которым нужно добавить то новое, что появилось в последние годы: аналитика больших данных и искусственный интеллект, использование социальных сетей, виртуальная реальность. В центре этой платформы, как и прежде, будут клиенты (абитуриент – студент – выпускник) и работники, с которыми нужно выстроить по-новому цифровые каналы взаимодействия (через сайт, мобильные приложения, чат-боты в роли консультантов, социальные сети, образовательные среды и т.п.) и научиться применять аналитику образовательных данных для принятия решений в управлении и персонализации обучения.

Стратегическая задача трансформации – научиться совмещать цифровые возможности (digital) управления данными и процессами с физическим (physical) опытом и желанием людей учиться и работать. Это концепция Phygital (Physical + Digital). Есть понимание того, что чем больше мы будем применять в университете «цифру», тем больше успех будет зависеть от всех работников университета, преподавателей и сотрудников, от их компетенций и профессионализма. Следовательно, нужно на постоянной основе системно повышать квалификацию преподавателей и управленцев. Все образовательные ресурсы и сервисы нужно сопровождать в «цифре» и загружать в смартфоны работников и студентов.

3.1. Особенности реализации стратегии цифровизации

В 2010 г. во ВГУЭС была обоснована новая стратегия развития университета, в которую встроена ИТ-стратегия на основе методики выравнивания. Это повлекло за собой изменения в организационной структуре ИТ-службы и постановку новых крупных проектов информатизации вуза на основе методологии управления бизнес-процессами и концепции создания Электронного кампуса университета. Несмотря на различия в назначении стратегии развития университета в целом и стратегии информатизации, они обращены к одним и тем же вопросам: определение целей, приоритетов, методов и организации деятельности вуза, эффективность которой должна поддаваться измерению. В содержательном плане ИТ-стратегия отличается от стратегии вуза областью применения: в первом случае речь идет о бизнес-процессах, во втором – о сфере информационных технологий.

Под информатизацией университета понимается комплекс мер, направленных на улучшение деятельности университета как системы средствами ИТ. Чтобы повысить эффективность работы университета, нужно комплексно воздействовать на систему в целом – стратегию, сетевую инфраструктуру, организационную структуру, систему управления, систему мотивации к труду, корпоративную культуру. Основной технологический процесс, позволивший достичь эффекта от информатизации, – улучшение управляемости корпоративными данными и процессами, что невозможно обеспечить без создания Электронного кампуса университета (<https://e-campus.vvsu.ru>), программной составляющей которого является Электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) университета (Положение об электронной информационно-образовательной среде).

Информатизация университета развивалась как процесс перехода к такому состоянию Электронного кампуса, при котором пользователи получают доступ к качественной информации, а сами решения в области

информационных технологий так вплетены в основные деловые процессы вуза, что персонал и студенты уже не могут обходиться без сервисов, предоставляемых информационной средой. При этом должностные обязанности выполняются персоналом с большей эффективностью, а обучение студентов – с лучшим качеством, что делает инвестиции в ИТ экономически оправданными.

Современные университеты – это маленькие города. В них есть библиотеки, концертные залы, спортивные комплексы, бассейны, магазины, больницы, гостиницы, общежития, офисы, служба питания, парковки, аудитории, расчетные центры, платежные терминалы. В них есть жители – студенты, преподаватели и сотрудники, есть гости – абитуриенты, родители, работодатели, партнёры. Чтобы все это функционировало и для каждого жителя и гостя университета был доступ к ресурсам, службам и сервисам в соответствии с их ролью, в университете необходимы:

- техническая инфраструктура – вычислительная сеть, включая оборудование беспроводного доступа, компьютерное оборудование, устройства телекоммуникации и связи, презентационное и видеооборудование, мобильные устройства для доступа к цифровым ресурсам, системы контроля и управления доступом к ресурсам, системы сигнализации и видеонаблюдения;

- информационная инфраструктура, реализованная в виде цифровых ресурсов, систем и сервисов ЭИОС;

- единый атрибут для доступа к ресурсам университета – персональные идентификационные карты (типа proximity или smart).

Концепция Электронного кампуса позволяет полнее раскрыть потенциал университета и оптимизировать имеющиеся в нем ресурсы. Реализованная в настоящее время в университете модель Электронного кампуса обеспечивает студентам доступ:

- на территорию и в общежития по идентификационной пластиковой карте;

- в Интернет и к цифровым ресурсам университета из любой точки кампуса через проводную или беспроводную сеть;

- в библиотеку и ко множественному образовательному контенту в форме текста, графики, видео- и аудиоматериалов, презентаций к занятиям, видеолекций, тестов и т.п.;

- к сервисам и службам (электронная почта, вебинары, антиплагиат, файловая служба, мобильный путеводитель по кампусу и др.);

- к занятиям и консультациям из удаленных точек – через видеоконференцсвязь и вебинары, что повышает мобильность студентов, обеспечивает общение с преподавателями и студентами, участниками партнёрских программ университета;

- к спортивным, медицинским услугам;
- к сервисам портала университета – личный кабинет, портфолио, к индивидуальному плану обучения, расписанию занятий, показателям успеваемости, выполнению проектов и работ, контролю платежей и т.д.

Для преподавателей и сотрудников Электронный кампус обеспечивает:

- доступ на территорию и в помещения по идентификационной пластиковой карте;
- доступ в Интернет и к цифровым ресурсам университета из любой точки кампуса через проводную или беспроводную сеть;
- доступ к ресурсам электронной библиотеки;
- доступ к сервисам и службам (электронная почта, вебинары, антиплагиат, файловая служба, мобильный путеводитель по кампусу и др.);
- возможность публиковать образовательный контент (тексты, презентации, видео) и создавать электронные учебные курсы;
- возможность проводить занятия для удаленных студентов через видеоконференцсвязь, вебинары и вести занятия, находясь удаленно от кампуса;
- применение системы электронного обучения Moodle.

Преподаватели и сотрудники получают возможность участвовать в реализации бизнес-процессов университета по разным направлениям деятельности с помощью информационных технологий, добиваясь более качественных результатов, с меньшими затратами и с большей производительностью.

Цифровая трансформация университета направлена на повышение эффективности взаимодействия людей с использованием цифровых ресурсов и новых алгоритмов, умных устройств и больших объемов цифровых данных. Ключевые цели – исключить посредников и сократить издержки в очень широком диапазоне административных процессов и повысить эффективность обучения. Цифровая трансформация должна изменять ценности и основываться на новом понимании того, как люди хотят и могут участвовать в процессах, а также трансформации взаимодействия людей и данных, которое приведет к виртуализации участия персонала и студентов в процессах. Нужно использовать данные так, чтобы предоставить клиентам то, чего они на самом деле хотят. Технологии ИИ и машинного обучения позволяют выяснить, что способствует созданию ценности, и не тратить время на задачи, которые их не создают. Виртуализация труда и обучения потребует перепроектировать организацию образовательного процесса с учетом:

- гибридного формата обучения (часть студентов не посещают занятия – виртуализация присутствия ввиду нежелания или невозможности присутствовать в кампусе части студентов);

– смешанной модели обучения (часть контактной работы виртуализирована и выведена в электронную среду университета или на открытые платформы, когда студентам не нужно посещать кампус);

– удаленной работы преподавателей (виртуализация труда, когда независимо от пожеланий студентов преподаватель не посещает кампус).

Определение. Цифровая трансформация университета – это стратегический процесс комплексных организационно-технических преобразований в инфраструктуре, управлении, учебном процессе и во взаимоотношениях со студентами и работниками университета на основе масштабного использования цифровых данных для формирования новой концептуальной парадигмы «Университет как цифровая платформа».

Ключевые активности в процессе цифровой трансформации должны быть связаны не с технологиями, а с процессами, участием в них людей (работники и студенты университета) и корпоративной культурой – как студентам предоставить возможность иначе учиться, а работникам иначе обучать и управлять на основе обновленных или новых подходов и моделей деятельности, использующих преимущества цифровых технологий. Трансформация – это принятие новой модели деятельности университета на основе внутреннего обновления, атмосферы творчества, понимания необходимости изменений и инноваций в вузе.

Актуальность. Как уже было отмечено выше, исторически в ВВГУ принята к реализации в качестве корпоративной стратегии концепция создания и развития Электронного кампуса университета, поэтому на уровне вуза трансформацию можно рассматривать как развитие данной концепции. Электронный кампус – это тоже цифровая платформа, но с акцентом на ее реализацию в электронном виде с учетом активного вовлечения клиентов и работников. В центре этой платформы, как и прежде, будут клиенты (абитуриент – студент – выпускник) и работники, с которыми нужно выстроить по-новому цифровые каналы взаимодействия (через сайт, мобильные приложения, чат-боты в роли консультантов, социальные сети, образовательные среды и т.п.) и научиться применять аналитику образовательных данных для принятия решений в управлении и перехода к персонализированному обучению.

Чем более информационно насыщенной будет среда и чем больше в университете будут применяться цифровые технологии и ресурсы, тем больше успех будет зависеть от компетенций и профессионализма всех работников университета – преподавателей и сотрудников. Следовательно, нужно на постоянной основе системно повышать квалификацию преподавателей и управленцев.

Применение цифровых образовательных ресурсов и электронного обучения является стратегическим приоритетом развития университета и

условием создания конкурентоспособных образовательных программ, основанных на использовании качественных образовательных ресурсов и эффективных педагогических технологий. В основе проникновения в образовательный процесс цифровых технологий и ресурсов лежат перечисленные ниже предпосылки.

Образовательный процесс должен быть основан на мастерстве (творчестве) и интегрировать получение дисциплинарных знаний с воспитанием, исследовательской активностью и практической подготовкой.

Образовательная политика включает применение цифровой дидактики, адаптивных моделей обучения и признание результатов неформального обучения.

Образовательные технологии должны гарантировать качество обучения и формирование востребованных компетенций.

Электронное обучение направлено на повышение эффективности и доступности обучения, задействует применение открытых образовательных ресурсов, соответствует желанию современной молодежи «всегда быть на связи».

Применение учебной аналитики (интеллектуальный анализ образовательных данных) при использовании ЭУК направлено на лучшее понимание процесса обучения, обоснование управленческих решений по повышению качества и эффективности обучения.

Учебный процесс может включать множество стилей обучения, сочетать новые и традиционные форматы, включая проектное и проблемно-ориентированное обучение. Однако нужно учитывать, что обучение не является линейным и однородным процессом с жестко установленными ролями участников. Формирование образовательного опыта реализуется в виде дисциплинарной когнитивной структуры и набора взаимосвязей, через которые студенты начинают воспринимать и понимать новые знания. Большую роль в этом процессе играют интересы и увлечения студентов, а также их персональные предпочтения изучать определенные предметные области, в которых они, вероятно, будут профессионально развиваться в будущем. В этом контексте необходима не только передача знаний, но и образовательный опыт, который поддерживает их мотивацию, активность и желание учиться.

3.2. Цифровая трансформация университета и модели обучения

Перенос представлений и моделей очного обучения в дистанционный формат с использованием цифровых технологий, при котором человек живет и учится по-другому, не сработал. За время социальной изоляции

вырос спрос на «практичное» знание и «живое» взаимодействие, на образовательный опыт, который не уступал бы тому, что дает обучение в реальном классе. Лидеры рынка начали тестировать новые модели «живого» обучения в виртуальной среде, которые предполагают создание «плотного» учебного контента, выстроенного вокруг междисциплинарных проблем, а также применение технологий, направленных на формирование умений, востребованных в профессиональной деятельности.

Технологии улучшили качество дистанционного обучения, сделав его более интерактивным и управляемым. То, что началось как краткосрочная реакция на кризис COVID-19, в долгосрочной перспективе преобразит высшее образование: преподаватели будут соревноваться за краткосрочные контракты, чтобы работать на частично выведенных в онлайн образовательных программах, а затем за право создавать образовательные ресурсы для программ, степени по которым получают онлайн в Интернет. Образование становится все более технологичным, цифровым и коммерциализированным.

Применение онлайн-курсов, инструментов для оценивания и наблюдения (прокторинг) может поставить под угрозу профессиональную автономию преподавателей. Университеты в будущем постепенно адаптируются к новым условиям, освоят смешанные модели, рост онлайн-обучения будет устойчивым, но полной перестройки деятельности вузов ждать не стоит. Будущее – за масштабным использованием цифровых технологий и дистанционного формата в сочетании с совместной деятельностью преподавателей и студентов в общем физическом пространстве.

Концептуальные положения. Применение цифровых образовательных ресурсов и электронного обучения является приоритетом в организации обучения и обеспечении образовательного процесса учебными материалами, что является условием создания конкурентоспособных образовательных программ, основанных на применении качественных образовательных ресурсов и эффективных педагогических технологий.

Учитывая назначение и функциональные возможности системы электронного обучения Moodle, необходимо так организовать электронное обучение, чтобы использование учебного курса соответствовало 4-му уровню использования цифровых технологий по классификации SAMR – Redefinition (Преобразование¹). Нужно научиться эффективно применять смешанное обучение, задача которого состоит не в выводе лекций в среду Moodle, а в новом подходе к формированию процесса достижения образовательных результатов, включающего переход от трансляции знаний к модели активного обучения, направленного на формирование образова-

¹ URL: <http://blendedlearning.pro/script/samr>

тельного опыта. Этот процесс включает этап создания и подбора качественного учебного контента, но гораздо важнее научиться применять многоэтапный контроль-измерение обученности (включая входной контроль), собирать и анализировать «цифровые следы», контролировать вовлеченность для управления процессом обучения. Чтобы не утонуть в океане учебного контента, студентам нужны рекомендации преподавателей-наставников, которые помогут им освоить образовательные программы, научат эффективно использовать свое время, накапливая образовательный опыт для успеха в будущей карьере. На решение этой задачи должны быть нацелены учебные курсы, разработанные по новой методике.

Ниже перечислены рекомендации, которые учитывались при подготовке методики смешанного обучения с учетом тенденций цифровизации и которым необходимо следовать при создании учебных курсов.

Первая рекомендация: проектируем не образовательный контент и оценочные средства, а процесс достижения образовательных результатов, переходя от трансляции знаний к модели активного обучения, направленного на формирование образовательного опыта на основе деятельностного подхода, применения интерактивных форматов, группового взаимодействия и учебной аналитики. Результатом проектирования является информационно-логическая календарная модель (карта) учебного курса в виде схемы взаимосвязанных объектов (образовательные ресурсы и средства) и активностей субъектов образовательного процесса (студенты и преподаватели).

Вторая рекомендация: при создании учебного курса переключаем фокус с учебных материалов на образовательные результаты, мониторинг обученности и оценку вовлеченности. При этом нужно адаптировать процесс освоения курса с имеющимся у студентов образовательным опытом и текущими результатами через формирующее оценивание, вариативность заданий для самостоятельного выполнения и анализ вовлеченности каждого студента.

Третья рекомендация: создаем разнообразный, «плотный» учебный контент, выстроенный вокруг релевантных проблем и «размеченный» в соответствии с образовательными результатами и привязкой к календарному графику освоения дисциплины. Электронный формат «не прощает» и пяти минут бессодержательного видео или общих слов в тексте – практичность и релевантность должны стать обязательным условием электронного обучения. Ценятся деятельностный подход и ориентация на реальные практические задачи, в решении которых поможет полученный образовательный опыт. Ключевым условием эффективности учебного курса является такая методика его освоения, при которой студенты выполняют осмысленные действия.

Для того чтобы электронное обучение было качественным, электронный учебный курс должен быть создан с пониманием методов цифровой дидактики и представлять собой веб-объект, включающий: образовательные результаты и связанные с ними многоуровневые оценочные средства для управления процессом освоения курса; автоматизированные инструменты мониторинга результативности обучения и вовлеченности на основе алгоритмов учебной аналитики; разнообразный и содержательный цифровой учебный контент, включающий методические материалы и интерактивные сервисы для формирования умений, форматы групповой совместной деятельности обучающихся. Правильно сопоставленные с образовательными результатами ресурсы и средства обучения (видеоконтент, интервью, формирующие тесты) и интерактивные сервисы (задания, тренажеры, симуляторы) позволят сделать обучение в среде учебного курса эффективным.

3.3. Проектирование учебного процесса по смешанной модели обучения

При создании учебного курса преподавателю необходимо отталкиваться от того, какой образовательный опыт должен получить обучающийся в результате освоения, как он будет способствовать его успешной профессиональной (желаемой) реализации.

Учебный курс при таком подходе выстраивает процесс формирования планируемого образовательного результата. Он зависит, во-первых, от имеющегося образовательного опыта (уровня пререквизитов – знания и умения, необходимые для формирования образовательного результата освоения курса) обучающегося, который определяется путем входного тестирования; во-вторых, от демонстрируемых еженедельных образовательных результатов освоения курса; в-третьих, от вовлеченности студентов в процесс достижения своих результатов, которая измеряется через использование каждого элемента и его влияние на результат.

Особенностью построения такого курса является гибкость выстраиваемой траектории, обеспечиваемой механизмом формирующего оценивания и обратной связи через инструменты учебной аналитики. Одной из основных задач здесь является вовлечь студента в процесс формирования образовательного опыта, используя различные средства обучения. Необходимо учитывать, что в условиях экспоненциального роста объема информации во всех сферах и упрощения ее доступности в сети Интернет у студента возникает ощущение бессмысленности накопления знаний. Предлагаемый подход ориентирован не на содержание дисциплин в форме

знаний, а на образовательный опыт, который можно выразить в том числе в виде компетенций, и, таким образом, при проектировании образовательного процесса акцент смещается с обеспечения передачи знаний на обеспечение формирования образа будущего образовательного результата, имеющего ценность для обучающегося.

Результатом проектирования учебного процесса по модели смешанного обучения является информационно-логическая календарная модель (карта) учебного курса (рис. 2.6) в виде схемы взаимосвязанных объектов (образовательные цели, ресурсы и средства) и активностей субъектов учебного процесса (студенты и преподаватели). При смешанном обучении учебный процесс носит целостный характер, не ограничивается электронным курсом, поэтому проектированию подлежит учебная деятельность студентов как в электронной среде, так и в аудитории.



Рис. 3.1. Информационно-логическая календарная модель процесса достижения образовательных результатов

Проектирование учебного процесса по дисциплине осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Определение цели обучения. На данном этапе необходимо определить ценность данного курса для обучающегося, что должно создать (изменить) курс в его профессиональной траектории, какой конкретный опыт он приобретет в результате успешного освоения.

Этап 2. Определение темпов освоения курса. На данном этапе, опираясь на цели обучения, необходимо спланировать календарный график. Он должен учитывать продолжительность семестра, заданную типовым учебным планом, контактную нагрузку и объём самостоятельной (асинхронной) работы обучающегося. Для успешного достижения целей важно учитывать индивидуальные особенности студента (группы) при выполнении заданий. Данный элемент рекомендуется корректировать по результатам входного оценивания (тестирования) уровня сформированных прerreквизитов у обучающегося и в процессе движения по курсу, опираясь на результаты учебной аналитики.

Этап 3. Формулировка образовательных результатов (результатов обучения по дисциплине) для каждой недели или тематического блока.

Этап 4. Планирование средств достижения образовательных результатов. На данном этапе для каждой недели семестра необходимо определить виды деятельности и инструменты вовлечения обучающегося в рамках синхронного и асинхронного взаимодействия, обеспечивающие максимальную включенность в процесс достижения запланированных поставленных образовательных результатов. Для всех видов учебной деятельности, оценивающих мероприятий, запланированных на каждой учебной неделе, необходимо разработать задания, инструкции по выполнению, образцы выполнения, критерии оценивания, иные необходимые организационно-методические материалы. Данный элемент курса рекомендуется корректировать по результатам оценки инструментами учебной аналитики уровня вовлеченности обучающегося. Такой подход повышает результативность освоения и формирования образовательного опыта.

Этап 5. Проектирование системы оценивания и обратной связи. Система оценивания включает в себя три основных элемента.

Входное оценивание. Цель – выстроить траекторию обучения исходя из уровня прerreквизитов, сформированных у обучающегося до освоения данного курса и требуемых для успешного достижения образовательных результатов. Необходимо определить объекты и методы оценки. Как правило, в качестве прerreквизитов выступают знания и умения, полученные на курсах, участвующих в формировании той же компетенции, на которую данный курс направлен. По результатам оценки обучающемуся должны быть даны рекомендации по освоению курса (например, необходимость дополнительного изучения материалов).

Формирующее оценивание. Цель – вовлечь студента в процесс формирования образовательных результатов. Оценивание сопровождается постоянной обратной связью, позволяет осуществлять непрерывный мониторинг, приводящий к корректировке процесса достижения. Корректи-

ровка может быть выражена через вариативность заданий для самостоятельной работы, предложение дополнительных материалов или изменение средств взаимодействия.

Результирующее оценивание. Цель – определить уровень достижения запланированных образовательных результатов обучающихся и в целом успешность процесса их формирования. В курсе должна быть обязательно запланирована итоговая проверочная работа в виде теста, комплексного задания или мини-проекта (в том числе группового).

Механизм обратной связи основан в большей степени на инструментах учебной аналитики, целью которой является представление в требуемых разрезах информации всем заинтересованным сторонам, позволяющей оценить эффективность (результативность) процесса формирования образовательных результатов обучающегося и формирование у него образовательного опыта, необходимого для успешной профессиональной реализации.

Для организации спроектированного образовательного процесса необходимо подготовить учебный контент в соответствии с разработанным проектом и разместить его в системе электронного обучения Moodle в виде учебного курса по дисциплине.

Электронная образовательная среда должна обладать такими свойствами, как:

- интерактивный (наличие автоматической обратной связи) и мультимедийный (разнообразие форм представления материалов) контент;
- тщательно спланированная система учебных мероприятий, вовлекающая студентов в познавательную деятельность;
- разнообразные, оформленные от лица преподавателя, организационно-методические материалы, необходимые для ориентации обучающихся: syllabus (руководство по изучению дисциплины), методические указания и инструкции к выполнению заданий (требования к выполнению, критерии оценивания, примеры выполнения работ и т.д.), рекомендации по изучению материалов;
- автоматическое оповещение о сроках мероприятий (календарь Moodle или Google);
- ободряющие и стимулирующие обращения к студентам, мотивирующие их на работу с материалами.

Эти свойства закладываются на этапе проектирования курса и позволяют моделировать эффект «присутствия» преподавателя в среде в режиме 24/7 и обеспечивать вовлечение и удержание обучающихся.

Реализация учебного процесса, безусловно, требует и реального участия преподавателя, выражающегося в синхронном и асинхронном взаимодействии со студентами в среде учебного курса: информировании,

организации учебной коммуникации, оценивании, сборе и предоставлении обратной связи.

Основными инструментами информирования и консультирования студентов по текущим вопросам являются новостной и консультационный форумы по дисциплине. Можно создавать форумы для подведения итогов выполнения заданий, изучения темы.

Кроме того, необходимо, чтобы по итогам выполнения каждого задания студент получал обратную связь, например в виде комментариев преподавателя при оценивании письменных работ.

Регулярная обратная связь по итогам работы в электронной среде должна быть встроена и в аудиторские занятия: по результатам оценочных мероприятий в электронной среде преподавателю следует давать обязательную обратную связь на аудиторном занятии или вебинаре – разбирать сложные вопросы, комментировать ответы студентов в дискуссиях и т.п. В свою очередь, оценки за аудиторную работу также должны выставляться в журнал оценок учебного курса. Это обеспечивает целостность образовательного процесса.

Источником информации для организации обратной связи являются разнообразные статистические данные, относящиеся к учебной деятельности студентов и собираемые на основе применения учебной аналитики и интеллектуального анализа данных. Преподаватель имеет возможность на любом этапе наблюдать за работой студентов, отслеживать количество обращений к учебным материалам, попыток выполнения заданий, тестов и т.д. Он может проследить траекторию учебной работы каждого студента. Благодаря доступу к статистике и результатам формирующего оценивания преподаватель получает возможность управления образовательным процессом: корректирует его, адаптирует к особенностям конкретных студентов и учебных групп в рамках персонализации обучения; учитывает имеющийся образовательный опыт студентов; постоянно ведет мониторинг их обученности, контроль приращения знаний и умений, что затруднено при традиционном обучении.

Обязательное наличие обратной связи и корректировка образовательного процесса по ее результатам – ключевые требования к организации электронного обучения. В противном случае резко снижается эффективность образовательного процесса, теряется его логика и целостность, а обучающиеся утрачивают интерес и мотивацию к продолжению обучения.

Важной функцией преподавателя при электронном обучении является также формирование учебного сообщества, необходимого для формирования среды продуктивного общения, обмена информацией и сотрудничества обучающихся с целью повышения эффективности и результатив-

ности образовательного процесса. Формирование учебного сообщества достигается при помощи:

- мероприятий по созданию благоприятного микроклимата в группе с помощью: входного форума для самопрезентации, обсуждения проблематики дисциплины, ожиданий от обучения и др.; входного и выходного анкетирования студентов, позволяющего преподавателю составить портрет группы, выявить проблемные и интересующие вопросы для инициирования общения; формирования вежливой атмосферы через соблюдение правил сетевого этикета;

- использования сервисов для совместного обучения, выполнения групповых заданий (Google Docs, Miro, Padlet и др.);

- включения в состав курса заданий, предполагающих взаимную проверку работ или их обсуждение/рецензирование.

Таким образом, роль преподавателя в электронном обучении сводится к сопровождению процесса обучения, которое закладывается при проектировании учебного курса и продолжается в ходе реализации образовательного процесса.

При этом работу преподавателя в среде учебного курса можно анализировать по различным параметрам, например:

- работа на форуме (количество ответов на вопросы студентов свидетельствует об активности преподавателя);

- сроки проверки работ и своевременность внесения оценок (своевременность проверки работ свидетельствует о добросовестности преподавателя);

- корректная настройка электронного журнала (свидетельствует о желании преподавателя научить студентов пользоваться учебным курсом как полноценной средой обучения и самоорганизации);

- активное использование элемента «Задание» (наличие представленных в курсе заданий, комментариев к ним от преподавателя и оценки в журнале свидетельствуют о проделанной работе) и т.д.

Вместе с тем показателем профессионализма преподавателя является активность студентов в среде учебного курса, которую, в частности, можно анализировать по таким параметрам, как:

- количество студентов, проявивших активность в курсе, в соотношении с общим количеством по списку (показывает активность преподавателя по вовлечению обучающихся в образовательный процесс);

- доля невостребованных материалов (чем меньше невостребованных материалов, тем выше активность курса);

- равномерность учебной работы в курсе (оценивается системность организации обучения по дисциплине);

– участие студентов в форумах (заставить студентов общаться по профессиональным вопросам в рамках курса, организовать обучающее сообщество на базе курса – показатель профессионализма преподавателя) и др.

В дальнейшем эти и другие параметры будут использованы в ходе совершенствования алгоритмов мониторинга обученности студентов, активности участников образовательного процесса в среде учебного курса и разработки математической модели оценки эффективности образовательного процесса, реализуемого с применением технологий электронного обучения.

3.4. Применение инструментов учебной аналитики в управлении учебным процессом

Понятие «качество образования» является одним из основных вопросов современной педагогики и общества в целом. Согласно разным точкам зрения одни исследователи понимают под качеством образования уровень развития личности, другие – качество самого обучения, а некоторые сходятся в том, что одно и другое взаимосвязаны.

Оценка качества образовательного процесса осуществляется с помощью многогранного мониторинга, который является неотъемлемой частью цифрового обеспечения системы управления учебным процессом университета. Основополагающую роль в этом процессе играет мониторинг учебной деятельности студентов, с помощью которого определяется «успешность» каждого студента в отдельности: то, насколько обучающийся погружен в образовательный процесс на протяжении всего процесса обучения в университете. Основная задача данного инструмента – вовремя выявить студента, имеющего высокую или растущую в динамике вероятность отчисления, и оперативно разобраться с причинами возникшей ситуации.

С целью мониторинга учебной активности студентов был разработан инструмент бизнес-анализа «Мониторинг учебной активности и прогнозирование «успешности» студента», имеющий следующие отличительные особенности:

– наличие ролевой модели (студент может просматривать данные своей активности, куратор – учебной группы, студенческий офис – данные всех студентов);

– интерактивное графическое представление данных, с помощью которого можно отслеживать динамику учебной активности в разрезе семестров;

- использование предиктивных моделей для прогнозирования вероятности отчисления студентов по причине неуспеваемости;
- отображение данных в режиме реального времени (как только данные поступают в информационные системы университета, они отображаются в данном сервисе) [66].

Сервис представляет собой набор интерактивных дашбордов (информационных экранов) на платформе Grafana, на которой отображаются различные агрегированные показатели студентов, представленные в табличном и графическом виде. Общий вид главного дашборда представлен на рис. 3.2.

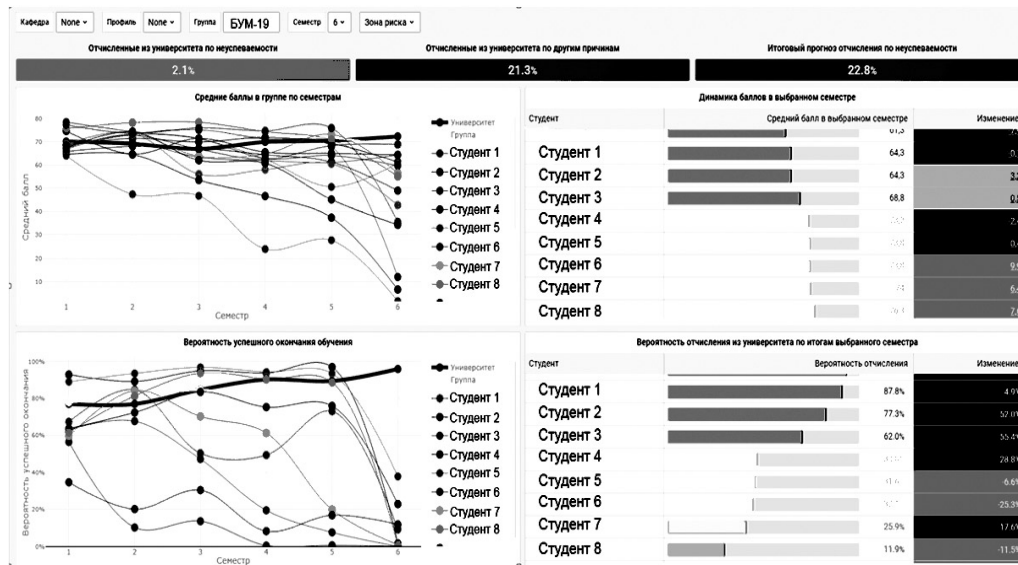


Рис. 3.2. Общий вид сервиса*

* приводит условные данные.

В верхней части экрана имеются фильтры для выбора интересующей учебной группы, а также текущего семестра, по которым необходимо посмотреть показатели.

Самым простым агрегированным показателем, отражающим уровень академической успеваемости студента, является его средний балл в разрезе по семестрам. Сервис позволяет увидеть динамику изменения среднего балла по каждому из обучающихся в разрезе учебных семестров (рис. 3.3). С помощью данного графика можно определить, в какой момент у обучающегося произошло снижение успеваемости.

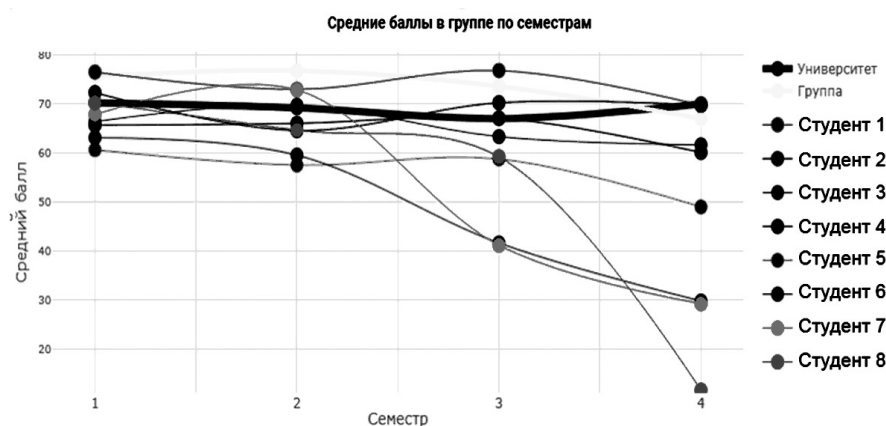


Рис. 3.3. Динамика среднего балла

На дашборде размещена панель с вероятностью отчисления студентов, на которой для каждого студента предоставляется прогноз вероятности успешно закончить обучение (рис. 3.4).

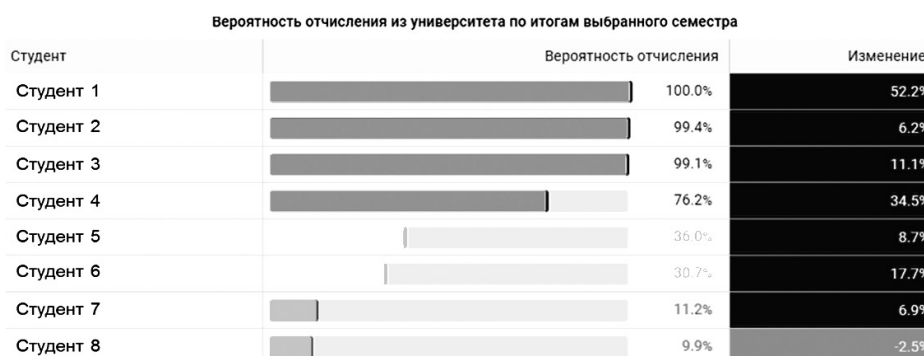


Рис. 3.4. Вероятность успешного окончания университета *

* приводит условные данные.

Расчет вероятности на данном этапе осуществляется по итогам каждого семестра с помощью модели машинного обучения. На панели студенты с высокой вероятностью отчисления выделяются красным цветом; на них стоит в первую очередь обратить внимание кураторам и сотрудникам студенческого офиса.

Модель имеет характер пробного действия: обучена на статических показателях (пол, возраст при поступлении, бюджетная основа или нет) и данных об изменении среднего балла по семестрам, которые были накоплены за предыдущие годы с информацией о том, закончил обучение студент успешно (положительный класс) или же был отчислен по причине неуспеваемости (отрицательный класс). В качестве алгоритма бинарной классификации обучающихся используется логистическая регрессия,

которая на указанном наборе признаков на кросс-валидации показывает значение точности (accuracy), равное 93 % (площадь под кривой ошибок – 92 %, f1-score – 96 %, специфичность – 74 %, чувствительность – 95 %).

В дальнейшем планируется реализовать прогноз вероятности не только по окончании семестра, но и в динамике в процессе обучения. Для этого требуется расширить пул признаков, которые смогут объективно динамично оценивать учебную активность студента по ходу семестра.

В университете реализована система электронных пропусков для прохода на территорию университета, что позволяет по цифровым следам отслеживать посещаемость университета студентами, которая считается как доля посещенных студентом занятий. При этом период посещения должен начинаться не ранее 7.00, не позднее 17.00, и заканчиваться не позднее 20.00, при длительности посещения более 40 минут. Занятие учитывается, если его середина попадает в периоды посещения более чем половиной учебной группы. Точность работы данного алгоритма проверялась с помощью журналов посещаемости учебных групп и оказалась на уровне 80–90 % совпадений. В дальнейшем планируется привязать к данному способу учета посещаемости актуальное учебное расписание, чтобы повысить точность показателя.

С помощью перечисленных информационных панелей уже можно выявлять студентов, имеющих значительную вероятность не закончить обучение. Можно погрузиться на уровень ниже: узнать, по каким дисциплинам и в каком семестре у студента имеются академические задолженности. Для этого можно кликнуть на ф.и.о. студента и перейти на дашборд, на котором отображаются показатели учебной активности выбранного студента. Так, можно посмотреть на баллы студента в сравнении со средними результатами по группе (рис. 3.5).

Дисциплина	Балл студента	Средний балл группы
Учебная практика по получению первичн...	0	65.6
Business Evaluation	0	72.4
Финансово-кредитное обеспечение пред...	0	55
Восточный язык базовый (корейский)	0	69.9
Анализ и диагностика финансово-хозяйс...	13	59.4
Бухгалтерский учет модуль 2	15	64.3
Операционный менеджмент	29	59.3
Прикладная физическая культура и спор...	61	82.6
Теория принятия решений	61	65.5
Организационное поведение	62	71.2

Рис. 3.5. Академические задолженности студента *

* приводит условные данные.

На основании представленной информации можно:

- сделать выводы о том, вызвала ли конкретная дисциплина проблемы у всей группы или же только у одного студента;
- принять решение о необходимости корректировки учебного плана в случае, если дисциплина вызывает проблему у всей группы, а также о целесообразности корректировки методики преподавания с учетом частоты затруднений в данной предметной области у обучающихся.

С целью принятия решений относительно реализуемой дисциплины и ее места в учебном плане образовательной программы был предложен дашборд, на котором отображается сводная статистика по каждой дисциплине. На данном информационном экране можно отследить ряд параметров (как менялся средний балл по этой дисциплине за прошедшие годы, кто ее реализовывал в каждом отдельном семестре, какие технологии применяли, в частности использовались ли онлайн-курсы в рамках изучения дисциплины или ее отдельного модуля, дистанционные технологии или работа в электронной системе и т.д.) как возможные причины снижения успешности освоения.

Студенты также имеют доступ к данным по своей учебной активности – для них существует отдельный дашборд. Для информирования о текущем состоянии учебной активности используется система светофоров в личном кабинете студента. Зеленый свет горит в случае, если показатели студента находятся на уровне средних по группе или выше, желтый – если студент немного отстает от них, а красный – если студент по показателям учебной активности существенно отстал от группы.

Принцип светофора активно используется специалистами по учебной аналитике в различных учебных заведениях. Например, по данным университета Пердью (Perdue University, Indiana), 89 % обучающихся в одном из опросов сочли «сигналы» положительным опытом; 74 % заявили, что их мотивация увеличилась с их использованием.

Главная цель использования сигналов – сообщить студенту о том, что у него имеются проблемы с обучением, раньше, чем он получит итоговые баллы во время сессии. Таким образом, «сигналы» направлены на то, чтобы помочь учащимся понять свой прогресс на раннем этапе.

Главный «сигнал» у студента завязан на светофорах по каждому из показателей учебной активности (успеваемость, посещаемость, активность в электронной образовательной среде). При нажатии на него студент имеет возможность взглянуть на свои показатели в графическом виде, сравнить, каким образом его показатели отличаются от средних по группе, и сделать соответствующие выводы.

Учебная аналитика – это важнейший инструмент, помогающий образовательным организациям решать сложные проблемы, в том числе моти-

вационные. Основная задача учебной аналитики – помощь студентам в снижении рисков быть отчисленными с помощью повышения образовательных результатов и создании индивидуальных образовательных траекторий. Одной из последних тенденций является доступ самих студентов к результатам учебной аналитики, что может в свою очередь стимулировать их соревноваться со своими сокурсниками и улучшать персональные показатели.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абалкин, Л.И. Избранные труды: в 4 т. Т. II. На пути к реформе, хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы / Л.И. Абалкин. – Москва: Экономика, 2000. – 911 с.
2. Андреева, Е.С. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнёрства: методологический подход / Е.С. Андреева // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – № 12. – С. 300–303.
3. Андриюшкевич, О.А. Формирование предпринимательских университетов в инновационной экономике / О.А. Андриюшкевич, И.М. Денисова // ЭНСР. – 2014. – № 3 (66). – С. 87–104.
4. Анисимов, О.С. Методологический словарь для управленцев / О.С. Анисимов. – Расшир. переизд. – Москва: ФГОУ РосАКО АПК, 2002. – 295 с.
5. Антропов, В.А. Высшее учебное заведение в условиях реформ: развитие организационно-экономических отношений / В.А. Антропов, Е.В. Ревина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. ун-та путей сообщения, 2007. – 190 с.
6. Антропов, В.А. Зарождение сетевых структур / В.А. Антропов, Е.М. Мезенцев // Управленец. – 2015. – № 2. – С. 78–82.
7. Антропов, В.А. Совершенствование внутривузовских организационно-экономических отношений: постановка проблемы / В.А. Антропов, Е.В. Ревина // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 2 (25). – С. 41–48.
8. Арнаут, М.Н. Понятие предпринимательского вуза: устойчивость развития и факторный анализ / М.Н. Арнаут, Т.В. Терентьева // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 1. – С. 3–14.
9. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник для вузов. – 4-е изд. Стандарт третьего поколения / А.Н. Асаул. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 352 с.
10. Атоян, В. Университеты в современном обществе / В. Атоян, Н. Казакова // Высшее образование в России. – 2005. – № 4. – С. 3–9.
11. Байденко, В.И. Конкурентоспособные образовательные программы: к формированию концепции / В.И. Байденко, Н.А. Селезнева // Высшее образование в России. – 2011. – № 5. – С. 24–39.

12. Баранов, И.Н. Новый государственный менеджмент: эволюция теории и практики применения / И.Н. Баранов // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10, № 1. – С. 51–64.
13. Батурина, О.А. Практика оценки результативности ведущих университетов России / О.А. Батурина // Проблемы и перспективы современной науки. – 2015. – № 9. – С. 130–137.
14. Батурина, О.А. Российская практика оценки эффективности взаимодействия бизнеса и власти в форме государственно-частного партнёрства / О.А. Батурина, Н.Н. Масюк, Ю.В. Мокшина // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 12 (30). – С. 67–70.
15. Бекетов, Н.В. Принципы и методы оценки экономической эффективности функционирования строительных фирм / Н.В. Бекетов, М.Е. Тарасов // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 8 (113). – С. 1–9.
16. Бердникова, Н.А. Оценка эффективности инновационно-инвестиционных проектов, реализуемых на основе государственно-частного партнёрства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Бердникова Наталья Александровна. – Санкт-Петербург, 2011. – 181 с.
17. Ботнарюк, М.В. Стратегический альянс или сетевое взаимодействие: проблема выбора / М.В. Ботнарюк, Л.Н. Семеркова // Известия вузов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 3. – С. 151–158.
18. Бугорский, В.Н. Сетевая экономика / В.Н. Бугорский. – Москва: Финансы и статистика, 2008. – 256 с.
19. Букреев, А.М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика / А.М. Букреев. – Воронеж, 2000. – 164 с.
20. Бурдые, П. Социальное пространство: поля и практики: пер. с фр. / П. Бурдые; отв. ред. пер., сост. и послесл. Н.А. Шматко. – Москва: Институт экспериментальной социологии; Санкт-Петербург: Алетейя, 2005. – 576 с.
21. Варнавский, В.Г. Государственно-частное партнёрство: монография: в 2 т. Т. 1 / В.Г. Варнавский. – Москва: ИМЭМО РАН, 2009. – 312 с.
22. Вернерфельт, Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2006. – Вып. 1. – С. 103–118.
23. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика: учебное пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дело-АНХ, 2008. – 1104 с.

24. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
25. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
26. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. В. Толкача и др. – 3-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
27. Ворожбит, О.Ю. Проблемные аспекты определения термина «кластер» в законодательстве Российской Федерации / О.Ю. Ворожбит, Н.Ю. Титова, Т.А. Полещук, В.Е. Зиглина // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – № 4 (17). – С. 96–99
28. Габдуллина, Э.И. Оценка эффективности проектов ГЧП как механизма взаимодействия власти и бизнеса в регионе / Э.И. Габдуллина // Современные проблемы науки и образования. Электрон. науч. журнал. – 2012. – № 2. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5928>.
29. Глазьев, С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – Москва: ВладДар, 1993. – 310 с.
30. Государственная политика и управление: учебник: в 2 ч. Ч. 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления / Л.В. Сморгунов, А.П. Альгин, И.Н. Барыгин [и др.]; под ред. Л.В. Сморгунова. – Москва: РОССПЭН, 2006. – 381 с.
31. Гохберг, Л.М. Новая инновационная политика в контексте модернизации экономики / Л.М. Гохберг, Т.Е. Кузнецова // Журнал новой экономической ассоциации. – 2010. – № 7. – С. 141–143.
32. Гочияева, М.Д., Байчорова К.Т. Роль цифровизации в высшем образовании / М.Д. Гочияева, К.Т. Байчорова // Инновационные технологии в образовании. – 2020. – № 3 (5). – С. 72–77.
33. Грант, Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.
34. Гребенщикова, Е.Г. «Третья миссия университета»: от «второго типа» производства знания к «тройной спирали» инноваций / Е.Г. Гребенщикова // Ярославский педагогический вестник. – 2011. – № 4, Т. 1. – С. 270–274.
35. Гресько, А.А. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки методов стратегического управления вузом / А.А. Гресько, М.С. Рахманова, К.С. Солодухин // Современные проблемы науки и образования. Электрон. науч. журнал. – 2012. – № 4. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6846>.

36. Гумбольдт, В. фон. О внутренней и внешней организации высших научных заведений в Берлине: пер. с нем. / В. фон Гумбольдт // Университетское управление: практика и анализ. – 1998. – № 3. – С. 28–35.
37. Дробышевская, Л.Н. Оценка эффективности сетевого взаимодействия компаний в регионе / Л.Н. Дробышевская, В.А. Кучерук // Terra Economicus. – 2012. – Т.10, № 3. – С. 104–109.
38. Дрокина, К.В. Особенности формирования модели стратегического партнёрства на российском рынке труда / К.В. Дрокина // Инженерный вестник Дона. Электрон. науч. журнал. – 2013. – № 1. – URL: <http://машины.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2013/1534>
39. Егоршин, А. Концепция стратегического управления вузом / А. Егоршин, Е. Горбунова // Высшее образование в России. – 2007. – № 10. – С. 31–38.
40. Ершов, Д.Л. Организация мониторинга реализации стратегического партнёрства в здравоохранении / Д.Л. Ершов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – С. 349–351.
41. Захаров, И.В. Миссия университета в европейской культуре / И.В. Захаров, Е.С. Ляхович. – Москва: Новое тысячелетие, 1994. – 240 с.
42. Зорина, О.О. Эволюция взглядов на содержание и формы сетевого взаимодействия фирм / О.О. Зорина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2016. – № 14 (396). – С. 109–120.
43. Зубарев, А.Е. Современный опыт и возможности сетевого партнёрства в области высшего образования / А.Е. Зубарев, С.А. Рябченко // Вестник ТОГУ. – 2016. – № 2 (41). – С. 155–162.
44. Иванова, Т.Ю. Развитие инструментов менеджмента на основе формирования образовательных сетей в условиях экономики знаний: монография / Т.Ю. Иванова, К.А. Мызрова. – Ульяновск: Ульяновский государственный университет, 2016. – 226 с.
45. Инновационный менеджмент / К.В. Балдин [и др.]; под ред. А.В. Барышевой. – Москва: Дашков и К°, 2010. – 379 с.
46. Исаев, С.Н. Параметры сетевой формы хозяйствования в сфере производства образовательных услуг / С.Н. Исаев, Н.В. Тихомирова // Новые информационные технологии в образовании: материалы Междунар. научно-практ. конф. (1–4 марта 2011 г., Екатеринбург). – Екатеринбург, 2011. – С. 56–66.
47. Ицковиц, Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии / Г. Ицковиц; пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. – 238 с.
48. Каменских, Н.А. Методика оценки стратегического партнёрства на муниципальном уровне в условиях инновационного развития экономики

России: монография / Н.А. Каменских. – Орехово-Зуево, МГОГИ, 2014. – 132 с.

49. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / М. Кастельс; пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана; Гос. ун-т. Высш. шк. экономики. – Москва: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.

50. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 20–42.

51. Катькало, В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 3. – С. 3–26.

52. Киященко, Л.П. Современные формы производства знаний. Тройная спираль трансдисциплинарности: университет – правительство – бизнес / Л.П. Киященко // Курьер рос. академ. науки и высшей школы. Электрон. журнал. – 2010. – № 6-7. – URL: <http://courier-edu.ru/cour1067/7100.htm>.

53. Кларк, Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / Б.Р. Кларк; пер. с англ. А. Смирнова; Высшая школа экономики. – Москва: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2011. – 240 с.

54. Климов, А.А. Влияние цифровизации на систему профессионального образования / А.А. Климов, Е.Ю. Заречкин, В.П. Куприяновский // Современные информационные технологии и ИТ-образование. – 2019. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-sistemu-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 26.12.2021).

55. Кобзев, А.В. «Оксфордская» модель развития учебно-научно-инновационного комплекса университета / А.В. Кобзев, А.Ф. Уваров // Инженерное образование. – 2004. – № 2. – С. 156–159.

56. Кобзева, Л.В. На пути к предпринимательскому университету: что находится в центре изменений? / Л.В. Кобзева, В.В. Пономаренко // Инновации. – 2011. – № 4. – С. 85–92.

57. Козлова, О.А. Методические вопросы оценки социальной результативности проектов государственно-частного партнёрства в сфере здравоохранения / О.А. Козлова, А.Г. Шеломенцев, А.А. Петровская // Вестник ОГУ. – 2014. – № 8 (169). – С. 20–23.

58. Коллиз, Д.Дж. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. / Д.Дж. Коллиз, С.А. Монтгомери // Вестник СПбГУ. Серия 8. – 2003. – № 4. – С. 186–208.

59. Коннов, В. Эволюция моделей университетского управления от «Studium Generale» до «предпринимательского университета» / В. Коннов, М. Репина // *Международные процессы*. – 2015. – Т. 13, № 1. – С. 35–47.
60. Константинов, Г.Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // *Вопросы образования*. – 2007. – № 1. – С. 49–62.
61. Корченкова, Н.Ю. Принцип информационной открытости как требование современной демократии / Н.Ю. Корченкова, М.А. Нагорная // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Право*. – 2000. – № 1. – С. 124–128.
62. Котлярова, С.Н. Формирование кластерной политики в регионе / С.Н. Котлярова // *Экономика региона*. – 2012. – № 2. – С. 306–315.
63. Кошкин, П.П. Традиционно-бюрократическая идеология и «новый менеджизм» (сравнительный анализ) / П.П. Кошкин // *Теория и практика общественного развития*. – 2007. – № 1. – С. 133–137.
64. Краснобаева, И.А. Классический университет В. Гумбольдта и стратегическое управление современным вузом / И.А. Краснобаева, Н.Г. Новикова // *Сервис +*. – 2007. – № 4. – С. 144–159.
65. Крозье, М. Современное государство – скромное государство. Другая стратегия изменения / М. Крозье // *Социология власти*. – 2011. – № 2. – С. 190–200.
66. Крюков, В.В. Сборник статей по итогам Международной научной конференции «Большие данные и проблемы общества» / В.В. Крюков, Г.С. Завалин, Д.В. Гмарь [и др.]. – Томск, 2022. – С. 94–99.
67. Куклев, П.А. Биржа инновационных продуктов как новая форма информационного обмена научно-технической информацией / П.А. Куклев // *Креативная экономика*. – 2011. – № 8 (56). – С. 88–92. – URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/3895/>
68. Куклев, П.А. Ключевые проблемы создания в России рынка интеллектуальной собственности и пути их решения / П.А. Куклев // *Российское предпринимательство*. – 2011. – № 7, вып. 2 (188). – С. 32–37.
69. Курбатова, Н.В. Новый государственный менеджмент в российской системе высшего профессионального образования / Н.В. Курбатова // *Научные труды ДонНТУ. Серия: Экономическая*. – 2014. – № 2. – С. 36–45.
70. Курочкин, А.В. Институционализация сетей в управлении российской системой образования / А.В. Курочкин // *Политэкс*. – 2005. – № 2. – С. 252–261.
71. Кучерова, Е.Н. Современный подход к устойчивому развитию экономических систем / Е.Н. Кучерова // *Актуальные вопросы экономических наук*. – 2012. – № 25-2. – С. 237–243.

72. Лазарев, Г.И. Ориентированное на практику обучение – ответ на требование внешней среды / Г.И. Лазарев // Высшее образование в России. – 2012. – № 4. – С. 3–13.
73. Лактюшина, О.В. Формирование организационно-экономического механизма государственно-частного партнёрства в сфере услуг: на примере Брянской области: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лактюшина Ольга Викторовна. – Санкт-Петербург, 2011. – 144 с.
74. Лапин, А.Е. Оценка проектов государственно-частного партнёрства / А.Е. Лапин, И.Ф. Алиуллов // Государственная служба. – 2013. – № 4. – С. 73–77.
75. Латкин, А.П. Эффективность взаимодействия образовательных учреждений и бизнес-среды: теория, методология, практика: монография / А.П. Латкин, Т.Н. Бондаренко [и др.]; под научной редакцией д-ра экон. наук, проф. А.П. Латкина. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010. – 188 с.
76. Лизунов, В.В. Кластеры и кластерные стратегии: монография / В.В. Лизунов, С.Е. Метелев, А.А. Соловьев. – 2-е изд., испр. и доп. – Омск: Скорнякова Е.В., 2012. – 280 с.
77. Лисин, Г.И. Механизм управления динамично развивающейся предпринимательской сетью / Г.И. Лисин // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. IV междунар. науч.-практ. конф. № 4. – Новосибирск: СибАК, 2011. – С. 121–123.
78. Литовка, Г.Л. Оценка эффективности государственно-частного партнёрства как фактора социально-экономического развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Литовка Галина Леонидовна. – Кисловодск, 2014. – 25 с.
79. Лихтин, А.А. Трансформация государственного управления в условиях цифровизации / А.А. Лихтин // Управленческое консультирование. – 2021. – № 4. – С. 18–26. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-18-26.
80. Лоскутова, М.В. К вопросу о взаимосвязи национального экономического развития и экономического роста / М.В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. – 2008. – № 2. – С. 57–61.
81. Ляско, А.К. Доверие и транзакционные издержки / А.К. Ляско // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 42–58.
82. Макаров, И.Н. Методика оценки эффективности проектов государственно-частного партнёрства в региональной инфраструктуре / И.Н. Макаров // Государственно-частное партнёрство. – 2015. – Т. 1, № 1. – С. 37–50.
83. Малышева, Л.А. Угрозы и возможности: попадут ли наши вузы в мировые рейтинги? / Л.А. Малышева // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 2. – С. 103–111.

84. Мартыненко, О.О. Стратегическое партнёрство университета: опыт ВГУЭС / О.О. Мартыненко, Г.И. Лазарев // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 3. – С. 62–69.
85. Матинян, А.О. Образование в эпоху цифровизации / А.О. Матинян // Вестник БГУ. Образование. Личность. Общество. – 2019. – № 3 (49). DOI: 10.35254/bhu.2019.49.10.
86. Медоуз, Д. Пределы роста. 30 лет спустя / Д. Медоуз, Й. Рандерс; пер. с англ. – Москва: ИКЦ «Академкнига», 2007. – 342 с.
87. Метелёва, Е.Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода / Е.Р. Метелёва // Известия ИГЭА. – 2008. – № 3 (59). – С. 69–72.
88. Методика построения Национального рейтинга университетов 2014/2015 учебного года // Национальный рейтинг университетов. – URL: <http://univer-rating.ru/txt.asp?rbr=30&txt=Rbr30Text4539&lng=0>
89. Методика расчета показателей эффективности образовательных организаций ВО: утв. Минобрнауки РФ 12.08.2013 № АК-76/05вн // Минобрнауки РФ: официал. сайт. – URL: <http://минобрнауки.рф/documents/3561/file/2400/13.08.12-%D0%90%D0%9A-76-05.pdf>
90. Механизм определения стратегических партнёров университета // ОмГУ им. Ф.М. Достоевского: официал. сайт. – URL: <http://www.omsu.ru/page.php?id=4239>.
91. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 863 с.
92. Миндели, Л.Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л.Э. Миндели, Л.К. Пипия // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С. 115–136.
93. Миронова, М.Н. Кластеры предприятий в контексте стратегии инновационного развития российских регионов / М.Н. Миронова, Г.Д. Боуш // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 4. – С. 54–62.
94. Михайлова, О.В. Сетевая архитектура государственного управления: проблемы концептуализации и практики: дис. ... д-ра полит. наук: 23.00.02 / Михайлова Ольга Владимировна. – Москва, 2015. – 335 с.
95. Михальченкова, Н.А. Предпринимательский университет в контексте профессиональной карьеры выпускника / Н.А. Михальченкова // БРИКС: Сотрудничество в целях развития. Сетевые университеты и международный рынок труда: мат. междунар. конф. – Москва, 2016. – URL: <http://conf.rudn.ru/conf/netuni/data/Михальченкова.pdf>.
96. Монобаева, А.И. Государственное регулирование системы бизнес-образования в контексте принципов «нового государственного менедж-

мента» (NPM) / А.И. Монобаева, Х. Космо // Вестник КазЭУ. – 2014. – № 4. – С. 60–68.

97. Мошкова, Л.Е. Развитие партнёрских отношений бизнеса и власти на территории присутствия: теория и практика: монография / Л.Е. Мошкова. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2014. – 234 с.

98. Мусина, Б.К. Цифровизация образовательных услуг. Опыт Казахстана и России / Б.К. Мусина // Юридический факт. – 2021. – № 125. – С. 72–77.

99. Муравьев, А.А. Высшие учебные заведения и процессы их сетевизации / А.А. Муравьев // Экономика образования. – 2011. – № 2. – С. 98, 99.

100. Мызрова, К.А. Координационный центр сетевого взаимодействия организаций как центр менеджмента знаний / К.А. Мызрова // Современные проблемы науки и образования. Электрон. науч. журнал. – 2013. – № 5. – URL: www.science-education.ru/111-10088.

101. Наумкова, К.В. Методика оценки эффективности участия в проектах транспортного строительства по схеме государственно-частного партнёрства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Наумкова Ксения Васильевна. – Санкт-Петербург, 2012. – 149 с.

102. Национальные исследовательские университеты // Российское образование: федеральный портал. – URL: <http://www.edu.ru/abitur/act.72/index/php>.

103. Национальный рейтинг университетов. – URL: <http://unirating.ru/txt.asp?rbr=29>

104. Некозырева, О.А. Соотношение понятий «Экономическое развитие» и «Экономический рост» в новой экономике / О.А. Некозырева // Вестник АГТУ. – 2008. – № 4. – С. 21–23

105. Некрасов, В.Н. Теоретико-методологические этапы исследования публичного управления / В.Н. Некрасов, Д.А. Лимарева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2011. – № 4. – С. 47–55.

106. Николаев, М.А. Сетевые организационные структуры: основные понятия, признаки, виды и роль в современной экономике / М.А. Николаев, Б.А. Ступаков // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2014. – № 5. – С. 3–14.

107. Новиков, И.А. Стратегическое партнёрство как феномен международной политики (Анализ отношений Россия – Евросоюз) / И.А. Новиков // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 4: История. Регионоведение. Международные отношения. – 2010. – № 1. – С. 117–124.

108. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 02.06.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.08.2017) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
109. Организационный и правовой механизм управления организацией // Менеджмент – Новости, Лекции, Статьи, Литература. – URL: http://infomanagement.ru/leksiya/Organizatsionnyi_i_pravovoi_mekhanizm.
110. Орехова, С.В. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы / С.В. Орехова, Г.Н. Прякин, Ф.Я. Леготин // Вестник ЧелГУ. – 2014. – № 18 (347). – С. 103–110.
111. Ортега-и-Гассет, Х. Миссия университета / Х. Ортега-и-Гассет; пер. с исп. М.Н. Голубевой, А.М. Корбута; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – Москва: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 144 с.
112. Осборн, Д. Управление без бюрократов. Пять стратегий обновления государства: пер. с англ. / Д. Осборн, П. Пластрик; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Лопатникова. – Москва: Прогресс, 2001. – 535 с.
113. Официальный сайт Национального рейтинга университетов. – URL: <http://univer-rating.ru/>.
114. Пожидаев, Р.Г. Формирование стратегических альянсов и межфирменных сетей как способ достижения долгосрочно растущей рентабельности бизнеса / Р.Г. Пожидаев // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия: Экономика и управление. – 2007. – № 2. – С. 67–71.
115. Позняков, В.П. Деловое партнёрство как одна из форм деловой активности предпринимателей / В.П. Позняков, Т.С. Вавакина // Знание. Понимание. Умение. – 2009. – № 4. – С. 36–43.
116. Попов, Е.В. Сети: монография / Е.В. Попов. – Екатеринбург: АМБ, 2016. – 168 с.
117. Попова, Е.П. Организационное развитие вузов и снижение эффективности организационной деятельности / Е.П. Попова // Вестник ВолГУ. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2015. – № 3. – С. 162–167.
118. Принципы системности, комплексности, моделирования в системном анализе // Алтайский гос. ун-т: официал. сайт. – URL: <http://gos-asu.narod.ru/tsisa/8.html>.
119. Проектная группа Финансовой академии при Правительстве РФ под руководством Миркина Я.М. «Методические рекомендации по оценке эффективности реализации различных форм и механизмов частногосударственного партнёрства (далее ЧГП) по всем уровням профессионального образования.

120. Прокопцов, В.Е. Стратегические сети – современные организационные формы совместного предпринимательства и построения цепочек создания ценности / В.Е. Прокопцов, О.У. Юлдашева, Г.Л. Багиев // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – № 2 (80). – С. 49–55.
121. Прокопьев, В.П. О признаках классического университета / В.П. Прокопьев // Университетское управление: практика и анализ. – 2000. – № 2. – С. 35–39.
122. Радаев, В.В. Рынок как переплетение социальных сетей / В.В. Радаев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6, № 2. – С. 47–54.
123. Русская школа обучения. Очерк девятый. – URL: <http://www.bmstu.ru/~vil/kniga/o9.htm> (дата обращения: 20.04.2017).
124. Рюэгг-Штюрм, Й. Значение новых сетеобразных организационно-управленческих форм для динамизации предприятий / Й. Рюэгг-Штюрм, М. Янг // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 106–111.
125. Рябущенко, О.А. Оценка эффективности государственно-частного партнёрства для развития транспортной инфраструктуры Сибири: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / Рябущенко Оксана Анатольевна. – Иркутск, 2011. – 176 с.
126. Садовничий, В.А. Университетское образование: приглашение к размышлению / В.А. Садовничий, В.В. Белокуров, В.Г. Сушко, Е.В. Шикин. – Москва, 1995. – 352 с.
127. Сигман, К. Новый государственный менеджмент в российском высшем образовании: пер. с фр. / К. Сигман // Russie. Nei. Visions. – 2008. – № 30. – URL: <https://www.ifri.org/ru/publications/enotes/russieneivisions/novu-gosudarstvennyu-menedzhment-v-rossiyskom-vysshem#sthash.Mf8Qi7xz.dp>.
128. Соловьев, Ю.В. Зарубежный опыт измерения и обеспечения эффективности в сфере государственно-частного партнёрства / Ю.В. Соловьев // Проблемы и перспективы экономики и управления: мат. междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). – Санкт-Петербург: Реноме, 2012. – С. 3–7.
129. Стрябкова, Е.А. Особенности кластера как формы территориальной организации производства / Е.А. Стрябкова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-19. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37941>.
130. Сурин, А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 368 с.
131. Табачникова, М.Б. Теоретические концепции эволюционных изменений социально-экономических систем / М.Б. Табачникова // Пробле-

мы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ; под ред. Ю.А. Корчагина. – Воронеж: ЦИРЭ, 2005. – Вып. 6. – С. 19–23.

132. Тис, Д.Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление: пер. с англ. / Д.Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия: Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 133–183.

133. Токарев, А.А. Обеспечение сбалансированности организационно-экономического механизма развития региона: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05 / Токарев Алексей Александрович. – Воронеж, 2017. – 176 с.

134. Томсинов, В.А. Роль Университета в жизни общества / В.А. Томсинов // Этнос и право. – 2016. – № 1 – С. 4–8.

135. Третьяк, О.А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению / О.А. Третьяк // Рос. журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 61–64.

136. Тульчинский, Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнёрство: технологии и оценка эффективности: учебное пособие / Г.Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург: НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. – 236 с.

137. Управление интеллектуальными ресурсами инновационно-активных предприятий / А.Е. Карлик, В.В. Платонов, Н.Н. Тихомиров [и др.]. – Санкт-Петербург: Изд-во: СПбГЭУ, 2013. – 167 с.

138. Управление экономическим потенциалом организации: учебное пособие / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая [и др.]. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2012. – 88 с.

139. Федеральные университеты // Российское образование: федеральный портал. – URL: <http://www.edu.ru/vuz/federal>.

140. Фирсов, М.В. Цифровизация российской социальной работы: современная практика и пути развития / М.В. Фирсов, М.В. Вдовина, Л.И. Савинов // Теория и практика общественного развития. – 2020. – № 9 (151). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-rossiyskoy-sotsialnoy-raboty-sovremennaya-praktika-i-puti-razvitiya> (дата обращения: 25.12.2021).

141. Фирсова, Ю.Н. Педагогические основы реализации Концепции «Нового государственного управления» в западноевропейских университетах: автореф. ... дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / Фирсова Юлия Николаевна. – Рязань, 2014. – 20 с.

142. Фокин, Н.И. Партнёрство (аналитический обзор) / Н.И. Фокин // Экономико-этимологический словарь. – URL: <http://dictionary-economics.ru/art-20/> (дата обращения: 15.01.2017).

143. Хайкин, М.М. Социальный капитал и социальные сети / М.М. Хайкин, А.Б. Крутик // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 85–92.

144. Худ, К. Средний возраст нового государственного менеджмента: время парадоксов?: пер. с англ. / К. Худ, Г. Питерс // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10, № 1. – С. 65–84.
145. Целевая программа «Стратегическое партнёрство» // Пензенский гос. ун-т архитектуры и строительства. – URL: <http://www.pguas.ru/science/commerce/programm>.
146. Цицкиева, Х.М. Развитие цифровой экономики России в условиях пандемии / Х.М. Цицкиева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 12-3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovoyeconomiki-rossii-v-usloviyah-pandemii-1> (дата обращения: 25.12.2021).
147. Чекмарев, В.В. Формирование института доверия как процесс, передающий и обменивающий знания в сетях / В.В. Чекмарев, С.В. Чистяков // Наука и образование: хозяйство и экономика, предпринимательство, право и управление. – 2011. – № 1. – С. 30–36.
148. Чекмарев, В.В. Экономическое пространство и его сетово-сетевая организация / В.В. Чекмарев. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2002. – 118 с.
149. Шеломенцев, А.Г. Университеты и реформа Российской академии наук / А.Г. Шеломенцев, В.А. Антропов // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2013. – № 4 (6). – С. 99–107.
150. Шерешева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: учебное пособие / М.Ю. Шерешева. – Москва: ГУ–ВШЭ, 2010. – 344 с.
151. Шмонин, Д.В. Схоластическая образовательная парадигма в контексте исторических форм трансляции знания: к постановке проблемы / Д.В. Шмонин // Вестник СПбГУ. Серия 17: Философия. Конфликтология. Культурология. Религиоведение. – 2013. – № 2. – С. 32–37.
152. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер; пер. В.С. Автономова и др. – Москва: Эксмо, 2007. – 455 с.
153. Щедровицкий, П.Г. Томские лекции об управлении (1998–2000 гг.). Управление развитием: изменения сферы производства, обращения и использования знания / П.Г. Щедровицкий. – Томск: UFO пресс, 2001. – 112 с.
154. Эдвиссон, Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях: пер. с англ. / Л. Эдвиссон. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 247 с.
155. Эрназаров, Т.Я. Применение системного подхода к оценке эффективности реализации ГЧП проекта / Т.Я. Эрназаров // Проблемы экономики. – 2011. – № 6. – С. 134–139.
156. Янковский, К.П. Введение в инновационное предпринимательство / К.П. Янковский. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 192 с.

157. Яруллина, Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Яруллина Гузель Рифатовна. – Казань, 2011. – 47 с.
158. Ясперс, К. Идея университета / К. Ясперс; пер. с нем. Т.В. Тягуновой; ред. пер. О.Н. Шпарага; под общ. ред. М.А. Гусаковского. – Минск: БГУ, 2006. – 159 с.
159. Ястребов, О.А. Организационно-экономический механизм реализации инвестиционно-строительных проектов на основе государственно-частного партнёрства: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Ястребов Олег Александрович. – Санкт-Петербург, 2011. – 35 с.
160. Barringer, B.R. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships / B.R. Barringer, J.S. Harrison // *Journal of Management*. – 2000. – Vol. 26, no. 3. – P. 367–403.
161. Chesbrough, H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology / H. Chesbrough. – Boston: Harvard Business School Press, 2003. – 272 p.
162. Frowe, I. Professional Trust / I. Frowe // *British Journal of Education Studies*. – 2005. – Vol. 53 (1). – P. 34–53.
163. Gibbons, M. Science's new social contract with society / M. Gibbon // *Nature*. – 1999. – № 402. – P. 11–18.
164. Hurwicz, L. On informationally decentralized systems / L. Hurwicz; R. Radner, C.B. McGuire (eds.) // *Decision and Organization*. – Amsterdam: North-Holland, 1972. – P. 297–336.
165. Key Performance Indicators in Public-Private Partnerships: A State-of-the-Practice Report / M. Garvin, K. Molenaar, D. Navarro, G. Proctor. – Washington, DC, 2011. – 108 p.
166. Leydesdorff, L. The Knowledge-Based Economy: Modeled, Measured, Simulated / L. Leydesdorff. – Boca Raton, FL: Universal Publishers, 2006. – 405 p.
167. Mather, J. Transparency in the European Union – an open and shut case? Papers from the conference organized by the European Information Association and the University Association for Contemporary European Studies, 4 December 1996 / J. Mather. – University of Wales, Cardiff, 1996. – P. 3.
168. Meier, J.K. Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking / J.K. Meier, L.J. O'Toole // University of Massachusetts Amherst. – URL: <http://www.umass.edu/digitalcenter/events/2002Workshop/Papers/otoole.pdf>.
169. Meles, R.F. Network Organizations: New Concepts For New Forms / R.F. Meles, C.C. Snow // *California Management Review*. – 1986. – Vol. 8, № 3.

170. Palmer, A.J. Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? / A.J. Palmer // The Learning Organisation. – 1996. – Vol. 3, no (3). – P. 18–25.

171. The Open University Russia: официал. сайт. – URL: <http://www.open.ac.uk>.

172. Wenger, E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity / E. Wenger. – NY: Cambridge University Press, 2000. – 318 p.

Научное издание

**СЕТЕВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА
В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ**

Монография

Редактор И.Г. Шабунина
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 25.11.2022. Формат 70×100/16.
Усл.-печ. л. 10,10. Уч.-изд.л. 10,25. Тираж 500 экз. (I–50). Заказ 589

Издательство Владивостокского государственного университета
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано в ресурсном информационно-методическом центре ВВГУ
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41



ISBN 978-5-9736-0682-4

