

Батурина Ольга Андреевна

**ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПАРТНЕРСТВА УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ  
СЕТЕВОГО ПОДХОДА**

Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами  
(сфера услуг)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук,  
доцент, Терентьева Т.В.

Владивосток, 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА УНИВЕРСИТЕТА	14
1.1 Предпосылки развития долгосрочных партнерских отношений университета в условиях современного общества	14
1.2 Структурно-функциональное содержание организационно - экономического механизма развития стратегического партнерства университета	31
1.3 Методические положения развития стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода.	46
Глава 2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ УНИВЕРСИТЕТОВ НА ОСНОВЕ СЕТЕВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ	63
2.1 Сеть университетов РФ: характеристика, структура, тенденции развития	63
2.2 Тенденции развития стратегических партнерств российских и зарубежных университетов	73
2.3 Готовность стратегических партнерств университетов к развитию на основе сетевого подхода (на примере ведущих университетов РФ)	86
Глава 3 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ПОДХОДА	102
3.1 Формирование организационно - экономического механизма развития стратегического партнёрства университета.	102
3.2 Методика поэтапной оценки развития стратегического партнёрства университета.	120
3.3 Апробация методики оценки развития стратегического партнерства университета, на примере ВГУЭС.	137
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	158
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	161
Приложение 1.1 Определение стратегического партнерства	189
Приложение 1.2 Общие характеристики различных видов механизмов применительно к экономике	192

Приложение 2.1 Позиция университетов-лидеров в рейтингах и Мониторинге	194
Приложение 2.2 Перечень университетов, входящих в ТОП – 100 Национального рейтинга университетов 2016	202
Приложение 2.3 Оценка информационной открытости стратегического партнерства университета по сайтам ТОП - 100 Национального рейтинга университетов 2016	207
Приложение 2.4 Оценка вовлеченности партнера в деятельность и стадии развития стратегического партнерства университета по сайтам ТОП - 100 Национального рейтинга университетов 2016	212
Приложение 3.1 Сопоставление целевых показателей деятельности университетов, используемых в различных методических, программных и нормативно-правовых документах	215
Приложение 3.2 Матрица принятия управленческих решений в отношении соглашения по сферам взаимодействия СП университета	220
Приложение 3.3 Содержание управленческих решений в зависимости от типа стратегических партнерств	221

# ВВЕДЕНИЕ

## I ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Государственная политика в области развития системы образования инициирует интеграционные процессы, связанные с уменьшением количества университетов и концентрации на их ключевых компетенциях. 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, опорные университеты, созданные для обеспечения региональных экономических систем и прочие – осуществляющие подготовку бакалавров по широкому спектру направлений (специальностей). В связи с чем усиливается влияние университетов, им 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 обеспечение максимальной открытости деятельности университетов. Причем под открытостью понимается не только обеспечение доступа к образовательным программам, а в широком смысле: информационная, коммуникационная открытость, прозрачность управленческих процедур, стратегических целей, равные возможности партнёрских взаимодействий и др.

Таким образом, возрастает значимость партнерских отношений образовательных учреждений с различными организациями и институтами 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 партнерства.

Развитие современного общества, высокая степень информатизации приводят к развитию в сфере образования сетевых форм взаимодействия, в частности, в федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» закреплена сетевая форма обучения, создаются сетевые университеты, консорциумы. Однако на современном этапе в основном сетевые отношения развиваются между различными образовательными организациями и реже между университетами и бизнес-структурами.

При выборе стратегий, ориентированных на сотрудничество и партнерство, большинство университетов сталкиваются с необходимостью результативного развития партнерских 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 партнерства, учитывающего оценку его развития с позиции влияния на результативность функционирования университета, а также обеспечения его конкурентоспособности в современных условиях.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы трансформации роли университетов в современном обществе, развития их стратегических взаимодействий с различными партнерами вызывают высокий интерес и находят отражение в трудах отечественных и зарубежных представителей академического сообщества, государственных и бизнес-структур.

Вопросы функционирования университетов, их миссии и роли в обществе нашли отражение в работах Гумбольдта К.В., Захарова И.В., Краснобаевой И.А., Ляхович Е.С., Новиковой Н.Г., Ортега-и-Гассет Х., Прокопьева В.П., Садовниченко В.А., Томсинова В.А., Черной И.П., Шмониной Д.В., Щедровицкого П.Г., Ясперса К., и др.

Развитию теории экономики знаний в части концепций университетского управления посвящены работы Андриюшкевич О.А., Антропова В.А., Арнаут М.Н., Гиббонса М., Гребенщиковой Е.Г., Денисова И.М., Ицковица Г., Кларка Б.Г., Киященко Л.П., Кобзева А. В., Константинова Г.Н., Лейдесдорфа Л., Михальченковой Н.А., Рахмановой М.С., Солодухина К.С., Филоновича С.Р., Шурьгина Ю. А., Терентьевой Т.В., и др.; в части концепции нового государственного менеджмента и ее влияния на деятельность государственных учреждений посвящены исследования Гэблера Т., Крозье М., Лимаревой Д.А., Некрасова В.Н., Осборна Д., Платрика П., и др., проявление данной концепции в сфере высшего образования рассматривается в работах Баранова И.Н., Курбатовой Н.В., Сигман К. и др.

Исследование вопросов становления и развития сетевых отношений находит отражение в работах Асаула А.Н., Боуш Г.Д., Ворожбит О.Ю., Кастельса М., Катенева В.И., Котляровой С.Н., Лизунова В.В., Масюк Н.Н., Попова Е.В., Уильямсона О., Шерешевой М.Ю., и др., в сфере образования – Андреевой О.Ю., Зубарева А.Е., Кибарди М.М., Мызровой К.А., и др.

Авторские исследования в области организационно - экономических механизмов и теоретических аспектов стратегического партнерства опираются на труды Абалкина Л.И., Алиевой С.В., Букреева А.М., Вавакиной Т.С., Гурвица Л.,

Дрокиной, В.П., Зингера М., Йенки Дж., Кузнецова В.Н., Кузнецова И.А., Лоскутовой М. В., Познякова К.В., Ракутиной Н.М., Токарева А.А., Федорович В.О., Холодковой К.С. и др.

Интеграционные процессы и механизмы развития стратегического партнерства в сфере образования раскрываются в результатах научных исследований Антропова В.А., Гресько А.А., Гуськовой Н.Д., Краковской И.Н., Кузнецова Н.В., Лазарева Г.И., Мызровой К.А., Седунова А.В., Ташконова А.А., Фадейкиной Н.В., Шевелева Н.А., Шеломенцева А.Г., и др.

Изучение теории и практики оценки стратегических партнерств нашли свое отражение в исследованиях следующих авторов: Бондаренко Т.Н., Бердниковой Н.А., Варнавского В.Г., Виленского П. Л., Габдуллиной Э.И., Ершова Д.Л., Лактюшиной О. В., Латкина А.П., Литовка Г.Л., Макарова И.Н, Рябущенко О.А., Соловьева Ю. В., Тульчинского Г.Л., Чухломина Н.В., Эрназарова Т. Я., Ястребова О. А., и др.

Таким образом, несмотря на то, что проблема развития стратегических партнерств широко рассматривается российскими и зарубежными авторами, актуальность темы диссертационного исследования не снижается, поскольку недостаточно изучены вопросы комплексного подхода к развитию партнёрских отношений. Все вышеизложенное определило выбор темы, объекта, предмета, цели и задач исследования.

**Объект** исследования – **университеты** в системе сетевых отношений с бизнес-структурами, органами власти, образовательными учреждениями и другими партнерами.

**Предмет** диссертационного исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития стратегического партнёрства университета с участниками сети.

**Цель** исследования заключается в уточнении теоретико-методических положений и разработке методического обеспечения формирования организационно - экономического механизма развития стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода.

Для достижения поставленной цели был определен комплекс взаимосвязанных задач:

- уточнить теоретико-методические положения по развитию стратегических партнерств университета с позиции сетевого подхода;
- разработать организационно - экономический механизм развития стратегических партнерств университета;
- предложить методику оценки развития стратегических партнерств университета.

**Область исследования** соответствует п. 1.6.110 «Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг», п. 1.6.117. «Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере услуг», п. 1.6.116. «Механизм повышения эффективности и качества услуг» специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг)» паспорта специальностей ВАК Министерства образования и науки РФ.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили положения теории экономики знаний, концепций предпринимательского университета, нового государственного менеджмента, ключевые принципы интеграции и сетевого подхода, а также методические подходы к оценке развития стратегического партнерства.

**Методы исследования.** Для достижения цели и решения поставленных задач применялся комплекс теоретических и эмпирических методов, взаимодополняющих друг друга. Для обоснования теоретико-методологических положений по развитию стратегических партнерств в контексте сетевого подхода были использованы методы систематизации, стратификации, компаративного, логико - структурного анализа и синтеза.

При разработке методического обеспечения развития стратегического партнерства университета применены общенаучные методы исследований, при-



кладные экономико-статистические и эмпирические, в том числе алгоритмизация, методы сравнительного анализа и др.

При апробации предложенного инструментария использованы эмпирические методы, включая: контент-анализ, информационный и сравнительный анализ, рейтингование, прикладные экономико-статистические методы.

**Информационную базу исследования** составили:

- нормативно-правовые акты федерального уровня, регламентирующие сферу образования Российской Федерации, размещенные на официальном портале информационно-правовой системы «Консультант Плюс»;

- стратегии развития федеральных университетов, национальных исследовательских университетов Российской Федерации, расположенные на официальных сайтах этих университетов;

- программы развития национально-исследовательских и опорных университетов Российской Федерации, расположенные на официальных сайтах этих университетов;

- материалы рейтинговых агентств, размещенных на официальных сайтах «Национальный рейтинг университетов» за 2010 – 2016 годы, «Times Higher Education World Universities Rankings», «QS World University Rankings», «Academic Ranking of World Universities» за 2013 - 2016 годы;

- данные Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования Департамента государственной политики в сфере образования Минобрнауки РФ за 2013 – 2016 годы.

**Эмпирическую базу исследования** составили результаты проведенного автором в 2014 - 2016 гг. контент - анализа официальных сайтов университетов, входящих в топ-100 Национального рейтинга университетов Российской Федерации, официальных сайтов зарубежных университетов, входящих в топ-20 мировых рейтингов, содержащих информацию о стратегических партнерах университета, формах и методах его реализации и другие материалы.

**Научные результаты, полученные лично автором, и их новизна**

1. Расширены концептуальные положения развития университета как

субъекта государственного сектора сферы услуг, а именно: дополнена классификация моделей университета с позиции их роли как общественных институтов в развитии общества, в частности отраслевой и открытой моделями; определены предпосылки сетевизации стратегического партнерства университета в условиях изменения его роли в общественном развитии; предложена схема сетевого взаимодействия стратегических партнёров университета, объединяющая участников на основе использования сквозных связей университетом; обоснованы принципы развития, обеспечивающие паритетность интересов, синергию результатов, ресурсную обеспеченность партнеров. Предлагаемые положения способствуют развитию иницирующей роли университета в развитии общественного сектора путем трансляции генерации новых знаний (п. 1.6.110 «Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг»).

2. Разработан организационно - экономический механизм развития сетевых взаимодействий на основе построения устойчивых многосторонних сквозных связей, предполагающий поэтапную реализацию мероприятий, иницируемую университетом и включающую: выявление общих и согласование стратегических целей участников; вовлечение их в партнерское взаимодействие при соответствии сетевым критериям; создание интегрированной среды на основе объединения ресурсов, установления связей, выбора инструментов реализации взаимодействий, с учетом нормативного, методического и программного обеспечения; оценку генерируемых сетевых эффектов развития стратегического партнерства. Предложенный механизм позволяет обеспечить конкурентоспособность университета в долгосрочной перспективе и обеспечить достижение его стратегических целей (п. 1.6.117. «Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере услуг», п. 1.6.116. «Механизм повышения эффективности и качества услуг»).

3. Предложена методика поэтапной оценки развития стратегического партнерства университета, включающая в себя алгоритм проведения оценочных

мероприятий, систему показателей, учитывающую интегрированность в существующие оценочные системы, стратегический характер, ориентированность на результат и отражающую ключевые индикаторы сетевых взаимодействий. В отличие от ранее известных, в предложенной методике сетевые эффекты оцениваются через влияние стратегического партнерства на показатели качества деятельности университета, ее экономических результатов, во взаимосвязи со вкладом партнера в их достижение. Предложенная методика способствует выявлению проблем и перспективных направлений, повышению качества управленческих решений по развитию стратегического партнерства университета, как одного из условий обеспечения его конкурентоспособности (п. 1.6.117. «Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере услуг», п. 1.6.116. «Механизм повышения эффективности и качества услуг»).

**Теоретическая и практическая значимость** результатов диссертационного исследования заключается в дальнейшем применении сетевого подхода к развитию стратегического партнерства университета. Предложения и рекомендации могут быть использованы университетами:

- в качестве методической базы для формирования и развития стратегического партнерства с различными экономическими агентами;
- в образовательном процессе при подготовке курсов «Стратегический менеджмент», «Теория организаций», «Основы менеджмента в сервисе».

**Оценка достоверности научных результатов исследования** обусловлена следующим:

- теоретико-методические положения опираются на систематизацию подходов, представленных в научных трудах отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблеме, аналитических материалах, данных национальных и международных рейтинговых систем, результатах мониторинга эффективности деятельности вузов, согласующихся с опубликованными данными по теме диссертации;

- использованы нормативно-правовые акты федерального уровня, регламентирующие сферу образования Российской Федерации, стратегии и программы развития федеральных, национальных исследовательских университетов Российской Федерации, данные по стратегическим партнерам, размещенные на официальных сайтах университетов.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования докладывались на международных, всероссийских и межрегиональных конференциях, в том числе:

Международных научно-практических конференций: «Образовательная среда сегодня: теория и практика», «Научные исследования: векторы развития» (Чебоксары 2017 г.); «Приоритетные направления развития науки и образования» (Чебоксары 2016); "Проблемы и перспективы современной науки" (Новосибирск 2015); «Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания» (Владивосток 2013).

Полученные научные результаты нашли отражение в научно-исследовательской работе в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности за 2017 год «Формирование моделей социальной ответственности университетов в контексте регионального развития».

По теме исследования опубликовано 13 научных работ, в том числе 6 статей в рецензируемых изданиях из перечня ВАК. Общий объем статей в журналах из перечня ВАК составил 3,85 п.л., в том числе личный вклад соискателя – 2,05 п.л.

**Объем и структура диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка (243 наименования) и 9 приложений. Основной текст работы изложен на 160 страницах, содержит 24 таблицы и 21 рисунок.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определена степень разработанности проблемы; сформулированы объект, предмет, цели и задачи исследования; представлены основные результаты ра-

боты и их научная новизна, отражена практическая ценность основных положений и выводов.

В первой главе «Теоретико - методические аспекты развития стратегических партнерств университета» проведен анализ основных предпосылок развития сетевых партнерских отношений университета в условиях современного общества, рассмотрено структурно-функциональное содержание организационно - экономического механизма развития стратегического партнерства университета с позиции целевой направленности взаимодействий, специфики деятельности объекта исследования; проведен анализ методических подходов к оценке развития стратегических партнерств. Изложены методические положения развития стратегических партнерств университета на основе сетевого подхода.

Во второй главе «Анализ стратегических партнерств университетов на основе сетевых взаимодействий» дана характеристика сети университетов РФ, проведен анализ практик реализации стратегического партнерства ведущими университетами РФ, выявлены основные тенденции их развития. Определена по авторской методике сетевая готовность ведущих университетов РФ к развитию стратегических партнерств на основе предложенного подхода, сформулированы основные проблемы и направления развития взаимодействия университетов с различными партнерами.

Третья глава - «Методическое обеспечение развития и оценки стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода» содержит методическое обеспечение формирования организационно – экономического механизма развития стратегических партнерств университета на основе сетевого подхода, включающее непосредственно организационно - экономический механизм и методику поэтапной оценки развития стратегического партнерства университета, а также ее апробацию на примере одного из ведущих университетов РФ.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты диссертационного исследования.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ УНИВЕРСИТЕТА**

## **1.1 ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА**

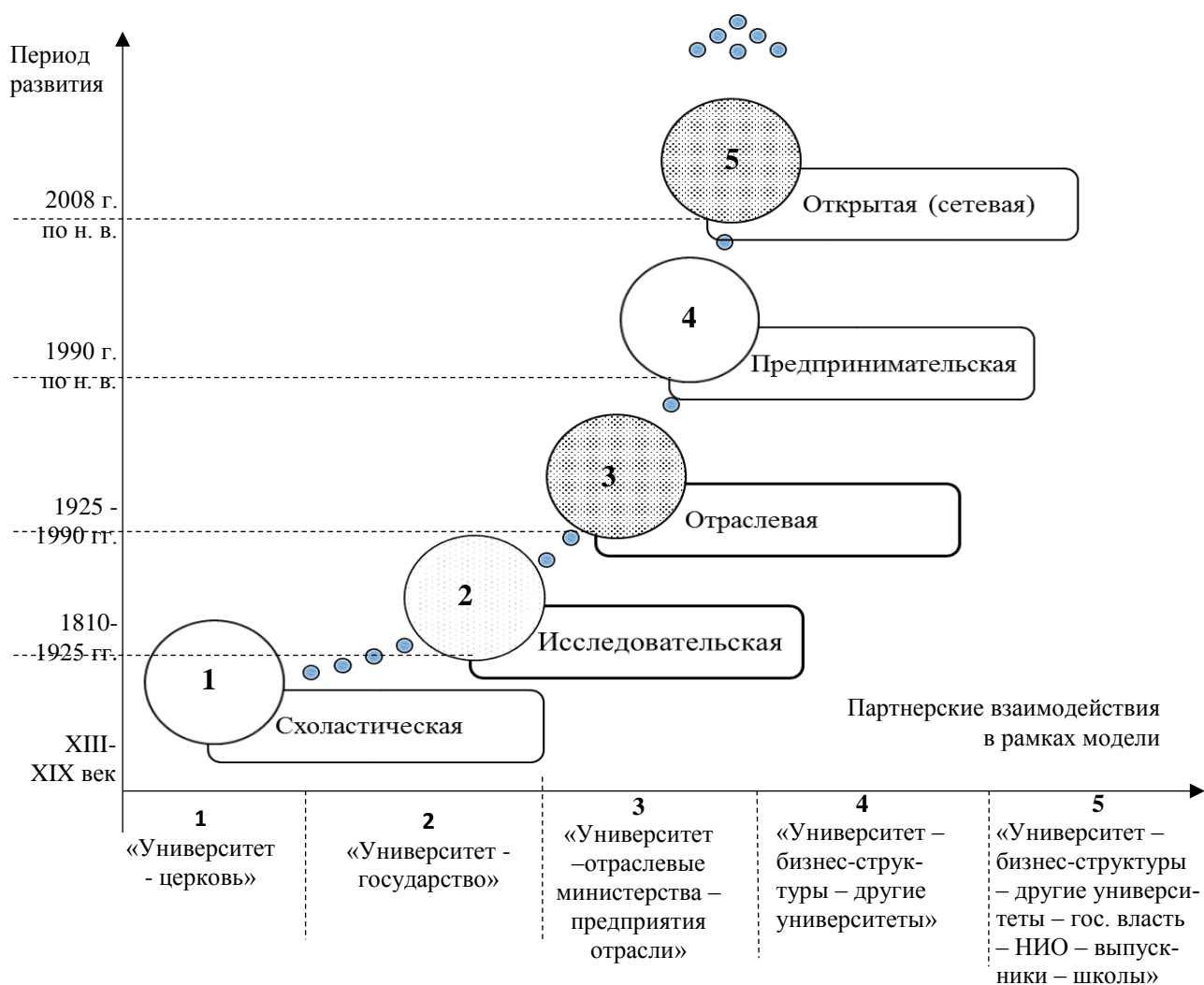
Университеты в современном обществе являются важным фактором экономического развития. В этой связи задача государства заключается в модернизации сферы высшего образования, результатом которой должно стать повышение качества и конкурентоспособности, а также уровня интеграции в мировое экономическое пространство. На достижение указанных целей направлен ряд нормативных и программных документов различного уровня, в том числе Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» [138], Концепция развития образования в РФ до 2020 года и др. В качестве некоторых результатов реализации мероприятий программ указывается создание сети учреждений и организаций профессионального образования, структура которой соответствует реалиям экономики знаний [39], развитие объединений образовательных организаций на базе вузов, где как обеспечивающее мероприятие отмечается создание и поддержка сетевых сообществ специалистов сферы профессионального образования [75]. Развитие сетевых отношений с различными хозяйствующими субъектами в условиях экономики знаний становится для университетов одним из приоритетов стратегического управления.

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 позициях: 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, действующие в условиях конкуренции [156].

Двойственность природы университета определяет факторы, влияющие на

его развитие, проявляется во многообразии клиентов и партнеров, 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. На основе обобщения научной литературы автором систематизированы и дополнены модели эволюции университетов представленные на рисунке 1.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.1 – Эволюция моделей Университета

Университеты имеют достаточно длительную историю в течении которой они играют разные роли в социально-экономическом развитии общества [187]. Схоластическая модель Университета была первой стадией формирования современного университета, преобладали теологические факультеты. Университет обладал высокой степенью академической свободы, автономностью в принятии

решений. Шмонин Д.В [215] выделяет системность как основную принципиальную черту образовательной и научной деятельности, которая свойственна и современным моделям, что позволяет обеспечивать их последовательное развитие. Университеты рассматриваемого периода направлены на общественное благо, не поддерживают идеи полезности знания, то есть имеют скорее теоретический, а не прикладной характер.

Следующим этапом развития является появление новой модели – исследовательской. Согласно идеям Гумбольдта [44], К. Ясперса [224], Х. Ортега-и-Гассета [146], основными задачами 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. Отражение данной концепции в современном развитии классических университетов нашло в работах В.А. Садовниченко [174], Новиковой Н.Г., Краснобаевой И.А. [80], Прокопьева В.П. [167], Захарова И.В., Ляхович Е.С. [52]: определяются признаки, функции и роль в жизни общества.

Щедровицкий П.Г. [218] выделяет особенности данного этапа развития университетов для России: несмотря на то, что применялась европейская модель государственного контроля за деятельностью, они обладали высокой степенью автономности, профессора практически были госслужащими.

Процессы ускоренной индустриализации привели к изменению роли университетов, они приобретают отраслевую направленность и часто подчиненность соответствующим ведомствам и Министерством, оказывающим существенное влияние на программу подготовки, требования к кадровому составу и образовательному процессу.

Это позволяет выделить отраслевую модель, которая является характерной



для России: одним из базовых принципов функционирования университетов становится постоянная взаимовыгодная связь высшей школы с промышленностью [171], конкретизация профессиональной области, с учетом отраслевой направленности. «Чистая наука» была передана в научные организации. Происходит разделение организаций науки как таковой и образования, востребованного рынком труда.

Таким образом, отраслевой модели развития университетов свойственно сокращение автономии и увеличение зависимости от внешних факторов, в частности, механизмов государственного управления системой высшего образования, проявления и усиления связи между 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. Б.Р. Кларк [65] отмечает в качестве одной из целей ее развития получение стойкости во внешней среде и самостоятельности. Особое внимание уделяется развитию взаимодействия с внешней средой, развиваются его новые формы, особенно в области финансирования деятельности.

Данная концепция нашла свое отражение и в работах Ицковица Г. [58], Лейдесдорфа Л. [235], Гиббонса М. [231], Киященко Л.П. [64], Гребенщиковой Е.Г. [42], Кобзева А. В., Уварова А. Ф. [67], Черной И.П., Бодунковой А.Г. и др. 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».

В данном контексте Кобзева Л.В. и Пономаренко В.В. [68] в качестве ключ-

чевого фактора трансформации университета предлагают изменение его организационной культуры. Михальченковой Н.А. отмечается особая роль предпринимательских университетов в гармонизации отношений с бизнесом, что позволяет решить проблемы несоответствия потребностей бизнеса и академического сообщества, более рационального распределения ресурсов, финансовых ограничений [119].

Анализ различных подходов к пониманию «третьей роли» университета проводит коллектив авторов под руководством Черной И.П. В работе также отмечается, что именно предпринимательская модель является самой распространенной и ориентирована на «...стимулирование экономического развития региона на основе создания системы условий для генерации и использования знаний» [20].

Предпосылки развития предпринимательских университетов, обусловленные изменением условий рынка, требований работодателей и государства (через образовательные стандарты), увеличением асимметрии между запросами окружающей среды и способностью вузов их удовлетворять отражены в работах Терентьевой Т.В., Арнаут М.Н. [11], Антропова В.А. [6] и др.

Андрюшкевич О.А., Денисова И.М. [5] 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 на наш взгляд, может негативно отразиться на развитии взаимодействий с бизнесом.

Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович в качестве предпосылки развития предпринимательской модели указывают изменение знания: из естественно-научного в социальное. Последнее 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 [74]. 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.

Атоян В., Казакова Н. [13] 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. Университеты рассматриваются как интегрированные структуры 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, были выделены основные принципы модели - академическая автономия вуза, экономическая самостоятельность, организационная децентрализация.

Исходя из вышеизложенного, 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 модели занимают партнерские взаимодействия, без которых невозможно ее развитие. Наиболее значимыми представляются отношения между университетами, бизнесом и государством. Основными мотивами взаимодействий - 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. Принципами реализации партнёрских отношений являются обоюдная выгода, равенство сторон.

Информационное развитие общества ведет к быстрому устареванию знаний и необходимости последующего изменения парадигмы образования. Щедровицкий П.Г. выделяет пятый этап эволюции университетов, как «университет без стен» [217], 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 году в Великобритании. Идея университета такого типа принадлежит Михаэлю Янгу [149], основной целью деятельности является «предоставление возможности получения образования и социальной справедливости через высоко качественное университетское образование желающим учиться в удобное время и в удобном месте». 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 Янковского К.П., Сурина А.В., Молчановой О.П. [183], Куклева П.А., Гохберг Л.М., Кузнецовой Т.Е. [40] и др. В основе креативной идеи о создании биржи инновационных продуктов лежит теория открытых инноваций, разработанная Генри Чесбро [228].

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 [222]. Препятствовать данному процессу могут информационная изолированность участников, несовершенство инструментов кооперационной связи

между участниками инновационной деятельности.

Для решения обозначенных проблем П.А. Куклев предлагает создать биржу инновационных продуктов [70], проводить обучение менеджеров в специализированном центре, находящемся в отношениях так называемого сетевого союза с биржей инновационных продуктов [86].

Под сетевым союзом понимают «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» [56].

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 Осборна Д. и Платрика П. [147] 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. Указанные принципы сегодня достаточно сильно проявляются в оценке деятельности университетов.

Кошкин П.П. отмечает децентрализацию управления как одну из возможностей развития партнерских взаимодействий между работниками и менеджментом. [79] Особое внимание партнерским отношениям как фактору повышения эффективности государственных учреждений уделяется в работах Крозье М. [81] Его стратегический подход предполагает главенство ресурсов в процессе проведения изменений, позитивный исход которых во многом зависит от обучения и способности человека к обучению. 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: сетевого управления, реинжиниринга, организационной кибернетики, организационного развития и др. Гэблер Т. и Осборн Д. определили ключевые положения нового государственного менеджмента [38].

Некрасов В. Н., Лимарева Д. А. [129] в рамках концепции рассматривают понятие внешней транспарентности субъекта, которая 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 и в сфере управления высшим образованием. Ее принципы являются инструментами повышения конкурентоспособности современных университетов, поскольку в результате массовизации образования достаточно ярко обнаружилась проблема обеспечения его качества.

Сигман К. [177] рассматривает реформу образования как часть административной реформы, проводимой в России. Цель преобразований - повышение конкурентоспособности российской системы образования, перенос в данную сферу методов бизнес-управления. Ограниченность бюджетных ресурсов приводит к развитию партнерства между университетами и частным сектором.

Баранов И.Н. проявление в изменениях системы высшего образования основных положений концепции нового государственного менеджмента рассматривает через создание лучших управленческих практик для сети федеральных и национальных исследовательских университетов; интеграцию университетов с преобразованием в новые организационные формы для повышения собственной конкурентоспособности; изменение сметных механизмов финансирования [15].

Проблемы использования инструментов нового государственного менеджмента в высшем образовании и их влияние на деятельность преподавателей рассматривает Курбатова Н.В. [90]. В качестве основных трансформаций выделяется: изменение системы оплаты труда и трудовых отношений с ориентацией на результат, дифференциация университетов, введение показателей эффективности, изменение принципов финансирования.

Университеты представляются 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.

Фирсова Ю.Н. отмечает роль учреждений высшего образования в построении экономики знаний, как способа «повышения конкурентоспособности экономики государства на образовательном рынке» [200]. Базовыми принципами данной концепции являются усиление автономии университетов; маркетинг деятельности, а именно, поиск собственных источников доходов, установление связей с промышленностью и частным бизнесом, установление государственно-частного партнерства; гибкость, гармонизация, контроль качества, который обеспечивается в большей степени прозрачностью деятельности

Монобаева А.И. [120] рассматривает влияние основных принципов концепции на систему бизнес-образования. В качестве предпосылки ее развития выделена глобализация высшего образования, необходимость функционировать в едином международном образовательном пространстве.

Специфику образовательных учреждений при использовании принципов нового государственного менеджмента отмечают Байдаенко В.И. и Селезнева Н.А., в частности, отношения со студентами не должны развиваться только по «модели поставщик-клиент». [14]

Одним из путей развития концепции определен сетевой подход, который, по мнению Курочкина А.В., предполагает актуализацию понятия «со-управление» [91] 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 партнерской 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» [118].

Таким образом, открытая модель университетов имеет следующие принципиальные характеристики: высокая степень открытости и результативности деятельности, широкий круг партнеров и сетевой характер взаимодействий с ними.

Эволюция моделей университетов обнаруживает высокую степень актуальности стратегического партнерства между различными участниками образовательного процесса и общества. Однако, для понимания основных характеристик и свойств этого явления необходимо рассмотреть основные подходы к его определению.

Если обратить внимание на составные части термина, то первая часть сло-



восочетания определяет важность, существенность отношений, ключевые характеристики, направленность на обеспечение новых векторов развития и формирование конкурентных преимуществ. Вторая часть словосочетания определяет принадлежность к интеграции, взаимодействию, сотрудничеству.

Под стратегическим партнерством в сфере высшего образования довольно часто понимают отдельную форму взаимодействия между университетом и его стратегическими партнерами [88]. Дрокина К.В. рассматривает стратегическое партнерство как «модель взаимоотношений между работодателями, государством и образовательными учреждениями, реализация которой позволит снизить или устранить дисбаланс на рынке труда, вызванный несогласованностью квалификационных требований рынка труда, государственной политики в отношении занятости и безработицы, а также спросом на образовательные услуги» [48]. Стратегическое партнерство в данном случае трехстороннее, долгосрочное и ориентированно на стратегические интересы всех участников. Способ реализации – объединение ресурсов для достижения поставленных целей.

Недостатками данного подхода в том, что стратегическое партнерство должна заключаться не только в объединении ресурсов. Наличие необходимых ресурсов - это одно из условий достижения целей. Также не учитывается необходимость развития многосторонних связей. На современном этапе недостаточно взаимодействия только с государством и работодателями.

Фадейкина Н.В. и Черепанова М.В. [209] рассматривают систему стратегического партнерства в университете как элемент инновационной инфраструктуры, позволяющий повысить инвестиционную, инновационную привлекательность, а также, впоследствии, конкурентоспособность. Цель стратегического партнерства - это продвижение новых технологий в производство и управление, также подготовка кадров для инновационной экономики. В данном случае недостаточно полно отражена целевая направленность взаимодействий. Роль университетов сегодня усложняется и сводится не только к подготовке кадров.

Отличительной особенностью подхода Селиверстова А.В., Кудрявцева И.Ю., Ткач Е.С. [176] к стратегическому партнерству является понимание его

как модели сетевых взаимодействий университетов с работодателями, на добровольной основе с целью приращения эффективности и направленных на достижение общих целей.

Сетевой характер взаимодействия также проявляется при рассмотрении стратегических альянсов, которые у многих авторов приравниваются к стратегическому партнерству. Альянсы некоторыми авторами признаются сетью закрытого типа, поскольку одним из главных конкурентных преимуществ такого взаимодействия является специфическое сочетание партнеров [102]. Так Кузнецов И.А. [83] отмечает тождественность этих понятий и рассматривает институциональную форму стратегического партнерства как объединение на контрактной основе, либо путем создания новой организационной структуры двух или более компаний для достижения взаимовыгодных долгосрочных целей.

Уоллес Р.Л. [191], Минцберг Г. [116] рассматривают стратегическое партнерство через создание совместных предприятий для решения определенных задач.

Автором была проведена стратификация понятия «Стратегическое партнерство» по следующим основаниям: цели, характер взаимодействия, формы организации, срок реализации (таблица 1 Приложение 1.1). Полученные результаты представлены ниже.

- 1) Цели – большинство рассмотренных дефиниций ориентированы на достижение общих целей как результата стратегического партнерства.
- 2) Характер взаимодействия, который предусматривает либо равнозначные позиции партнёров, либо подчёркивает лидерство одного из них.
- 3) Формы организации отмечаются как система общественных отношений, как формализованная договоренность либо как форма объединения ресурсов разных видов.
- 4) По срокам реализации большинство отечественных авторов отмечают долгосрочность отношений, подразумевая стратегический характер как ориентацию на длительный период, а не приоритетность потребностей.

Стратегическое партнерство как форма кооперации рассматривается, в

частности, такими авторами, как Грязнова А.Г. [199], Макаров А.М., Иванов В.Н., Зингер М. и Йенки Дж. [240]; особую значимость партнера отмечают Фокин Н.И. [201] – сотрудничество с экономически значимой компанией, более мощной, способной обеспечить ресурсы для достижения стратегических целей, Азрилян А.Н. – сотрудничество некоторой компании с более крупной и мощной в финансовом отношении, обладающей необходимыми ресурсами для достижения стратегических и экономических целей [21].

Проведенный анализ позволил выделить критерии отнесения партнерских отношений к стратегическим:

- долгосрочный характер;
- направленность на создание/развитие конкурентного преимущества;
- сотрудничество с целью интеграции/обмена ресурсами;
- направленность на достижение стратегических целей;
- взаимовыгодность получаемых эффектов, в т.ч. синергетического.

На наш взгляд, существующие подходы безусловно определяют ключевые характеристики стратегического партнерства, однако недостаточно отражают его специфику в отношении университета, которая проявляется в предметном поле и обусловлена современной ролью университетов в обществе.

Для более полного выявления особенностей функционального содержания стратегического партнерства используем триадический метод, основанный на методологии категориальных схем [23].

Подойдем к раскрытию содержания стратегического партнерства с точки зрения целей его потенциальных участников, причем, эти цели должны носить стратегический характер. Исходя из проведенного анализа подходов к стратегическому партнерству, а также моделей эволюции университетов, на первом уровне предлагается выделить триаду: «приращение компетенций» - «приращение ресурсов» - «приращение динамических способностей» в качестве основных предметных областей реализации партнерских отношений с университетом. Данные категории выявлены ключевыми в формировании конкурентных преимуществ организаций.

Рассмотрим более подробно составляющие первого уровня.

1) Приращение компетенций. Недостающие компетенции создают основу для поиска их восполнения или обретения через партнёрские отношения. Для университета это как правило выражено через потребность к привлечению работодателей в учебный процесс, коммерциализацию знаний и т.д. Для других участников партнерство с университетом сопряжено с развитием кадрового потенциала, использованием результатов научно-исследовательских работ, повышением квалификации. То есть с обеих сторон приращение компетенций рассматривается как наращивание способностей для решения профессиональных задач. И является одним из мотивов вступления в партнёрские отношения с университетом.

2) Приращение ресурсов. Недостаток ресурсов не позволяет участникам в полной мере реализовать имеющийся потенциал. Именно ограниченность ресурсов с обеих сторон является одним из факторов развития стратегического партнерства. В рамках партнерства с университетом они имеют специфический состав.

3) Приращение динамических способностей. Наличие необходимых ресурсов и компетенций при отсутствии способности их применить не обеспечит реализацию поставленных целей и задач. Согласно концепции динамических способностей [3], [87], [229], именно их наличие позволяет организации использовать ресурсы и компетенции для создания и развития своих конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде.

Поскольку одной из основных целей развития стратегического партнерства университета является повышение его собственной конкурентоспособности в долгосрочном периоде, приращение динамических способностей позволяет более эффективно ее достигать. Как уже было отмечено выше, именно формирование конкурентных преимуществ в результате партнерства делает его стратегическим и отличает от других видов партнерств (например, долгосрочных).

Таким образом, первый уровень декомпозиции базового понятия позволил

выделить триаду первичных категорий стратегического партнерства университета, определяющих его целевую направленность и предметный характер связей.

На втором уровне каждое из трех производных понятий также подвергнем дешифровке. На современном этапе можно выделить два подхода к определению компетенций: с позиции национальных систем обучения и поведенческий. В данном исследовании мы придерживаемся первого подхода, поскольку задачей является определить предмет отношений в партнёрстве с университетом.

Под компетенцией понимается «совокупность знаний, умений, навыков, при помощи которых достигаются желаемые результаты обучения». [175] Однако, данное определение не отражает практико-ориентированного подхода к обучению. Поэтому мы придерживаемся следующего определения компетенции - способность личности использовать полученные знания, умения, навыки и опыт деятельности для решения профессиональных задач. Таким образом, категорию «приращение компетенций» для стратегического партнёрства университета дешифруем на: приращение умений, приращение навыков, приращение опыта деятельности.

Знания – это основной продукт деятельности университетов, создающий предмет партнерских отношений с ними. Умение пользоваться ими – это один из основных результатов обучения. Навыки создают почву для стремления университетов к партнерским отношениям, поскольку только в результате партнерского взаимодействия возникает их полное и более качественное формирование, что позволяет ему повысить качество образовательных услуг или своей научной продукции.

Далее, дешифруем категорию «приращение ресурсов» на следующие группы: приращение материальных ресурсов, приращение нематериальных ресурсов, приращение человеческих ресурсов. С позиции университетов большое значение имеет приращение нематериальных ресурсов, поскольку продукт университета по своей природе может относиться именно к этому виду ресурсов.

Укрупненно материальные ресурсы включают в себя вещественные блага,

к нематериальным отнесем интеллектуальные, информационные ресурсы, а к человеческим – кадровый потенциал.

Категория «приращение динамических способностей» на основе ключевых положений подхода к стратегическому управлению дешифруется нами как обучение, интеграция, реконфигурация. При совмещении этих трех категорий можно говорить о наличии способности к достижению необходимых целей.

На рисунке 1.2 представлены результаты двухуровневой триадической дешифровки понятия стратегического партнерства университета.

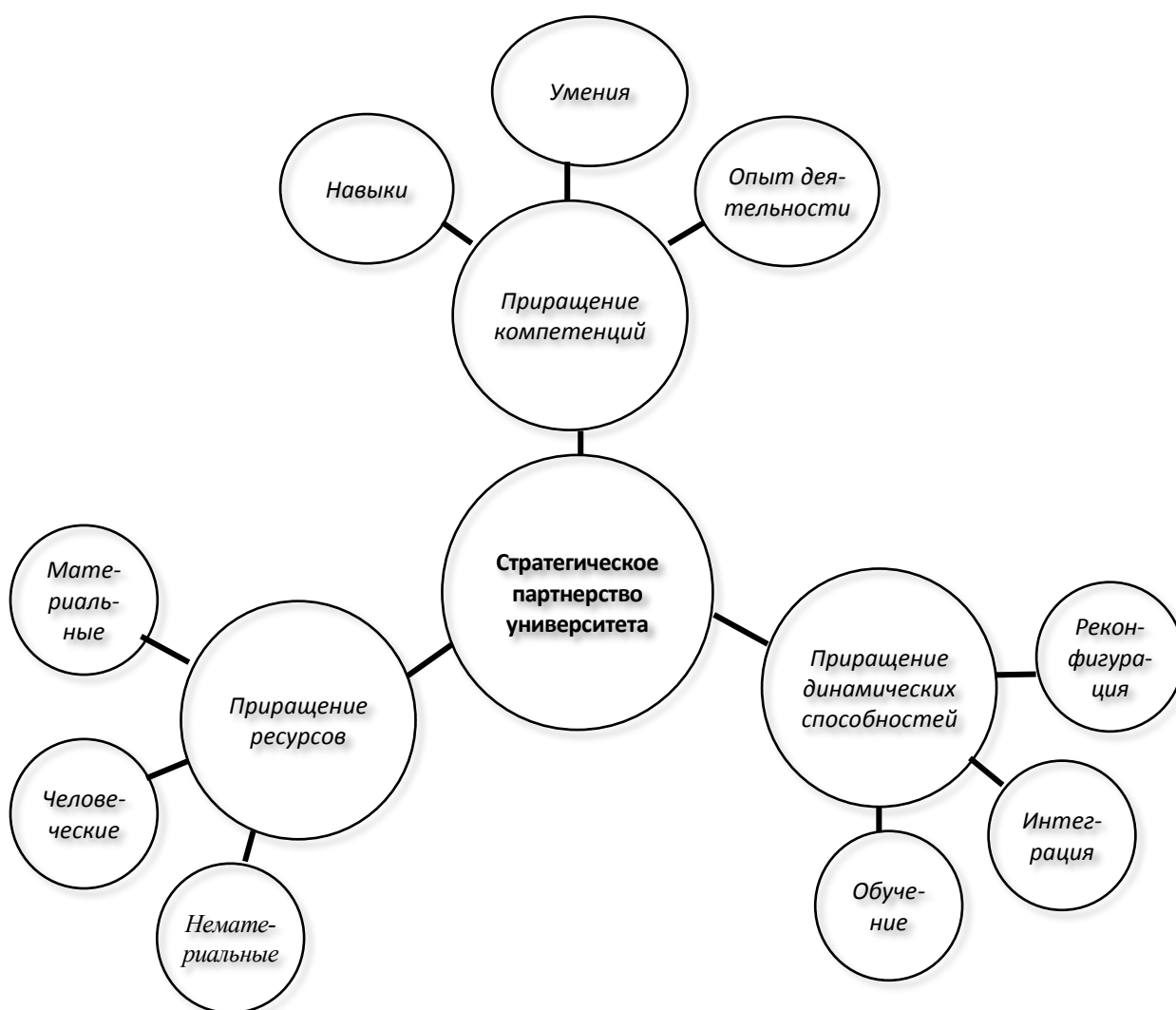


Рисунок 1.2 - Двухуровневая триадическая дешифровка понятия стратегическое партнерство университета

Дешифровка базового понятия позволила: подтвердить стратегический характер отношений, что предполагает развитие устойчивых связей между партнерами; определить предмет взаимодействий партнерских отношений.

Все вышеизложенное позволяет в качестве основных предпосылок развития сетевых стратегических взаимодействий в сфере высшего образования выделить следующие:

1) информатизация общества и, 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 партнера и др.);

2) ограниченность ресурсов, которая является особенно актуальной при снижении опеки со стороны государства, это ведет к поиску дополнительных источников ресурсов, одним из которых становятся 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, обеспечения открытости деятельности, конкурентоспособности на мировом уровне;

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

## **1.2 СТРУКТУРНО - ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА УНИВЕРСИТЕТА**

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

Для понимания его структурно-функционального содержания рассмотрим

основные характеристики развития, возможную структуру механизма, а также его функции с позиции обеспечения развития стратегического партнерства 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 Щербаковой Л.Н. «подготовка и переход современной экономики к новому качественному скачку», Лоскутовой М.В. под ним понимается «формирование более прогрессивного типа экономических отношений». [100]

Шумпетер Й. [216], Медоуз Д.Х. [107], Токарев А.А. [186], Яррулина Г.Р. [223], Анисимов О.С. и др. определяют развитие как переход в качественно новое, более совершенное состояние, расширение потенциальных возможностей. Отдельное внимание уделяется различию между ростом и развитием, так в частности Табачникова М.Б. рассматривает экономический рост как «фактор развития, оказывающий существенное, но недостаточное влияние на качественное изменение системы» [184].

В определении Анисимова О.С. задается направленность развития 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 он отмечает, что развитие деятельности это ее перестройка «в условиях достижимости прежних целей с прежними средствами и способами применения, направленная на приобретение деятельностно больших, чем прежде, способностей к реализации прежних и новых заказов» [6]. 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 – это 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 Некозырева О. А. [128], Кучерова Е.Н. [92], Ерохина Е.А. [49], Глазьев С.Ю. [37] 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, 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 партнерств университета и требует уточнения. С этой целью 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 мы будем рассматривать только экономическую природу механизмов. Множественность формулировок данного понятия в экономической сфере, требует их анализа и систематизации по общим характеристикам, что представлено в приложении 1.2.

Одним из основоположником концепции экономических механизмов является Гурвиц Л., который определяет их как «взаимодействие между субъектами и центром, состоящее из трех стадий» [232]. Данная концепция позволила выделять различные виды механизмов в зависимости от конкретных условий и потребностей их применения.

В приложении 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, придания ей нового качества за счет организационных управленческих действий.

В рамках данного исследования мы придерживаемся определения данного Виханским О.С. с позиции системного подхода: под организационно - экономи-

ческим механизмом понимается совокупность различных по своей природе конкретных организационных действий, призванных организовать эффективную деятельность организации как открытой хозяйственной и социальной системы [33]. 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 партнерства, 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 было отмечено в параграфе 1.1 диссертационной работы 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 партнерства университета, раскрытое в параграфе 1.1 диссертационной работы определяет его функциональную направленность, которая заключается в обеспечении открытого долгосрочного мультисубъектного взаимодействия по приоритетным направлениям университета на основе взаимного доверия и уважения партнеров без потери ими самостоятельности с целью повышения собственной конкурентоспособности на основе баланса интересов всех стратегических партнеров.

На наш взгляд, данное содержание отражает особенности стратегического партнерства 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 автору выделить три основных

подхода к оценке развития стратегических партнерств в различных областях, которые были классифицированы по ключевым параметрам:

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

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

В работах, относящихся к первому подходу, стратегическое партнерство оценивается с точки зрения социальной и экономической эффективности. Чаще всего авторами используется термин «социальное партнерство». Относительно оценки взаимодействий в сфере образования была выделена только одна работа.

Коллектив авторов под руководством Латкина А.П. [96] предлагает методический подход, основанный на взаимосвязи 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 2 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.).

Соловьев Ю.В. [178] предлагает использовать методiku, 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.

Тулчинский Г. Л. [189] использует «сквозную» оценку и сравнение эффективности социальных инвестиций и партнерства, что позволяет сопоставлять эффективность социальной политики различных предприятий независимо от отраслей и масштабов деятельности.

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

Второй подход в большей степени объединяет в себе методики оценки государственно-частного партнерства как одного из видов стратегического. Исходя из специфики объектов проектов ГЧП, авторы, среди которых можно выделить Варнавский В.Г. [28], Макаров И.Н. [103], Андреева Е. С. [4], Миркин Я.М. [165], Лапин А.Е., Алиуллов И.Ф. [95], Новикова Т.С., Чухломин Н. В. [65], Габдуллина Э.И. [36], Рябущенко О.А. [173], Бердникова Н.А. [19], Ястребов О.А. [225] и др. предлагают разнообразные методики оценки их эффективности. Также проектный подход при оценке партнёрских взаимодействий используют в инвестиционном контексте Виленский П. Л., В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк [31]

Бердникова Н.А. [19] предлагает оценку инновационно - инвестиционного проекта, реализуемого на основе ГЧП, осуществлять также 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, Литовка Г. Л. [99] 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 партнера (властных структур различных уровней, коммерческих структур и потребителя), так и интегральной оценки эффективности реализуемого в регионе проекта ГЧП, основываясь на методах оценки синергетического эффекта.

Эрназаров Т. Я. [220] отмечает специфичность методов оценки ГЧП-проекта, которые должны базироваться на принципе партнерства, как способа координации деятельности участников инвестиционного проекта: с одной стороны, они не сводятся к оценкам частного сектора (анализ коммерческой эффективности, разработка капитального бюджета), с другой стороны, они отличаются от учета интересов только государства (анализ издержек и выгод в общественном секторе).

Многие исследователи проблемы эффективности проектов ГЧП, в частности Лактюшина О.В. [94], основываются на использовании интегральных оценок, которые позволяют учитывать многосторонний характер таких проектов.

Проектная группа Финансовой академии при Правительстве РФ во главе с Миркиным Я.М. предлагают оценку развития стратегического партнерства на основе ГЧП по всем уровням профессионального образования. Методика основана на применении интегральных балльных оценок эффективности и включает

в себя оценку эффективности для партнера (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 (далее VfM). 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 т.ч. налоговые льготы, страховые премии и т.п.).

Майкл Гарвин, Кит Молинара в отчете о применении Ключевых показателей эффективности [234] (далее КПЭ) в государственно-частном партнерстве рассматривают систему управления эффективностью (performance management system), предусматривающую как механизм оценки и мониторинга деятельности партнеров, так и систему стимулов для каждой из сторон.

Поэтапная оценка социальной эффективности проектов ГЧП предложена в работах Козловой О.А., Шеломенцева А.Г., Петровской А.А. [71], система показателей позволяет определить качественную составляющую реализации проектов и включает в себя как статистические (объективные) так и субъективные критерии. Предложенный методический подход отражает оценку качественных изменений в результате реализации проектов государственно-частного партнерства.

Ершовым Д.Л. [51] для проведения оценки эффективности стратегического партнерства предлагается ввести регламент мониторинга. В качестве основного

оценочного принципа представлен критерий результативности, под которым понимается соответствие результатов партнерства целям такого партнерства (в рамках проекта). В качестве основных показателей эффективности партнёрства предложены в большей степени качественные показатели: количество отклонений от регламента, качество взаимодействия государственного и частного партнеров, качество реализации проектов стратегического партнерства и др. Основным методом оценки является балльная.

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

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

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

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

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



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

Наумкова К.В. [124] в качестве необходимых выделяет такие параметры, как, во-первых, пропорция между распределением результатов и стоимостью внесенных партнерами вкладов и, во-вторых, величина доходов, приходящихся инвестору от показателя качества выполненных им работ.

Каменских Н.А. [59] предложила методику, основанную на матрице согласования интересов для оценки эффективности стратегического партнерства 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 партнерства со стороны муниципального образования.

Мошкова Л.Е. [121] в своей работе отмечает синергетический эффект партнерских отношений бизнеса и власти, который обуславливает необходимость использования показателей - индикаторов, позволяющих оценить не только прямые результаты, но и влияние партнерских отношений на различные системы территории присутствия. В качестве ключевых принципов формирования системы показателей выделяются сбалансированность, измеримость стратегических целей, единства методологической базы, многокритериальность, индикативность показателей, многоуровненность оценки (индивидуальная эффективность, функциональная эффективность, общая эффективность).

Некоторые университеты разрабатывают свои методики оценки развития стратегических партнерств, в частности, ОмГУ им. Достоевского используется подход, основанный на определении участия стратегических партнёров в деятельности (методика разработана Ученым советом университета) [113].

В качестве оценочных критериев участия стратегических партнеров 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 партнера в регионе.

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

В Пензенском государственном университете архитектуры и строительства (ПГУАС) реализуется целевая программа стратегического партнерства университета [206], и оно является приоритетным направлением в общей стратегии развития.

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

Основным методом оценки является сравнение: значения достигнутых показателей партнерства сопоставляются с пороговыми показателями программы.

На наш взгляд, оценочные критерии в большей степени ориентированы на определение результативности партнерства, вовлеченность участников в деятельность университета, но не отражают результативность такого взаимодействия и конкретный вклад партнера в достижение его целевых показателей.

Обобщение существующей практики измерения эффективности развития стратегического партнерства, 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 партнера, определяющие его способность к развитию сетевых отношений;

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

- представленные методики не позволяют одновременно учитывать результативность партнерских отношений и вклад партнера, что является необходимым при развитии сетевых отношений, учитывая их мультисубъектный характер.

Комплексную оценку отношений экономических агентов чаще всего проводят с помощью Системы сбалансированных показателей (далее, ССП), разработанную Р. Капланом и Д. Нортон [34]. Данная система оценки взаимодействий достаточно часто применяется в образовании и обычно включает: стратегические цели, индикаторы, целевые значения индикаторов, систему показателей, в которой взаимоувязаны финансовые и нефинансовые показатели [121].

Однако методики, учитывающие оценки результативности, эффективно-

сти и вклада (роли) взаимодействия участников стратегических партнерских отношений практически не сформированы.

Поэтому автору представляется необходимым разработать систему показателей, которая позволит поэтапно оценивать развитие стратегического партнерства в контексте сетевого подхода, учитывая количественные и качественные критерии, и позволяющую определять результативность и вклад участников в деятельность университетов с позиции достижения стратегических целей.

Содержание организационно-экономического механизма зависит и от типа партнерства. В настоящее время исследователи вопросов стратегического партнерства выделяют различные формы его реализации. Основными типами являются взаимные соглашения, альянс, объединяющие партнерства / совместные предприятия. Рассмотрим их основные характеристики в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Типология стратегических партнерств в сфере образования

Характеристика	Объединяющие партнерства	Альянсы	Взаимные соглашения
Форма интеграции	Жесткая форма интеграции, приводит к объединению хозяйственных единиц в одну.	Жесткая форма, не ведет к потере самостоятельности партнеров.	Мягкая форма, не ведет к потере самостоятельности партнеров.
Тип связей	- горизонтальные; - вертикальные.	- горизонтальные.	- вертикальные, - горизонтальные; - многосторонние.
Формы реализации	- слияние.	- договорная.	- договорная; - сетевая; - кластерная.

Источник составлено автором.

В сфере образования под объединяющими партнерствами автором понимается объединение образовательных организаций различного уровня. Такой формат объединения предусматривает потерю самостоятельности более слабого партнера.

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

Взаимные соглашения наиболее часто встречающаяся форма реализации стратегического партнерства 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.

Мартыненко О.О. [105], Лазарев Г.И. [93] в своих работах анализируют опыт реализации стратегических партнерств университетов с бизнес-структурами: определяются основные барьеры и ограничения для развития, а также формы реализации. В качестве основных ограничений авторы указывают «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 – партнерах, проектные и исследовательские работы студентов по заказам предприятий.

Шеломенцев А.Г., Антропов В.А. рассматривают реализацию стратегического партнерства посредством создания интегративных научно-образовательных структур [212].

При рассмотрении сетевой формы, мы придерживаемся точки зрения Ивановой Т.Ю. и Мызровой К.А.: «...образовательной сетью является партнерство отличных друг от друга участников со специфическими ограниченными ресурсами, позволяющее достигать синергетического эффекта на базе добровольного и коллективного самоограничения...всех партнеров, которые при этом проявляют и сохраняют свои различия» [55].

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 - но-

вым 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 партнерства, позволяющего учитывать особенности современной модели университета и общества.

### **1.3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ПОДХОДА**

Стратегическое партнерство университета является частью общей системы стратегического менеджмента. В современной научной литературе выделяется несколько подходов к стратегическому управлению. Так Виханский О.С. 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» [32].

Представители ресурсного подхода к стратегическому управлению, в том числе Вернерфельт Б. [30], Грант Р.М. [41], Коллиз Д. Дж. [72], Катъкалло В.С. и др. предполагают источником конкурентного преимущества «экономические ренты, получаемые за счет обладания фирмами различными видами ресурсов, способностей и компетенций» [62]. Необходимо отметить, что в данном подходе отдельное внимание уделено разграничению понятий ресурсов и компетенций. Под последними понимаются результаты способов использования фирмой ресурсов. То есть организации способны создавать собственные компетенции.

Отдельным направлением данного подхода стала концепция динамических способностей фирмы, среди авторов которой Тис Д.Д., Пизано Г., Шуен Э.,

Когут Б., Андреева Т.Е., Чайка В.А. 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: Сингх Х., Дайер Дж. Х., Клейнер Г. Б., Солодухин К.С., Гресько А.А. и др. считают, что взаимоотношения с различными группами заинтересованных сторон обеспечивает организации формирование конкурентных преимуществ за счет доступа к лучшим ресурсам [43].

На современном этапе Мильнер Б.З. [114], Миронова М.Н. [117], Шерешева М.Ю. 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 [214].

Исходя из проведенного автором анализа научной литературы, наиболее распространёнными формами межорганизационных отношений являются сеть, кластер, стратегический альянс. Рассмотрим их общие характеристики в таблице 1.2.

Многие авторы отмечают, что кластер является разновидностью сетевой формой интеграции, целью которых является выполнение определенной функции. Под ним 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».[12] Отличительной особенностью является их стихийный характер образования, что объясняется природой самоорганизации, отсутствие необходимости постановки единой цели и задач. В качестве организационной основы преобладают неформальные взаимодействия и связи. Котлярова С.Н. в качестве одного из основных признаков кластера называет кон-

куренцию [78]. Этот признак существенно отличает кластерную форму отношений от сетевой.

Таблица 1.2 – 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 автором на основе [155], [35], [40], [41], [73], [107], [179].

В сфере образования также формируются кластеры, представляющие «совокупность взаимосвязанных учреждений профессионального образования, пользующихся правовой, методической и ресурсной поддержкой соответствующих региональных и муниципальных органов управления, объединенных по отраслевому признаку и партнерскими отношениями с предприятиями отрасли» [97].

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 партнерства является возможность потери индивидуальной



стратегической автономности. Для альянсов свойственна договорная основа отношений, что затрудняет возможность вступления 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 [182], 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 партнеры имеют высокую степень свободы. Преимущество стратегической сети перед другими формами интеграции заключается в совместном использовании ресурсами партнеров, 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» [22], также многие авторы отмечают возможность одновременного участия в нескольких сетях.

В дальнейшем в данном исследовании будем рассматривать сеть как совокупность сетевых партнёрских отношений стратегического характера. Поскольку выявленные характеристики позволили нам 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 [25]. В связи с этим, процессы сетевизации получили достаточно широкое распространение в сфере высшего образования. Дж. Лав [243] и Э. Венгер, рассматривая концепцию сообществ обмена знаниями, впервые используют термин «Сообщества практики», под которым в литературе понимается «группы людей, имеющие общие интересы и цели и движущиеся к этим целям через тесное взаимодействие. В основе процесса – тесное сетевое прямое интерактивное взаимодействие и взаимный обмен» [123].

Антропов В.А., Мезенцев Е.М. рассматривают эволюцию сетевых структур и, в частности, отмечают, что «в России в XIX веке была создана классическая сеть военно-морских образовательных учреждений» [8].

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 партнерами способствует созданию конкурентных преимуществ организации.

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

Так Зубарев А.Е., Рябченко С.А. рассматривают российский и зарубежный опыт реализации сетевого партнерства в сфере образования. Отмечается, что «...на основании договора (соглашения) о сетевом сотрудничестве университеты разных стран имеют возможность стать участниками одного или нескольких сетевых объединений» [54].

Под влиянием развития экономики знаний сетевые формы охватывают различные сферы деятельности. Эдвиссон Л. 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 не востребованный потенциал ценности, но эту ценность трудно определить [219]. Дополнительная ценность сети – во взаимоотношениях, находящихся за пределами очевидных обменов.

Рюзгг – Штюром И., Янг М. [172] определяют сетевые взаимодействия как возможность принадлежать к нескольким системам. Подобного рода принадлежность, как отмечает Чекмарев В.В., является условием объемного экономического пространства с его сотово - сетевой структурой [208]. Развитие таких взаимодействий возможно только на базе доверия и способности к кооперации.

Доверие в сетевом подходе рассматривается как фактор стратегического этапа построения партнерских отношений, их поддержания и развития. Палмер А. отмечает, что партнерские отношения реализуются персоналом партнеров и развитие личных взаимодействий создает взаимное доверие [239].

Доверие и координацию с сохранением автономности деятельности в качестве базовых принципов сетевых взаимодействий выделяют также Майлз Р. и Сноу Ч. [238], при этом сетевые взаимодействия ориентированы на развитие устойчивых долгосрочных связей между организациями.

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

- взаимовыгодность экономических результатов взаимодействий;
- уверенность в добросовестности или лояльности партнера [101].

Тис Д. рассматривает сети как форму реализации процесса обучения фирм, в котором они открывают новые возможности передачи знаний и навыков в гибких структурах, состоящих из множества партнерств [185].

Метелёва Е.Р. 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» [109].

Чистяков С.В., анализируя сетевую форму экономических взаимодействий, отмечает их конкурентные преимущества и принципы: сетевая культура, взаимность и климат доверия [207].

Кастельс М. определяет сети как «множество взаимосвязанных узлов, конкретное содержание каждого из которых зависит от характера конкретной сетевой структуры» [60]. Отличительной чертой сетевых взаимодействий является наличие у каждого участника ключевой компетенции, 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 обновления и развитие; целенаправленная концентрация собственности; оптимальные взаимоотношения индивида и команды; создание и обеспечение единого информационного пространства [207].

Зорина О.О. рассматривая эволюцию взглядов на содержание и форму сетевых взаимодействий, определяет их как «механизм регулирования действий экономических субъектов, которые имеют свои уникальные особенности, отличия друг от друга» [53].

Бурдые П. отмечает, что преимуществом постоянного участия в сетевом взаимодействии является свободный доступ к имеющимся ресурсам, это формирует доверие внутри сети [27].

Катькало В.С. [63] 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, Шерешева М.Ю. [215] 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».

Вопросы получения конкурентных преимуществ в результате сетевых взаимодействий находят отражение в работах многих авторов. Так, Дайер Д. и Сингх Х. в качестве преимуществ определяют сверхприбыль, которая формируется только в результате взаимоотношений «путем совместных идиосинкразических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов» [48].

Факторами формирования конкурентных преимуществ в результате сетевых взаимодействий являются активы, совместное использование знаний, ком-

плиментраные ресурсы и способности участников (акторов). Необходимо отметить, что многие авторы называют социальный капитал в качестве фактора, формирующего ценность сетевых взаимодействий [203], что приобретает особую значимость при рассмотрении сетевого подхода к развитию стратегического партнерства с университетом.

O'Toole L. and Meier J. [237] рассматривают ценность отношений в сетевой модели с позиции наличия возможности использования и развития собственных ресурсов за счет интеграции их с мобилизованными ресурсами партнеров.

Ценность сетевых взаимодействий создается за счет комбинирования ресурсов акторов [227], 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 Третьяк О.А. [188].

Сравнивая отношенческий и ресурсный подход к формированию сетевых взаимодействий, Шерешева М.Ю. 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» [214].

Пожидаев Р.Г. 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» [153].

Создание межорганизационной сети как фактора создания долгосрочных конкурентных преимуществ указывают в своих работах Орехова С. В., Пряхин

Г. Н., Леготин Ф. Я., «эффективность деятельности связана не с умением конкурировать, а с умением сотрудничать с конкурентами и другими контрагентами» [145].

Радаев В.В. отмечает, что «сетевой подход концентрируется на структурах межиндивидуального и межорганизационного взаимодействия» [168], а под сетью рассматривается совокупность устойчивых связей. С этой точки зрения сетевой подход имеет широкое применение для рассмотрения взаимодействий как между отдельными людьми, так и организациями.

Как уже было отмечено выше, сетевой подход к управлению в сфере образования также нашел отражение. Ряд авторов «отношенческие активы» выделяет в качестве конкурентных преимуществ образовательного учреждения, которые обеспечивают «доступ к лучшим ресурсам и лежат во взаимоотношениях с многочисленными стейкхолдерами (группами заинтересованных сторон) [43].

Минделли Л.Э., Пипия Л.К. рассматривают развитие сетевых структур в экономике знаний, выделяя особую роль университетов в производстве, воспроизводстве и трансформации знаний [115]. Муравьев А.А. рассматривает сетевые структуры как форму сетевых взаимодействий, под которыми понимаются «устойчивые, тем или иным образом институализированные объединения образовательных учреждений, характеризующиеся повышенной теснотой инновационных взаимодействий и направленные на генерацию, распространение и практическое использование знаний в экономике и обществе» [122]. Сетевизация рассматривается как необходимое условие создания единого образовательного пространства и представляет собой самоорганизовавшуюся горизонтальную интеграцию университетов.

Исаев С.Н., Тихомирова Н.В. рассматривают практику формирования образовательных сетей и вводят понятие распределенной образовательной сети, которая строится на основе взаимодействий, географически разделенных обучающихся и преподавателей, партнеров, совместно ведущих процесс обучения. Под сетью в данном случае понимается «организационная форма производства обра-

зовательных услуг, гибкая форма кооперации нескольких, как правило, независимых партнеров (юридических и физических лиц), обладающих ключевыми компетенциями для наилучшего выполнения рыночного заказа» [57].

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, во-первых, необходимость построения стратегических партнёрских отношений с различными группами участников, а во-вторых, концептуального изменения принципов их формирования и развития.

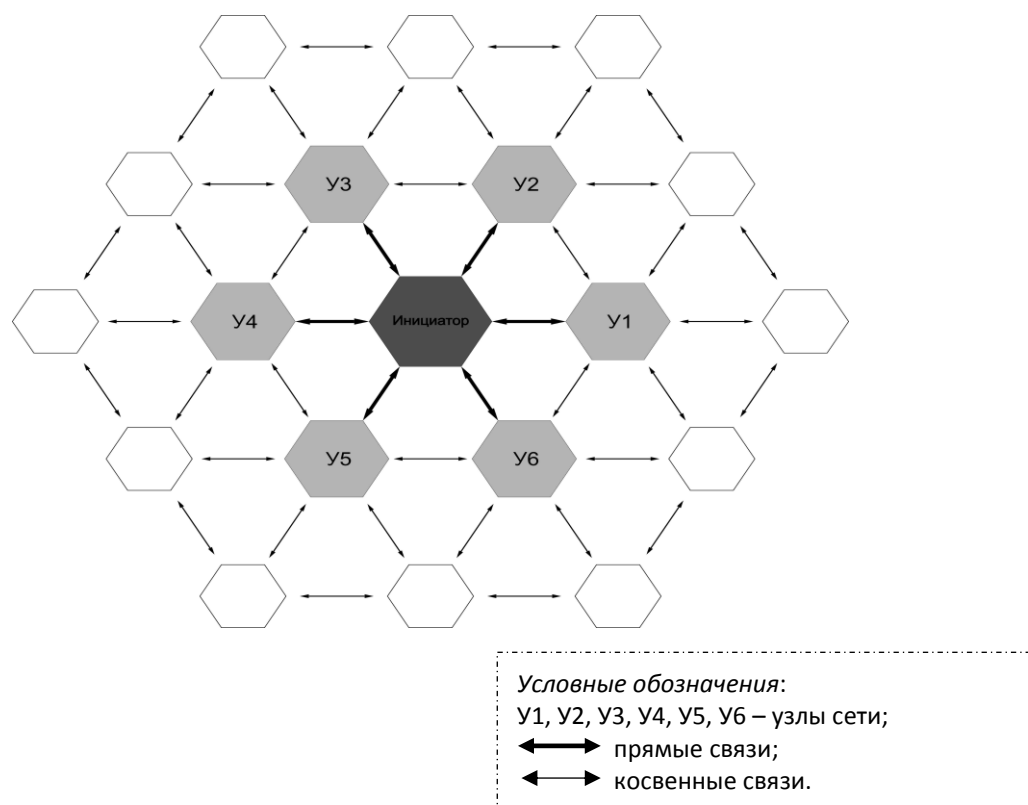
Сетевой подход рассматривается как форма реализации мультисубъектных сквозных партнёрских отношений университета на основе сетевой конфигурации.

Под сетью в данном случае понимается совокупность долгосрочных сквозных взаимодействий, осуществляемых между университетом и стратегическими партнерами (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, представлена на рисунке 1.3 в форме соты, в центре которой находится университет, являющийся инициатором сети.

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 [98].

При формировании стратегического партнёрства университета как совокупности сетевых отношений участников, необходимо учитывать отличие предпринимательских сетей от стратегических, заключается в том, что вторые «строятся сознательно фокусной компанией, нацелены на устойчивое развитие» [166].



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.3 - Концептуальная схема реализации стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода

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 партнерства. Его задача – найти, заинтересовать потенциальных участников и показать полезность сети для них. Инициатор определяет собственные стратегические цели развития стратегического партнерства и обеспечивает процесс согласования целей всех участников, а также их интеграцию в общие цели развития стратегического партнерства 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, др. структурные подразделения университета и научно-педагогические работники (далее НПР).



Кастельс М. рассматривает сеть как совокупность узлов, состав которых определяется в зависимости от характера сети [130]. Для сетевых стратегических партнерств университета «узлы сети» – это партнеры, 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 партнеров через университет.

Исходя из анализа практик реализации стратегических партнерств университетов, автором определены участники сетевых отношений:

- основной университет как инициатор (ядро) сети;
- университеты – в данную группу входят 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 ОО). 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 образования и науки РФ, отраслевые министерства, департаменты, администрации муниципальных округов и субъектов.

Мотивы участников стратегических партнерств университета в контексте сетевого подхода могут быть различны. На основе анализа практик реализации партнерских отношений с университетом, а также научных публикаций автором были обобщены и систематизированы основные интересы в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Взаимосвязь участников и их мотивов вступления в сетевые партнерские 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;
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 партнерства университета участники должны соответствовать следующим критериям (условиям вхождения в сеть):

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

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

- открытость – информационная прозрачность деятельности партнера.

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 партнерских отношений в данном контексте отмечается доверие. На наш взгляд, сетевая полезность характеризует возможность интеграции ресурсов, надежность и открытость определяют доверие и равенство прав участников сети.

Особенностью предлагаемой сетевой конфигурации стратегических партнерств 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 партнерских взаимодействий создаёт объёмность 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 Попов Е.В. выделил 11 возможных, при этом «их проявление будет зависеть от выбранной модели кооперации» [155].

Согласно конфигурации стратегического партнерства, представленной на рисунке 1.3, автором были выделены виды сквозных связей между партнерами:

А) прямая «Ядро» - «Узел» - происходит между ядром сети (инициатором сети) и узловым партнером. Такой тип взаимодействия характерен для партнерств 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 «Узел» - «Узел» - происходит между партнерами университета. Развитие косвенных связей положительно влияет на качество партнеров и, соответственно, качество сетевых отношений. Одна из основных целей университета при развитии такого взаимодействия, осуществлять его на основе сквозных связей, то есть через ядро сети.

Сила связи (взаимодействия) зависит от степени влияния стратегического партнерства 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 автором обоснованы принципы стратегического партнерства с позиции сетевого подхода:

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

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

- Принцип синергичности результатов - доминирование эффекта совместного функционирования стратегических партнеров 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 партнерских 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 партнеров 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 партнера.

- Принцип общего базиса целеполагания - стратегическое партнерство должно быть направлено на интеграцию целей и интересов партнеров, 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 партнера возможности на паритетной основе участвовать в формировании и использовании ресурсов, к которым относятся привлечение кадров необходимой квалификации, финансово-инвестиционные, информационные, материальные и др.

Выводы по главе:

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 партнерства на основе сетевого подхода

предложено как один результативных способов решения данной проблемы.

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

Предлагаемые автором теоретико-методологические положения способствуют развитию иницирующей роли университета в организации партнерских взаимодействий.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ УНИВЕРСИТЕТОВ НА ОСНОВЕ СЕТЕВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ**

### **2.1 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.

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, опорные университеты, созданные для обеспечения региональных экономических систем и прочие – осуществляющие подготовку бакалавров по широкому спектру направлений (специальностей).

Распределение университетов указанных групп по регионам согласно данным портала Минобрнауки РФ «Мониторинг 2017» представлено на рисунке 2.1. Видно, что наиболее весомой группой являются прочие вузы, которые на сегодняшний день в большей степени ориентированы на подготовку специалистов по программам прикладного бакалавриата.

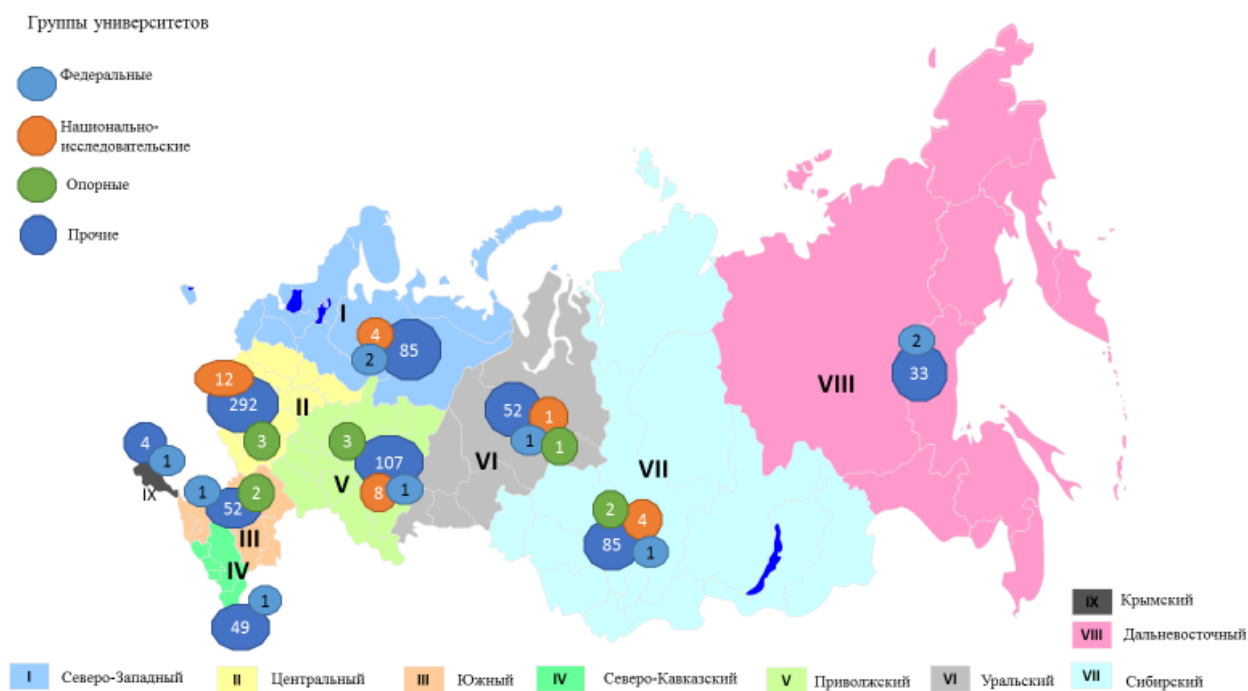
Распределение университетов по округам также неоднородно. Лидирующими являются Центральный, Северо-Западный и Приволжский округа. Дальневосточный федеральный округ представлен только 35 университетами.

Рассмотрим структурный состав каждой из указанных групп.

Университетами с особым статусом являются:

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

Согласно федеральному закону [182], им установлен статус "уникальных научно-образовательных комплексов, старейших вузов страны, имеющих огромное значение для развития российского общества".



Источник: составлено автором

Рисунок 2.1 – Распределение университетов РФ по федеральным округам

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 [196].

Следующая группа - национальные исследовательские университеты (НИУ). Это высшее учебное заведение, на одинаковом с федеральными универ-



ситетами уровне эффективно осуществляющее 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 института 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, развитие и коммерциализацию в Российской Федерации высоких технологий [125].

В данную группу входят следующие образовательные учреждения: Высшая школа экономики, Казанский государственный технический университет им. А. Н. Туполева, Московский авиационный институт (государственный технический университет), Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Московский физико-технический институт (государственный университет), Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, Новосибирский государственный университет, Пермский государственный технический университет, Самарский государственный аэрокосмический университет им. акад. С. П. Королева, Санкт-Петербургский государственный горный институт им. 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 им. 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 им. И. М. Губкина, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского, Томский государственный университет, Санкт-

Петербургский академический университет , Южно-Уральский государственный университет [125].

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

По итогам 2016 года 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 году 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-конструкторских работ и подготовка научных кадров;

- прочие.

Автором было проведено исследование деятельности ведущих университетов по показателям доходов от различных видов деятельности с целью выявление основных тенденций. Для проведения исследования использовались 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.

На рисунке 2.2 представлены средние значения по ведущим университетам РФ. Исходя из представленных данных видно, 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 более половины доходов в среднем университеты получают из Федерального бюджета – 62%, крайне невелика доля финансирования из регионального бюджета и менее 40% доходов университеты привлекают из внебюджетных источников.

Исходя из основных тенденций, выявленных в главе 1 диссертационной работы, университеты должны искать пути привлечения внебюджетных средств.



**Рисунок 2.2 – Распределение доходов университета по видам деятельности и источникам финансирования**

Рассмотрим данные показатели в разрезе групп университетов, расширив состав показателей с целью уточнения источников доходов от оказания основных видов услуг. Результаты исследования представлены в таблице 2.1.

**Таблица 2.1 – Структура доходов от основных видов оказываемых услуг ведущих университетов РФ**

Показатель	Группа университетов			
	Федеральные университеты	Национальные исследовательские университеты	Опорные университеты	Прочие университеты
Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза, %	51,53	57,33	74,25	72,94
Доля внебюджетных средств в доходах от образовательной деятельности, %	29,30	25,12	33,11	39,31
Доля доходов вуза от образовательной деятельности из иностранных источников, %	0,72	2,05	1,35	1,49
Доля доходов от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами, %	10,96	22,24	6,79	10,96
Доля доходов вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР, %	2,58	2,34	0,19	1,51
Доля внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок, %	49,47	59,03	70,19	56,52
Доля доходов вуза из федерального бюджета, %	69,80	62,47	61,97	55,33
Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета, %	34,10	0,25	0,59	45,26

В результате исследования было выявлено, что в группах федеральных и национальных исследовательских университетов доход от оказания образовательных и научно – исследовательских услуг находятся практически в равных

значениях. А 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 видно, что 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, 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 процентов, исключение составляют опорные университеты (6,79%). Необходимо развивать партнерские связи в данном направлении. Однако, по структуре финансирования данного вида деятельности можно отметить, что доля финансирования из внебюджетных источников составляет более 50%, что говорит о востребованности на рынке данного направления деятельности 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 партнерских отношений.

Далее рассмотрим в целом результативность деятельности ведущих университетов РФ по версии Национального рейтинга университетов. Данный рейтинг с 2010 года реализуется как собственный проект группы «Интерфакс», отражает интегральную оценку качества подготовки выпускников, определяемую статистическими параметрами образовательной и научно-исследовательской деятельности высших учебных заведений и качественными характеристиками [16].

Критерии оценки [126]:

- образовательная деятельность университета (вес в оценке – 20%);
- научно-исследовательская деятельность университета (20%);
- социализаторская деятельность университета (15%);
- международная деятельность университета (15%);
- бренд университета (15%);
- общественное мнение о деятельности университета (15%).

Позиции 100 первых университетов по версии Национального рейтинга 2014 (2014-2015 учебный год) были рассмотрены в динамике за период 2010-2015 годы. Также в рамках исследования было рассмотрено присутствие этих университетов в зарубежных рейтинговых системах и выполнение показателей Мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования Департамента государственной политики в сфере образования Минобрнауки РФ за 2014 – 2015 годы. Указанная информация была агрегирована и представлена: в таблице 2.2 приведена информация по ТОП – 20, в приложении 2.1 полная информация по ТОП-100 Национального рейтинга университетов.

Таблица 2.2 – Позиция университетов-лидеров в рейтингах и Мониторинге

Университет	Позиция в Национальном рейтинге университетов					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова	1	1	1	1	1	226-250 (196)	84	7	7
Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ"	2	3	3	5 - 6	7	-	-	6	7
Национальный исследовательский университет МФТИ	3	4	4-6	3	2 - 3	-	-	7	6
Московский национальный исследовательский технический университет имени Н.Э.Баумана	4	7	4-6	4	8	-	-	7	6
Санкт-Петербургский государственный университет	5-6	2	2	2	2-3	-	301-400	7	7
Российский университет дружбы народов	5-6	5-6	4-6	5-6	4	-	-	6	6

Продолжение таблицы 2.2

Университет	Позиция в Национальном рейтинге университетов					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	7	5-6	7	7-8	5-6	-	-	6	7
Томский национальный исследовательский государственный университет	8	8	8	9	5-6	-	-	5	7
Томский национальный исследовательский политехнический университет	9	9	9	11	13	-	-	7	7
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики	10	15	17	21-22	31-35	-	-	5	7
Казанский (Приволжский) федеральный университет	11-12	11-12	15-16	12-13	16-18	-	-	5	7
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	11-12	11-12	12-14	14	16-18	-	-	6	7
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина	13	13	10-11	10	14	-	-	6	7
Санкт-Петербургский национальный исследовательский политехнический университет	14	10	10-11	15-17	9-11	-	-	7	7
Университет ИТМО	15	17	18-22	27-29	31-35	-	-	5	7
Сибирский федеральный университет	16-17	14	12-14	19-20	9-11	-	-	5	7
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	16-17	16	-	-	-	-	-	4	6
Казанский национальный исследовательский технологический университет	18	22	15-16	12-13	12	-	-	6	6
Саратовский национальный исследовательский университет имени Н.Г. Чернышевского	19	18	18-22	15-17	15	-	-	5	7
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)	20	20-21	25-25	23-26	31-35	-	-	5	6

Проанализировав данные таблицы 2.2, можно сделать вывод об определенной стабильности первой десятки лидирующих университетов в рейтинге. Их позиции менялись в пределах 1-3 пунктов в год, за исключением МГУ им. Ломоносова, который на протяжении более 4 лет занимает первое место. Также стабильность второго места наблюдается и у СПбГУ, за исключением 2-3 места в 2010 году вместе с НИУ МФТИ.

В целом, резких скачков в позициях рейтинга не наблюдается до 38 места: Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова в 2012 году преодолел более чем 20 позиций по сравнению с 2011 годом. К основным факторам, чаще всего влияющим на положение в рейтинге университета, относится выполнение показателей для каждого университета, как, например: норма доходов, общее число студентов высшего образования, средне-специального, научная и международная деятельности, репутация. Следовательно, изменения в каждом из этих показателей влияют на местоположение в рейтинге университета.

Согласно данным таблицы, российские университеты практически не представлены в международных рейтингах. Это может свидетельствовать о низкой результативности интернационализации образования. В 2013 году в Шанхайский рейтинг попало всего 2 российских университета: МГУ им. М.В. Ломоносова и СПбГУ, заняв 84 и 301-400 места соответственно, в «Times Higher Education» попал только МГУ им. Ломоносова, заняв там в 2013 году место 226-250, но уже в 2014 году поднялся до 196 позиции, войдя в первые 200 лучших университетов мира.

При анализе данных таблицы также видно, что практически все университеты, за исключением двух – Уфимского государственного нефтяного технического университета и Волгоградского государственного технического университета, за весь анализируемый период находятся в первой сотне рейтинга. Это подтверждает стабильную результативность их деятельности и положительно характеризует анализируемую выборку. Сопоставление рейтинговых позиций с показателями мониторинга эффективности позволяет сделать вывод о том, что большинство университетов не имеют проблем с эффективностью деятельности: в



2013 году 18% университетов не соответствовали критериям эффективности (не выполнено более чем 2 показателя), в 2014 году таких было только 3%.

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 партнерских отношений в ее достижении.

## **2.2 ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Для характеристики современного состояния стратегического партнерства университетов и выявления особенностей его реализации в российской и зарубежной практиках автором было проведено исследование, основанное на изучении опыта стратегического партнерства ведущих российских университетов, входящих в ТОП-100 Национального рейтинга университетов [126] и университетов – лидеров зарубежных рейтингов: «Academic Ranking of World Universities» (Шанхайский рейтинг вузов) [225] и «Times Higher Education World Universities Rankings» [242].

В качестве объектов исследования российского опыта реализации стратегического партнерства были выбраны 100 ведущих университетов по версии Национального рейтинга. Для проведения исследования применялись методы контент-анализа сайтов университетов, методы сравнения, структурного анализа, табличный и графический методы, а также группировка.

Для каждого университета, входящего в выборку, по информации, размещенной на его официальном сайте, было определено количество его стратегических партнеров и установлена их отраслевая принадлежность. Из выборки были исключены университеты, на официальных сайтах которых на момент проведения исследования отсутствовала информация о стратегических партнерах. Таким образом, были сопоставлены данные 82 -х ведущих университетов, представленных в Национальном рейтинге по результатам 2014-2015 учебного года. Результаты исследования представлены на рисунке 2.3.

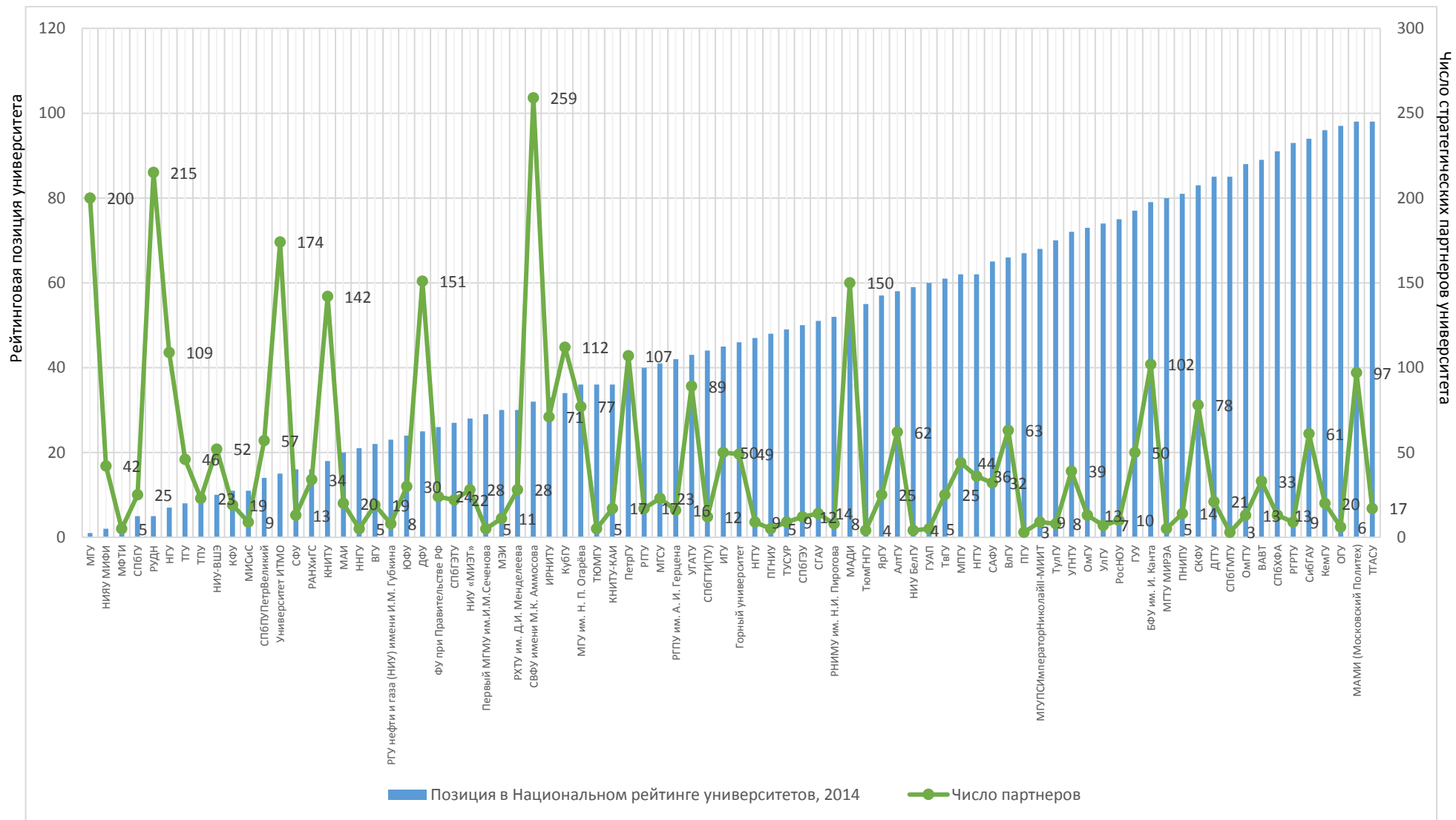


Рисунок 2.3 – Сопоставление рейтинговой позиции университета и количества его стратегических партнеров

Исходя из данных, представленных на рисунке 2.3, количество партнеров по университетам достаточно сильно варьируется от 3 до 259. С целью получения объективных результатов были определены показатели:

- средняя рейтинговая позиция университета в рамках группы;
- среднее количество стратегических партнеров университетов в рамках группы.

При проведении расчетов были исключены университеты, имеющие ярко выраженную отраслевую направленность, поскольку они имеют определённую специфику при формировании стратегических партнерств и искажают результаты исследования.

При сопоставлении рейтинговой позиции университета и количества его стратегических партнеров была выявлена зависимость, которая графически отражена на рисунке 2.4: чем выше количество стратегических партнеров, тем выше рейтинговая позиция университета.

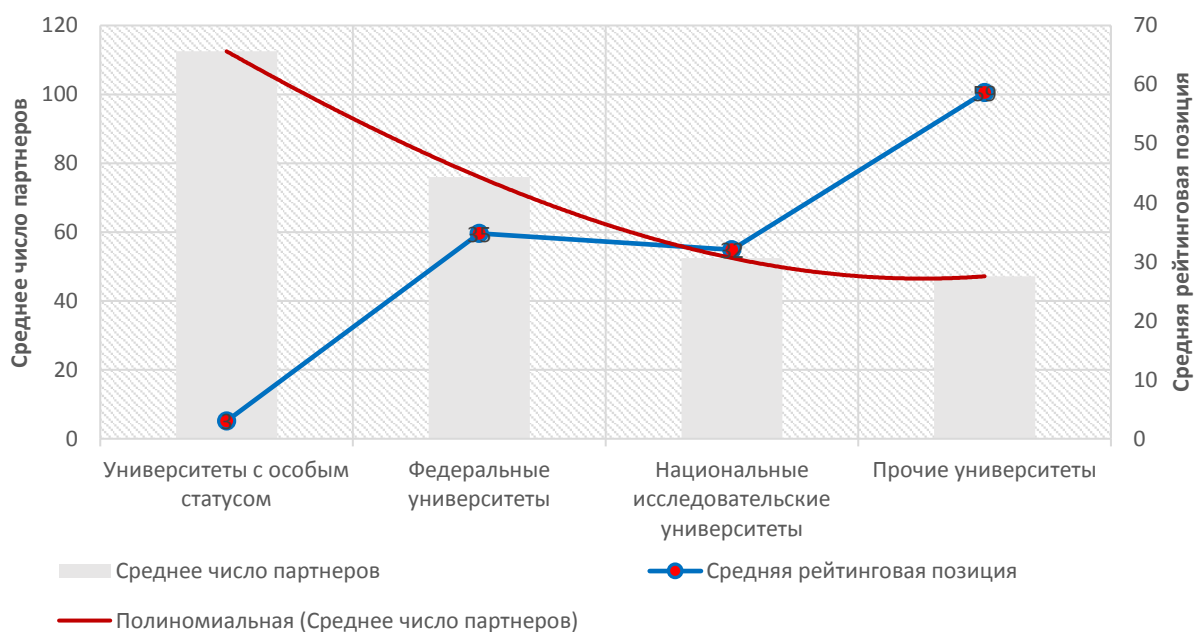


Рисунок 2.4 – Соотношение средней рейтинговой позиции групп и среднего количества стратегических партнеров

Для уточнения полученного тренда было проведено сопоставление рейтинговой позиции и количества стратегических партнеров по группе национальных исследовательских университетов, результаты представлены на рисунке 2.5.

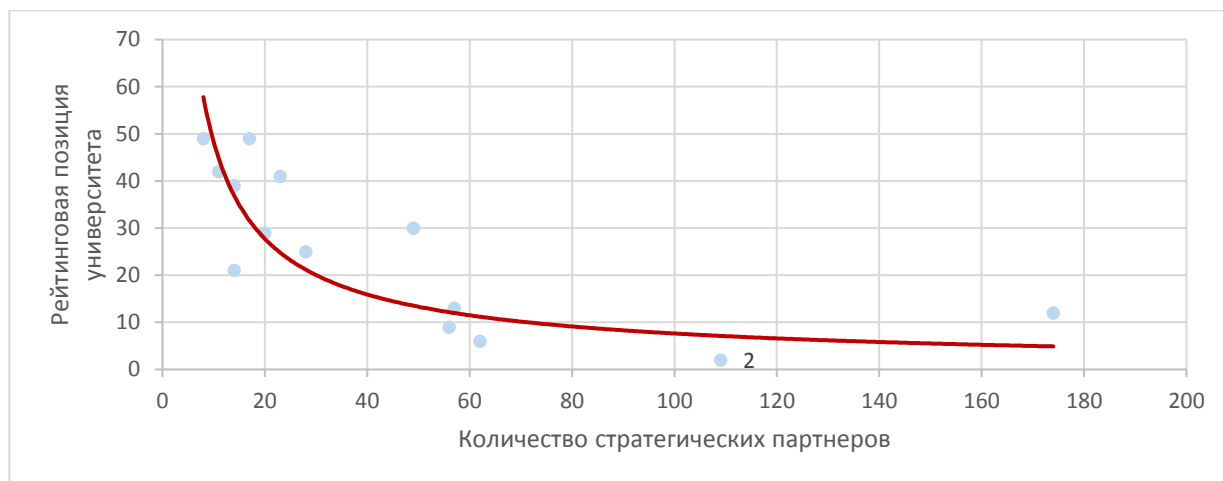


Рисунок 2.5 – Соотношение количества стратегических партнеров и рейтинговой позиции национальных исследовательских университетов

Выбор этой группы обусловлен тремя факторами: однородность, численность и результативность.

Полученный тренд подчеркивает актуальность стратегического партнёрства для деятельности и дальнейшего развития университетов, обеспечение его результативности, оцениваемой через различные рейтинговые системы.

Немаловажным результатом анализа полученных результатов является выявление предельного числа партнеров, влияющих на эффективность университета. Согласно данным, представленным на рисунках 2.4 и 2.5, оптимальным количеством является 60 партнёров, поскольку при большем количестве влияние числа партнерств на результативность деятельности (рейтинговую позицию университета) существенно ослабевает. Среднее количество партнёров у национальных исследовательских университетов и федеральных также лежит в этой плоскости.

На следующем этапе исследования для выявления характерных особенностей отечественного опыта развития стратегических партнерств университетов были рассмотрены отрасли стратегических партнеров университетов, входящих в выборку.

Для проведения структурного анализа все стратегические партнёры, представленные на официальных сайтах ведущих университетов, были разделены по следующим отраслям:

- 1) государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение (далее ГУ);
- 2) добыча полезных ископаемых;
- 3) здравоохранение и предоставление социальных услуг (далее здравоохранение);
- 4) образование и наука;
- 5) обрабатывающие производства;
- 6) оптовая и розничная торговля; ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования (далее опт. и розничная торговля);
- 7) предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (далее предоставление услуг);
- 8) производство и распределение электроэнергии, газа и воды (далее производство и распределение электроэнергии);
- 9) сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство (далее сельское хозяйство);
- 10) СМИ;
- 11) спорт;
- 12) строительство;
- 13) транспорт и связь;
- 14) финансовая деятельность.

На рисунке 2.6 наглядно продемонстрирована стратификация отраслевой принадлежности партнеров по указанным отраслям. Можно отметить, что большую часть стратегических партнеров для ведущих университетов (26%) составляют предприятия, отнесенные автором к категории «Образование и наука», на втором месте находится отрасль, включающая в себя «Обрабатывающие производства» (17%), на третьем месте расположились предприятия, отнесенные к отрасли «Опт. и розничная торговля; ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования» (13%). Наименьшую долю в сотрудничестве с ведущими университетами страны занимают такие отрасли, как «Спорт» (0,467%), «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» (0,233%).



Рисунок 2.6 – Стратификация отраслевой принадлежности стратегических партнеров ведущих университетов РФ

Для того чтобы выявить закономерность данного процентного соотношения отраслей производства и предоставления услуг в сфере стратегического партнерства с университетами страны, была проведена стратификация университетов, входящих в ТОП - 100 по географической принадлежности. На рисунке 2.7 представлена диаграмма, отражающая процентное соотношение присутствия представителей Национального рейтинга на территории округов и городов федерального значения.

Как видно на рисунке 2.7, почти треть (31%) ведущих университетов страны расположены в г. Москва и (или) Московской области, на втором месте находятся сразу два федеральных округа - Приволжский федеральный округ (17%) и Сибирский федеральный округ (17%). Расположение в рейтинге на втором месте Приволжского федерального округа, в первую очередь, связано с наличием в округе 4 городов с населением более 1 миллиона человек, таких, как Нижний Новгород, Уфа, Казань, Самара.

Для объективной оценки и выявления особенностей развития стратегиче-

ского партнерства рассмотрим отраслевую структуру партнеров в рамках округов и городов федерального значения отдельно. Из анализа будут исключены округа с процентной долей менее 10%, поскольку на их территории находится крайне небольшое количество университетов.

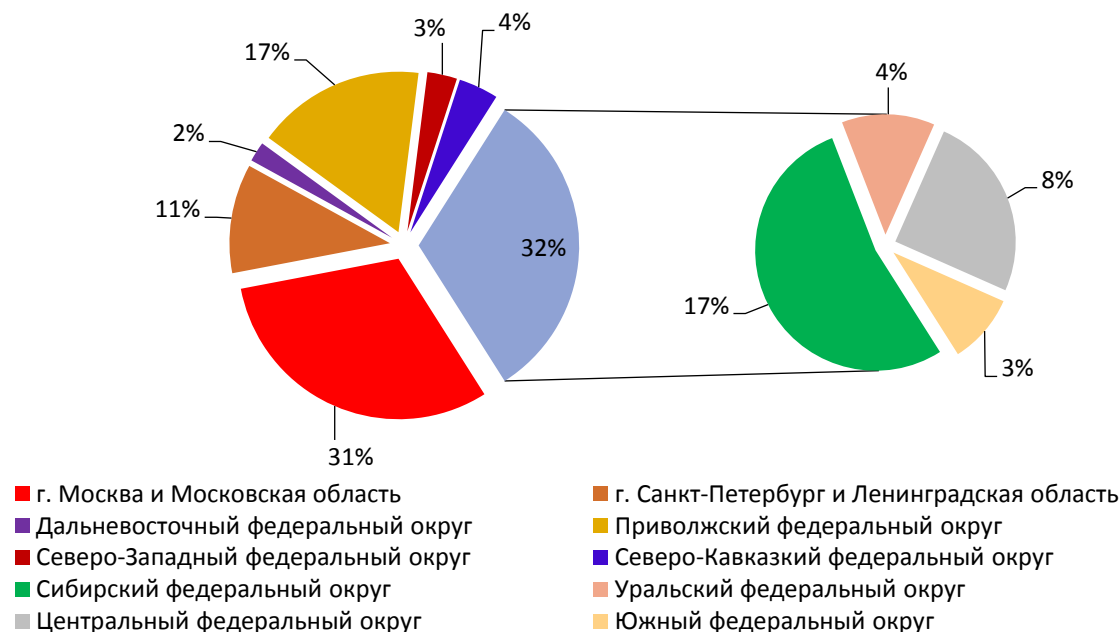


Рисунок 2.7 – Распределение университетов Национального рейтинга по федеральным округам РФ

На рисунке 2.8 представлено распределение отраслей партнеров университетов по регионам, которые лидируют по количеству университетов, входящих в Топ -100 Национального рейтинга. Это г. Москва и Московская область, Приволжский и Сибирский федеральные округа.

Исходя из представленных данных, можно выделить ряд особенностей развития стратегического партнерства университетов в РФ. По рисунку 3.6 видно: наибольшее суммарное число стратегических партнеров относится к отрасли «Образование и наука», что свидетельствует о предпочтении партнерских отношений между различными университетами.

Чаще всего в качестве партнеров выступают зарубежные университеты, с которыми реализуются проекты в образовательной сфере. Основными направлениями такого партнерства являются:

- совместная реализация образовательных программ,

- стажировки студентов, преподавателей, аспирантов;
- обменные программы.

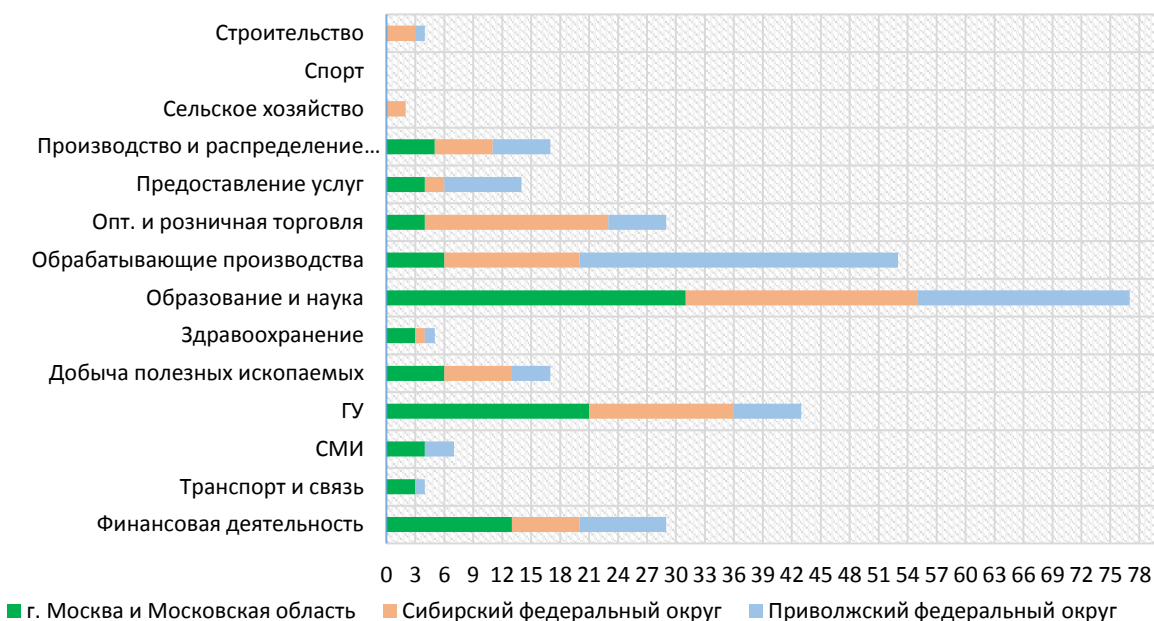


Рисунок 2.8 - Распределение отраслей партнёров в регионах-лидерах, %

При этом организации среднего общего и среднего профессионального образования в структуре стратегических партнеров - университетов не представлены.

Следующей особенностью является соответствие лидирующей отрасли стратегического партнерства университетов отраслевой направленности региона, где они находятся. Рассмотрим отдельно каждый из представленных на рисунке 4 регионов.

По г. Москва и Московской области можно отметить, что большую часть (31%) среди стратегических партнеров составляют организации «Образования и науки», по мнению автора, данный факт обусловлен высоким рейтингом университетов, находящихся в регионе. Каждый из них имеет хорошую деловую репутацию, и партнерство с ним для других университетов привлекательно.

На втором месте находится «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение». Связано это с региональной особенностью – сосредоточением различных министерств и ведомств федерального уровня в регионе.



В Приволжском федеральном округе большую часть партнеров ведущих университетов составляют предприятия и организации, относящиеся к отрасли «Обрабатывающие производства», к которым отнесены легкая и тяжелая промышленности, машиностроение, кораблестроение и другие смежные отрасли.

Обусловлено это тем, что в структуре промышленности Приволжского федерального округа ведущую роль, главным образом, играют машиностроение и топливно-энергетический комплекс. Также на высоком уровне развиты предприятия легкой и химической промышленности. На территории Приволжского федерального округа действуют судостроительные, дизелестроительные и станкостроительные предприятия. Одна из характерных черт Приволжского ФО – большое количество предприятий военно-промышленного комплекса [158].

В Сибирском федеральном округе на первом месте находится отрасль «Образование и наука» (24%), а на втором - «Оптовая и розничная торговля; ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования» (19%).

Большая часть предприятий отрасли «Оптовая и розничная торговля; ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования» в первую очередь связана со стратегической программой развития торговли в Сибирском федеральном округе, в качестве основных задач которой выделены:

- 1) образование региональных ассоциаций, союзов предприятий и сетевых организаций рыночной инфраструктуры для контроля качества товаров и учета интересов товаропроизводителей и продавцов;

- 2) формирование конкурентной среды на основе практически и научно обоснованной антимонопольной политики в сфере производства и обращения товаров и услуг, особенно сетевой торговле;

- 3) создание благоприятного экономического и инвестиционного климата в субъектах округа, особенно дотационных и с низким уровнем экономического развития для активизации предпринимательской деятельности в сфере торговли и услуг, привлечения новых инвестиций из других субъектов СФО, регионов и государств;

4) формирование единого торгового облика городов и крупных поселений субъектов СФО, направленного на выполнение торговыми предприятиями не только торговых функций, но и коммуникационных, досуговых, обучающе – развивающих и др. [76].

Далее рассмотрим распределение по отраслям стратегических партнеров оставшихся территорий, к которым относятся Центральный федеральный округ, г. Санкт-Петербург и Ленинградская область, Южный федеральный округ. Уральский федеральный округ рассмотрим отдельно, поскольку отраслевая структура стратегических партнеров университетов данного региона существенно отличается. Результаты представлены на рисунке 2.9.

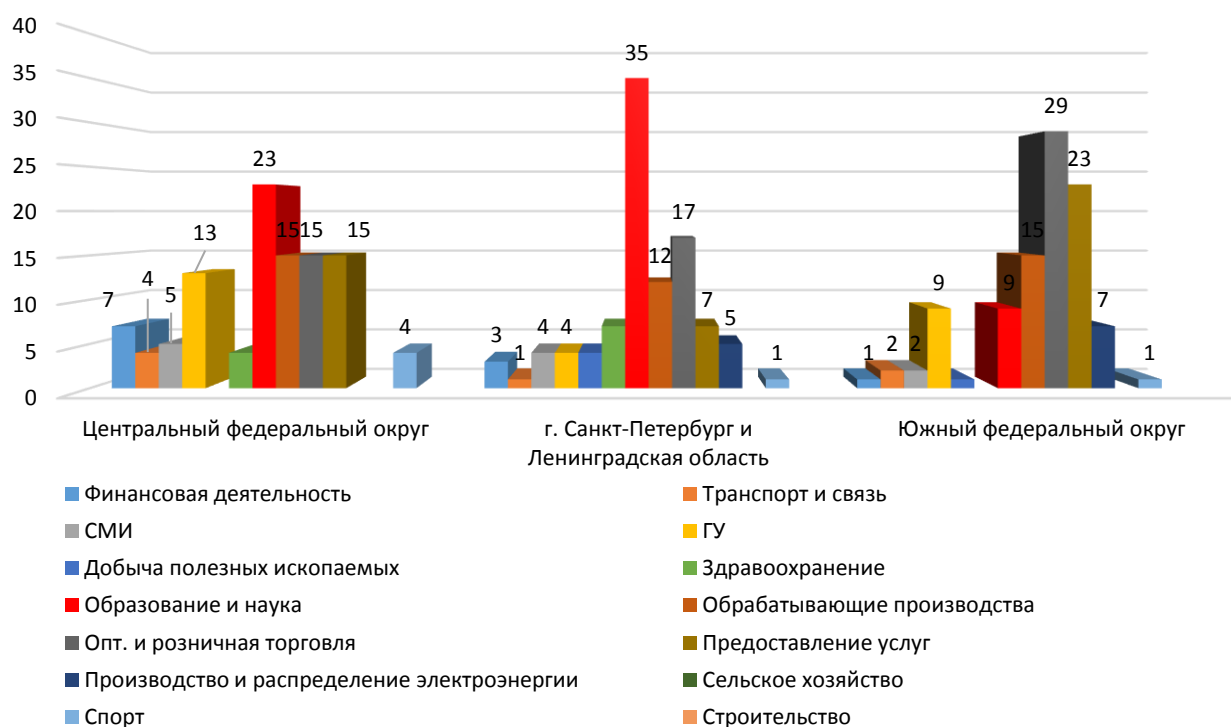


Рисунок 2.9 - Распределение отраслей партнёров в регионах, %

Ситуация, похожая на расположение отраслей партнеров университетов в г. Москве и Московской области, наблюдается и в г. Санкт-Петербург, и в Ленинградской области. В этих территориях федерального значения на первом месте, как и в г. Москва, - «Образование и наука» (35%). Что примечательно, на втором месте среди отраслей партнеров в г. Санкт-Петербург и Ленинградской области находится «Оптовая и розничная торговля; ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования».

В Центральном федеральном округе на первой позиции находится отрасль «Образование и наука» (23%). На втором месте - сразу три отрасли: «Оптовая и розничная торговля», «Обрабатывающие производства», «Предоставление услуг».

В Южном федеральном округе на первом месте среди отраслей партнеров ведущих университетов округа находится отрасль «Оптовая и розничная торговля; ремонт транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования» (29%), довольно близко к ней по доле значимости стоит отрасль «Предоставление прочих коммунальных, социальных услуг» (23%).

Присутствие на первом месте отрасли, связанной с торговлей, объясняется, в первую очередь, удобным географическим положением Южного федерального округа. Он находится на границах России с Казахстаном и Украиной, а также имеет выход к трем морям. Столь удобное географическое расположение обязывает округ к созданию торговых предприятий, которые и взаимодействуют с местными университетами.

Уральский федеральный округ представлен наименьшим количеством отраслей среди организаций - стратегических партнеров университетов. Больше половины отраслей (67%) занимает «Добыча полезных ископаемых». В первую очередь, это связано с расположением на территории данного округа крупнейших месторождений природных полезных ископаемых, добываемых на территории округа в очень больших количествах и, как следствие, наличие крупных предприятий данной отрасли, нуждающихся в кадровых ресурсах. Отраслевая структура стратегических партнеров университетов Дальневосточного и Северо-Кавказского округов не анализировалась по причине присутствия от них малого количества университетов в Топ-100 Национального рейтинга, что не позволяет получить требуемую выборку и провести объективный анализ.

Сравнение отраслевой структуры в разрезе субъектов Федерации позволило определить, что характерной чертой партнерства университетов Центрального и Северо-западного федеральных округов является преобладание взаимодействий с организациями сферы образования и науки. С удалением от центра

доля указанной сферы в отраслевой структуре снижается.

Для понимания основных направлений и тенденций развития стратегического партнерства университетов необходимо проанализировать формы и способы интеграции университетов за рубежом. Для проведения исследования были выбраны университеты, лидирующие в двух международных рейтингах: «Academic Ranking of World Universities» (Шанхайский рейтинг) и «Times Higher Education World Universities Rankings». Эти рейтинговые системы были выбраны как одни из самых авторитетных в мировой практике [29].

При проведении анализа интеграции университетов и бизнес-сообществ в представленных выше университетах была выявленная закономерность, показывающая, что подход к интеграции университетов и бизнес-сообществ за рубежом отличается от подхода в Российской Федерации. Каждый из представленных в рейтинге университетов использует партнерскую программу, которая объединяет местный, национальный, а иногда и международный бизнес в целях финансирования исследований в конкретном университете. Каждая из участвующих компаний делает ежегодный взнос в фонд программы в размере, который определяется администрацией программы и зависит от размера предприятия.

Помимо партнерской программы иностранные университеты в целях интеграции бизнес-сообществ и университетов используют программу офиса технологического трансферта, основной задачей которого является создание эффективных механизмов перехода (перетекания) создаваемых в университетских лабораториях технологий непосредственно в бизнес, общественную практику. Ежегодно приобретается более 100 патентов, 25 % от суммы которых идет непосредственно изобретателю.

Так же активно используется еще одна форма стратегического партнерства в международных университетах, которая нашла наиболее яркое отражение в Стенфордском университете – это создание технопарков, основная цель которых - привлечение на их территорию молодых перспективных ученых для разработки и производства современной техники по заказам ведущих мировых компаний.

Международные университеты, в отличие от университетов Российской Федерации, очень редко публикуют список своих партнеров. Вместо этого пресс-службы иностранных университетов занимаются продвижением в обществе информации о тех научных и исследовательских открытиях, которые были сделаны и (или) планируются на базе того или иного университета.

Например, Калифорнийский технический институт поддерживает интенсивную программу спонсорской поддержки со стороны местного и международного бизнеса. В ней используется отлаженная система связей с выпускниками. Активная работа с ними позволяет Калифорнийскому техническому институту получать, во-первых, стабильный поток индивидуальных спонсорских поступлений и, во-вторых, поддерживать несколько коллективных фондов, основной целью которых является финансирование обучения и исследований в этом институте. И, наконец, Калифорнийский технический институт проводит множество исследований по заказам частного бизнеса и получает финансирование в форме грантов от различных фондов.

В отличие от Калифорнийского технического университета, еще один постоянный представитель обоих рейтингов – Имперский колледж Лондона ведет несколько иную политику развития стратегического партнерства. Основной концепт Имперского колледжа Лондона в этой сфере – заключение контрактов с компаниями на проведение совместного исследования с целью получения открытия, полезного для общества.

Приведенные выше формы стратегического партнерства университетов с различными хозяйствующими субъектами используются и остальными университетами, отмеченными в ТОП-20 обоих рейтинговых систем.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

- 1) Подходы к формированию и развитию стратегического партнерства российских и зарубежных университетов кардинально отличаются друг от друга.

Основные направления стратегического партнерства университетов за ру-

бежом — это совместные исследования и создания фондов с целью использования их в помощь для проведения исследований. Партнерские отношения в Российских университетах в большей степени ориентированы на образовательную деятельность и лежат в плоскости совместной реализации образовательных и/или обменных программ, организации студенческих практик. В последнее время получила развитие такая форма, как создание целевых фондов и ассоциаций выпускников.

2) Стратегическое партнерство университетов с различными хозяйствующими субъектами позволяет им соответствовать требованиям конкурентной среды и адаптироваться к ее изменениям.

3) Исследования текущего состояния интеграционных процессов бизнеса и университетов на основе опыта 100 лучших университетов страны показали, что в каждом федеральном округе на интеграционные процессы оказывают существенное влияние цели и отраслевая специфика развития регионов, в которых расположены университеты.

### **2.3 ГОТОВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ УНИВЕРСИТЕТОВ К РАЗВИТИЮ НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ПОДХОДА (НА ПРИМЕРЕ ВЕДУЩИХ УНИВЕРСИТЕТОВ РФ)**

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

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

Целью параграфа является определение уровня развития партнерских взаимодействий университета и апробация методики оценки готовности универси-

тета к формированию и развитию стратегического партнерства на основе сетевого подхода на примере ведущих университетов РФ.

Для проведения оценки использовались методы:

- контент - анализ сайтов ста ведущих университетов РФ по версии Национального рейтинга университетов 2016 на предмет отражения информации о стратегических партнерах 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 партнерств;

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

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

Для оценки уровня развития партнерских взаимодействий и готовности к формированию и развитию стратегического партнерства на основе сетевого подхода ведущих университетов РФ был предложен алгоритм оценки, представленный на рисунке 2.10 и включающий оценку информационной открытости университета, вовлеченность партнера в его деятельность и стадию развития стратегических партнерств.

В качестве критериев оценки в данном блоке выступают наличие указанной информации на главном сайте университета и/или на сайте структурных подразделений; описания партнера/ссылок на его официальный сайт; информации о результатах партнерских отношений, в т.ч. в форме отчетов; размещение на сайте договоров (соглашений) о стратегическом партнерстве.

Вовлеченность партнера в деятельность университета позволяет определить степень распространения стратегического партнерства по сферам деятельности университета.

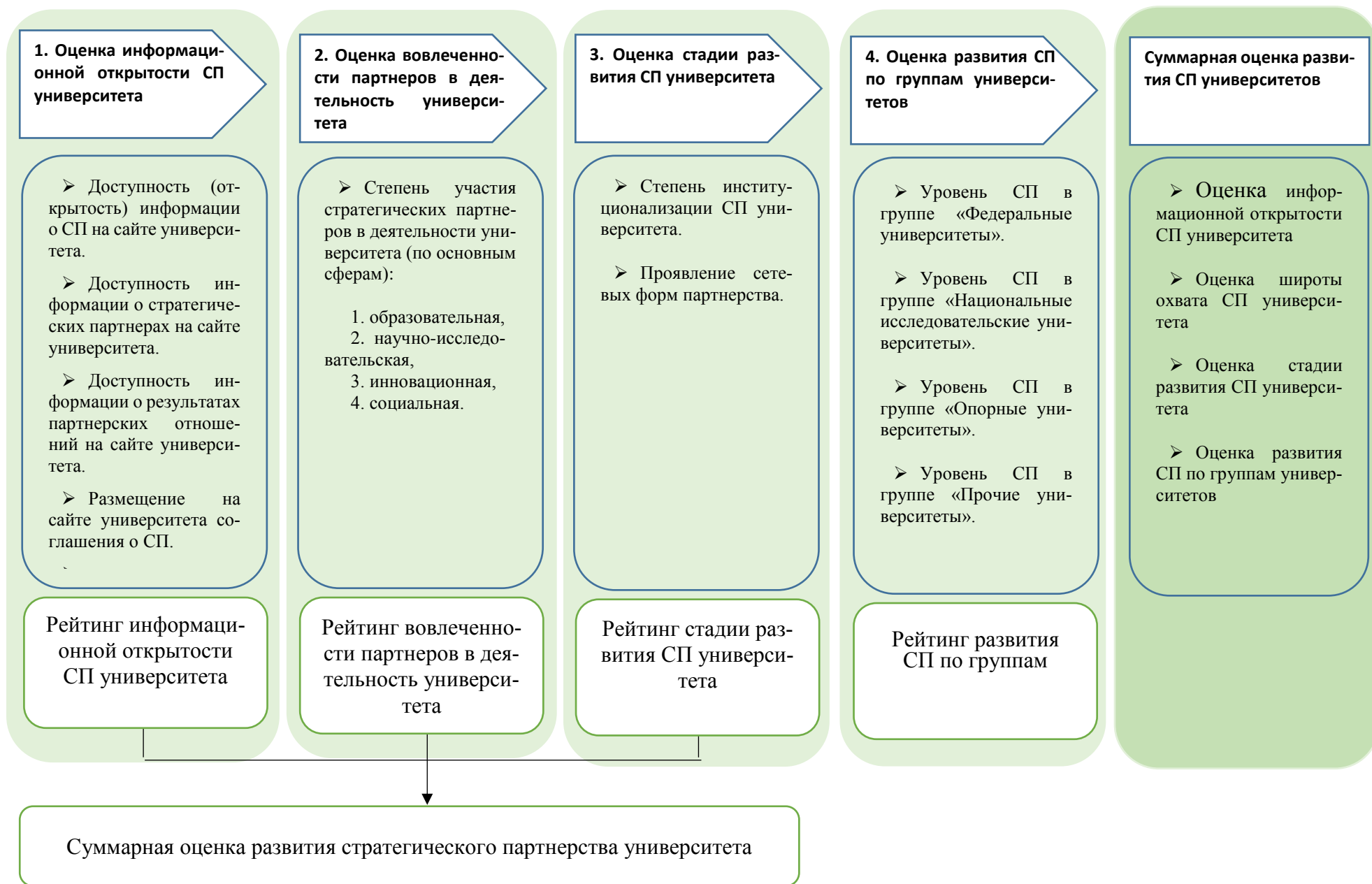


Рисунок 2.10 – Алгоритм оценки стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода



Включает в себя такие объекты оценки, как наличие партнерских взаимодействий в образовательной, научно-исследовательской, в т. ч. инновационной, и социальной сферах деятельности. В качестве критериев выступают наличие взаимодействий между университетом и стратегическими партнерами в рамках, указанных выше сфер деятельности.

Стадия развития стратегического партнерства университета позволяет определить уровень взаимодействий, данный объект оценки характеризуется степенью институционализации и присутствием сетевых форм партнерских отношений. В качестве критериев оценки выступают наличие отдела или института стратегического партнерства в организационной структуре университета, координационного совета, эндаумент-фондов и/или ассоциаций выпускников, членство в профессиональных ассоциациях; отражение необходимости развития стратегического партнерства как приоритетного направления в стратегии развития университета, участие в консорциумах и применение сетевых форм обучения.

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 партнерства по группам университетов, а также в разрезе оцениваемых параметров.

В данном параграфе проводится оценка стратегических партнерств университетов по критериям и в рамках групп. В качестве объектов оценки были выбраны 100 ведущих университетов РФ по версии Национального рейтинга университетов 2016 (список университетов приведен в Приложение 2.2), а также Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, который занимает в рейтинге 123 место, но был включен в выборку для проведения оценки

уровня развития стратегического партнерства полной группы «Федеральные университеты».

Структурный состав анализируемой выборки следующий:

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

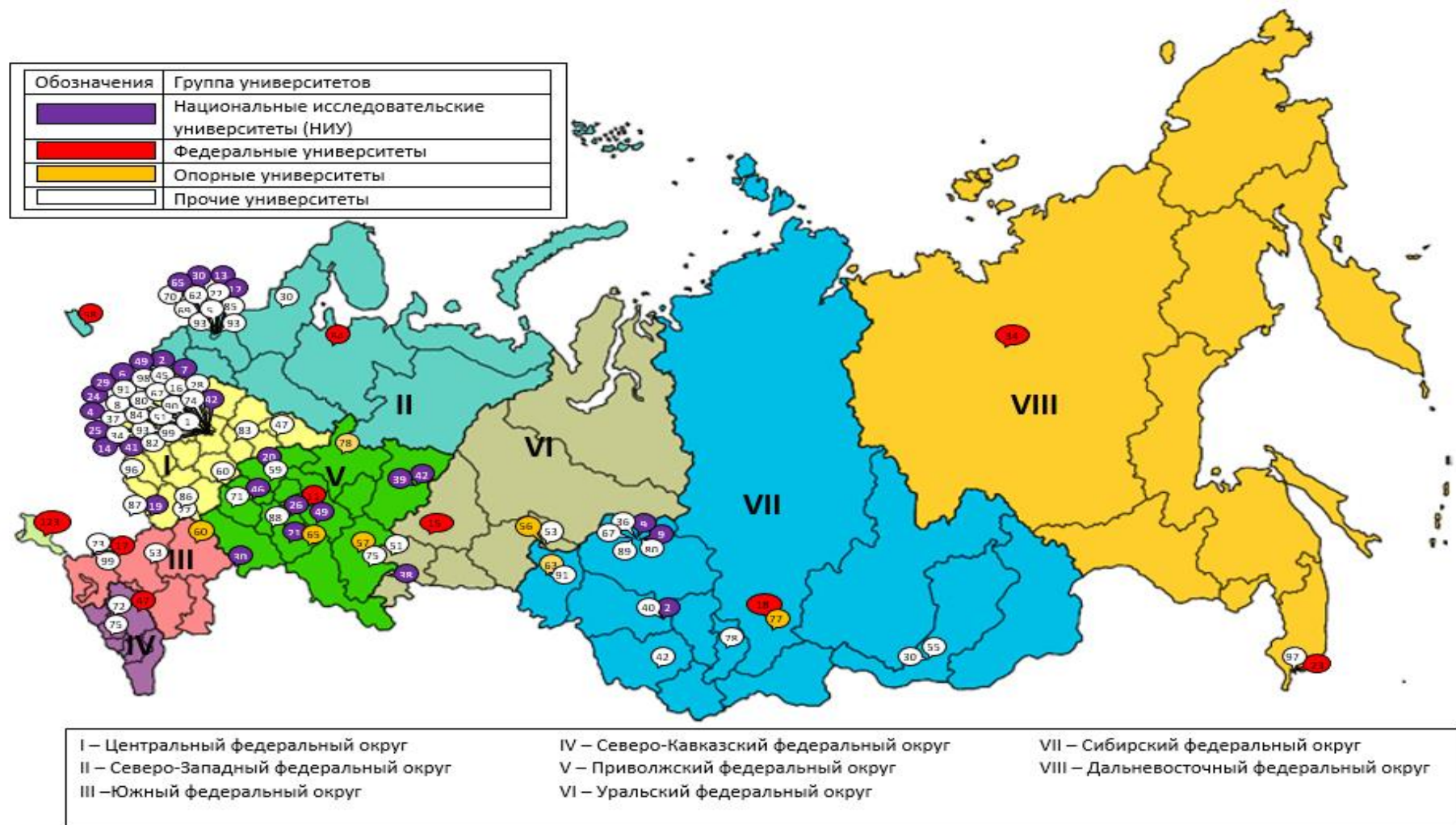
При качественном анализе представленной выборки можно отметить, что 97% национальных исследовательских университетов представлены на первых 50 позициях, что свидетельствует об их высокой результативности деятельности; в то время как среди федеральных университетов в ТОП – 50 входят только 70 %, и 10% не представлены в сотне ведущих. Опорные вузы в большей степени (82%) располагаются с 56 по 86 позицию, 18 % представлены за пределами первой сотни: на 115 и 169 месте в Национальном рейтинге университетов 2016.

Необходимо отметить, что опорные университеты в данном рейтинге представлены впервые, поскольку они были образованы в 2016 году путем объединения нескольких университетов, что могло отрицательно повлиять на их показатели результативности деятельности.

Географическая принадлежность университетов, представленных в анализируемой выборке, наглядно представлена на рисунке 2.11.

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. Москва.

По качественному составу это 12 национальных исследовательских, один университет с особым статусом и остальные - прочие. Федеральных и опорных университетов, входящих в ТОП-100 Национального рейтинга, в данном регионе нет. Далее идут Сибирский федеральный округ – 16% выборки, Приволжский – 15% и Северо – Западный – 14%.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.11 – Распределение университетов, входящих в ТОП-100 Национального рейтинга 2016 года

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

Сопоставление анализа за 2010-2014 годы, проведенного в параграфе 2.1 диссертационной работы, и текущего позволяет сделать вывод о сохранении лидирующих регионов по присутствию в них представителей ТОП-100 Национального рейтинга университетов в динамике.

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 в данных субъектах нет.

Средний рейтинг информационной открытости стратегического партнерства ведущих университетов РФ – 2 (max – 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 (таблица 1, Приложения 2.3-2.4) позволил выявить общие тренды в отражении на сайтах информации о стратегических партнерах:

- большинство университетов (61%) отражают информацию не на головном сайте, а по структурным подразделениям, из них 23% (14 шт.) разделяют стратегических партнеров вуза и его структурных подразделений;

- информация о результатах взаимодействий практически не раскрывается. Только трое из 100 анализируемых вузов размещают отчеты о результатах стратегического партнерства;

- только 9 из 100 университетов разместили на сайте заключенные соглашения о стратегическом партнерстве.

Средний рейтинг вовлеченности партнеров в деятельность университета

находится на удовлетворительном уровне, за исключением такой сферы взаимодействия, как инновационная – 2 (max – 4).

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

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

Средний рейтинг стадии развития стратегического партнерства ведущих университетов составляет 1 (max – 6). Исходя из проведенного анализа, можно отметить крайне низкий уровень институционализации стратегического партнерства – только 9% университетов имеют специализированный отдел и или координационный совет в своей организационной структуре и только 5% отражают в своих стратегиях развития стратегическое партнерство 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%, используют такие формы стратегического партнерства как эндаумент - фонды, ассоциации выпускников - порядка 35% университетов.

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

Далее проведем оценку развития стратегических партнерств по группам университетов. Результаты расчетов по группе «Федеральные университеты» представлены в таблице 2.3.

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

Таблица 2.3 – Уровень развития сетевого стратегического партнерства в группе «Федеральные университеты»

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки	Позиция в национальном рейтинге университетов										Среднее значение	
			11	15	17	18	23	34	48	58	64	123		
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 партнерах на сайте университета		1	1	1	1			1	1				
	Доступность информации о результатах партнерских отношений на сайте университета	Наличие на сайте информации о результатах партнерских 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	2	
Вовлеченность партнеров в деятельность университета	Степень участия стратегических партнеров в деятельности университета (по основным сферам)	Наличие партнерских взаимодействий в образовательной сфере	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
		Наличие партнерских взаимодействий в научно-исследовательской сфере		1	1	1	1		1		1			
		Наличие партнерских взаимодействий в сфере инноваций		1		1								
		Наличие партнерских взаимодействий в социальной сфере	1		1		1	1	1	1				
	Рейтинг	max = 4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	0	2	
Оценка уровня развития СП университетов	Степень институционализации СП университета.	Наличие института/отдела СП университета		1	1									
		Наличие координационного совета/центра СП университета												
		Наличие эндаумент - фондов /ассоциаций выпускников /профессиональных ассоциаций	1	1	1		1		1					
		Отражение СП в стратегии университета												
	Проявление сетевых форм партнерства.	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	1		
Суммарный рейтинг развития стратегического партнерства университета max = 16			4	9	9	6	6	3	6	5	2	0	5	
Уровень СП в группе "Федеральные университеты"													5	

Максимальный рейтинг – 9 баллов имеют 2 федеральных университета

УРФУ и ЮФУ, которые занимают 15 и 17 рейтинговые позиции соответственно. Наличие партнерских взаимодействий в инновационной сфере у УРФУ позволяет ему занимать в рейтинге более высокие позиции, что подтверждается данными, представленными местами в рейтинге «Инновации и предпринимательство»: УРФУ – 17, ЮФУ – 33 [127]. Самое низкое значение отмечается у параметра «Стадия развития стратегического партнерства», 40% группы имеют нулевые значения, не уделяется достаточно внимания процессам институционализации стратегических партнерств, 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 рисунке 2.12.

Исходя из представленных результатов, можно отметить что уровень развития стратегических партнерств 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, СПбПУПётрВеликий, НИУ МАИ, НИУ МГСУ.

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

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

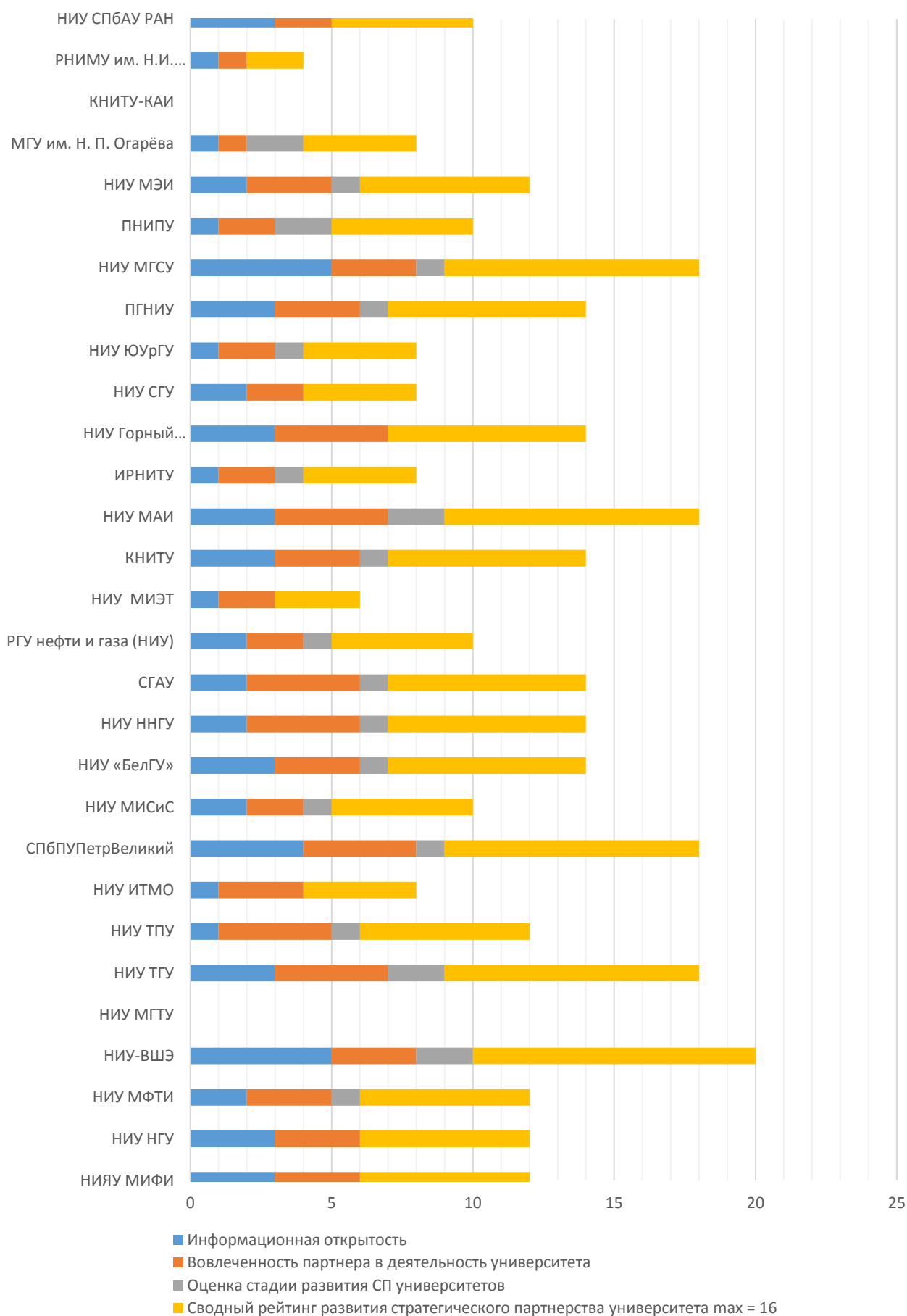


Рисунок 2.12 – Рейтинговые показатели сетевой готовности университетов группы НИУ



Результаты оценки уровня развития стратегических партнерств по группе «Опорные университеты» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Уровень развития сетевого стратегического партнерства в группе «Опорные университеты»

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки	Позиция в национальном рейтинге университетов									Среднее значение
			56	57	61	63	65	73	77	78	86	
			ТИУ	УГНГУ	ВолгГТУ	ОмГТУ	СамГТУ	ДГТУ	СибГАУ	ВягГУ	ВГТУ	
Информационная открытость	Доступность (открытость) информации о СП на сайте университета	Наличие информации на главном сайте.	1									
		Наличие информации на сайте кафедр/институтов/департаментов/отделов		1	1				1	1		
	Доступность информации о стратегических партнерах на сайте университета	Наличие на сайте описания партнера/ссылка на официальный сайт партнера	1		1				1			
		Наличие на сайте информации о результатах партнерских отношений.										
Размещение на сайте университета соглашения о СП.	Наличие на сайте отчетов о реализации СП.	Наличие на сайте заключенных соглашений о СП.										
		Рейтинг	max = 6	2	1	2	0	0	2	1	0	0
Вовлеченность партнёров в деятельность университета	Степень участия стратегических партнеров в деятельности университета (по основным сферам)	Наличие партнерских взаимодействий в образовательной сфере	1	1	1			1	1	1		
		Наличие партнерских взаимодействий в научно-исследовательской сфере	1						1			
		Наличие партнерских взаимодействий в сфере инноваций										
		Наличие партнерских взаимодействий в социальной сфере	1	1						1		
Рейтинг	max = 4	3	2	1	0	1	2	2	0	0	1	
Оценка уровня развития СП университета	Степень институционализации СП университета.	Наличие института/отдела СП университета										
		Наличие координационного совета/центра СП университета										
		Наличие эндаумент - фондов /ассоциаций выпускников /профессиональных ассоциаций						1	1			
Рейтинг	max = 6	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	
Суммарный рейтинг развития стратегического партнерства университета max = 16			5	3	4	0	2	5	3	0	0	2
Уровень СП в группе "Опорные университеты"												2

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

Готовность к сетевизации оценивается в 1 балл из 6 возможных, что выражается в низкой степени открытости стратегического партнерства: информация о партнерах представлена на сайтах структурных подразделений только у 40% университетов, и 10% отражают ее на главном сайте. Отсутствует информация о результатах партнерских отношений и не представлены соглашения о стратегическом партнерстве.

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

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

Оставшиеся университеты, входящие в ТОП – 100, были отнесены к группе «Прочие университеты». Результаты оценки их уровня развития стратегического партнерства представлены на рисунке 2.13.

Уровень развития стратегического партнерства в группе «Прочие университеты» оценивается в 4 балла из 16 возможных. Лидерами в данной группе являются ВГУ, ТУСУР и РХТУ им. 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 партнерских взаимодействий и не размещены соглашения о стратегическом партнерстве, что еще раз подтверждает низкую информационную открытость данного процесса.

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

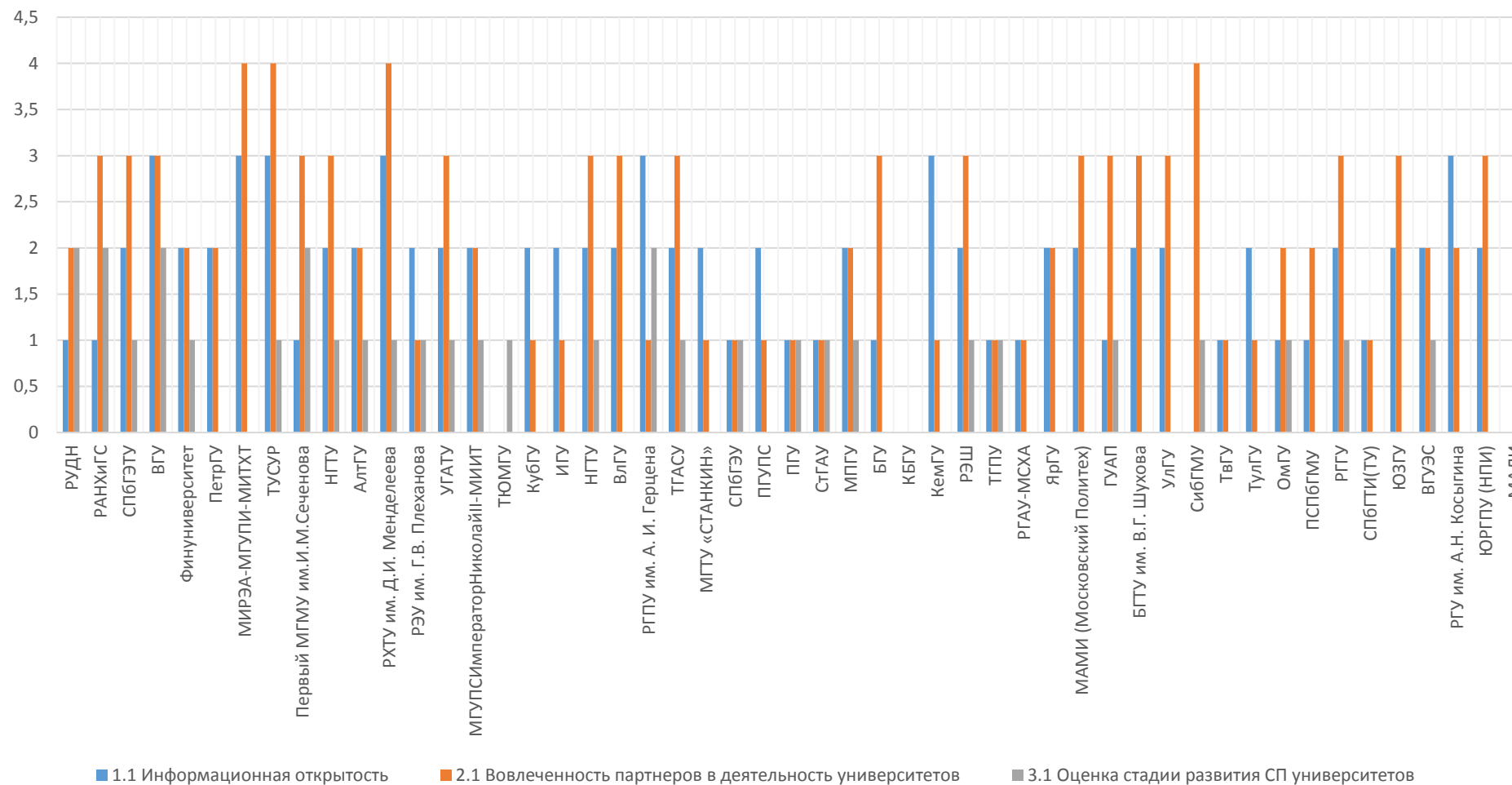


Рисунок 2.13 - Уровень развития сетевого стратегического партнерства в группе «Прочие университеты»

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

Между рейтинговой позицией университета и качеством развития стратегических партнерств существует прямая зависимость: чем ниже рейтинговая позиция университета, тем ниже сводная оценка развития стратегического партнерства, и наоборот.

Такая зависимость подтверждает предположение о том, что стратегическое партнерство 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 настоящий момент российские университеты имеют очень низкую степень информационной открытости стратегического партнерства, что не согласуется с последними тенденциями развития системы образования.

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

Низкий уровень институционализации стратегического партнерства.

Выводы по главе:

Проведенное исследование позволило выявить достаточно низкий уровень готовности российских университетов к сетевизации, развитие стратегического партнерства традиционно направлено на обеспечение образовательной деятельности, в несколько меньшей степени - в научно-исследовательской и социальной. Стратегическое партнерство 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 партнерств показал существенное различие между этими практиками, низкий уровень открытости и сетевизации партнерских отношений в РФ.

Анализ отраслей партнеров показал, что в РФ университеты чаще всего взаимодействуют по горизонтали. Причем партнерские отношения более развиты с зарубежными университетами, нежели с российскими. Это объясняется заинтересованностью партнеров 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.

Развитие стратегического партнерства ведущих университетов РФ традиционно направлено на обеспечение образовательной деятельности, в несколько меньшей степени - научно-исследовательской и социальной.

Стратегическое партнерство рассматривается университетами скорее, как сопутствующий процесс функционирования, а не одно из его приоритетных направлений, способствующих их развитию.

## **ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ПОДХОДА**

### **3.1 ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА УНИВЕРСИТЕТА**

Проведенный автором анализ общих тенденций развития стратегических партнерств университетов РФ (глава 2 диссертационной работы) показал, что процесс реализации стратегического партнерства не является интегрированным: партнерские взаимодействия осуществляются с разными субъектами рынка обособленно, и чаще всего находятся в плоскости образовательной (реализация совместных программ) и социальной деятельности (трудоустройство); оценка результатов партнерских взаимодействий имеет констатирующий характер.

Для развития стратегических взаимодействий университета в контексте сетевого подхода необходимо предложить организационно - экономический механизм, удовлетворяющий основным принципам подхода, сформулированным автором в главе 1 (параграф 1.3 диссертационной работы).

В общем виде концептуальная схема развития стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода автором 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 партнерств первого уровня представлена на рисунке 3.1.

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

Как показал анализ практики развития стратегического партнерства 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.

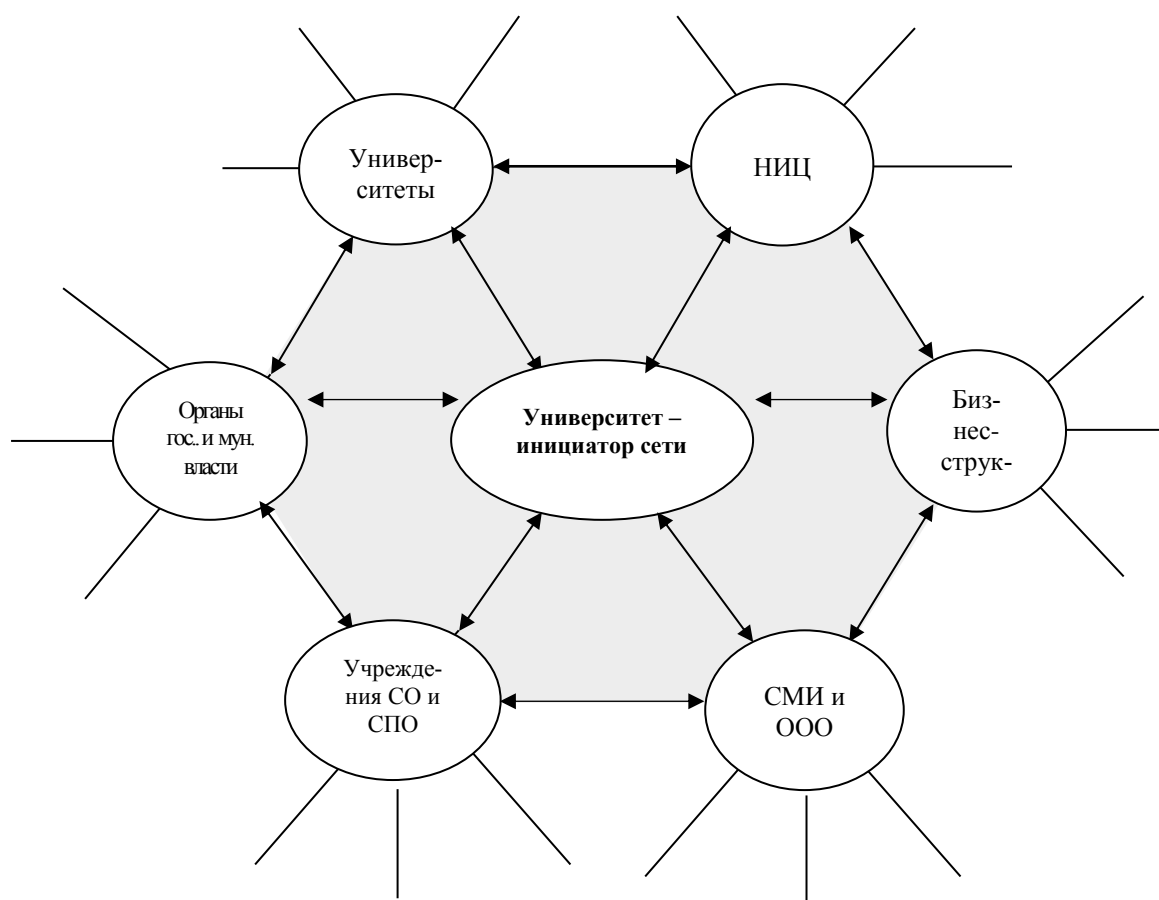


Рисунок 3.1- Конфигурация первого уровня стратегических партнерств университета на основе сетевого подхода

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

Исходя из вышеизложенного, в работе предложен организационно - экономический механизм, имеющий мультисубъектный характер, позволяющий структурировать процесс развития стратегических партнерств университета, интегрировать партнерские взаимодействия во всех сферах его деятельности и направлениях подготовки, проводить поэтапную оценку его результативности с

целью оперативного корректирования процесса реализации и развития партнерских взаимодействий.

Организационно - экономический механизм рассматривается автором с точки зрения системного подхода к менеджменту, где под ним понимается совокупность различных по своей природе конкретных организационных действий, призванных организовать эффективную деятельность организации как открытой хозяйственной и социальной системы [33].

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 [144].

На основе структурно-функционального содержания, раскрытого в параграфе 1.2 диссертационной работы, предлагаемый механизм должен включать в себя организационные действия, направленные на формирование совокупности сетевых отношений между различными партнерами 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 партнеров путем их интеграции;
- повышении отдачи от использования собственных ресурсов за счет использования инструментов сетевых взаимодействий;
- обеспечении роста потенциала развития университета за счет расширения собственных прямых и использования (развития) косвенных связей партнеров.

На рисунке 3.2 представлен предлагаемый автором организационно - экономический механизм развития стратегического партнерства университета.



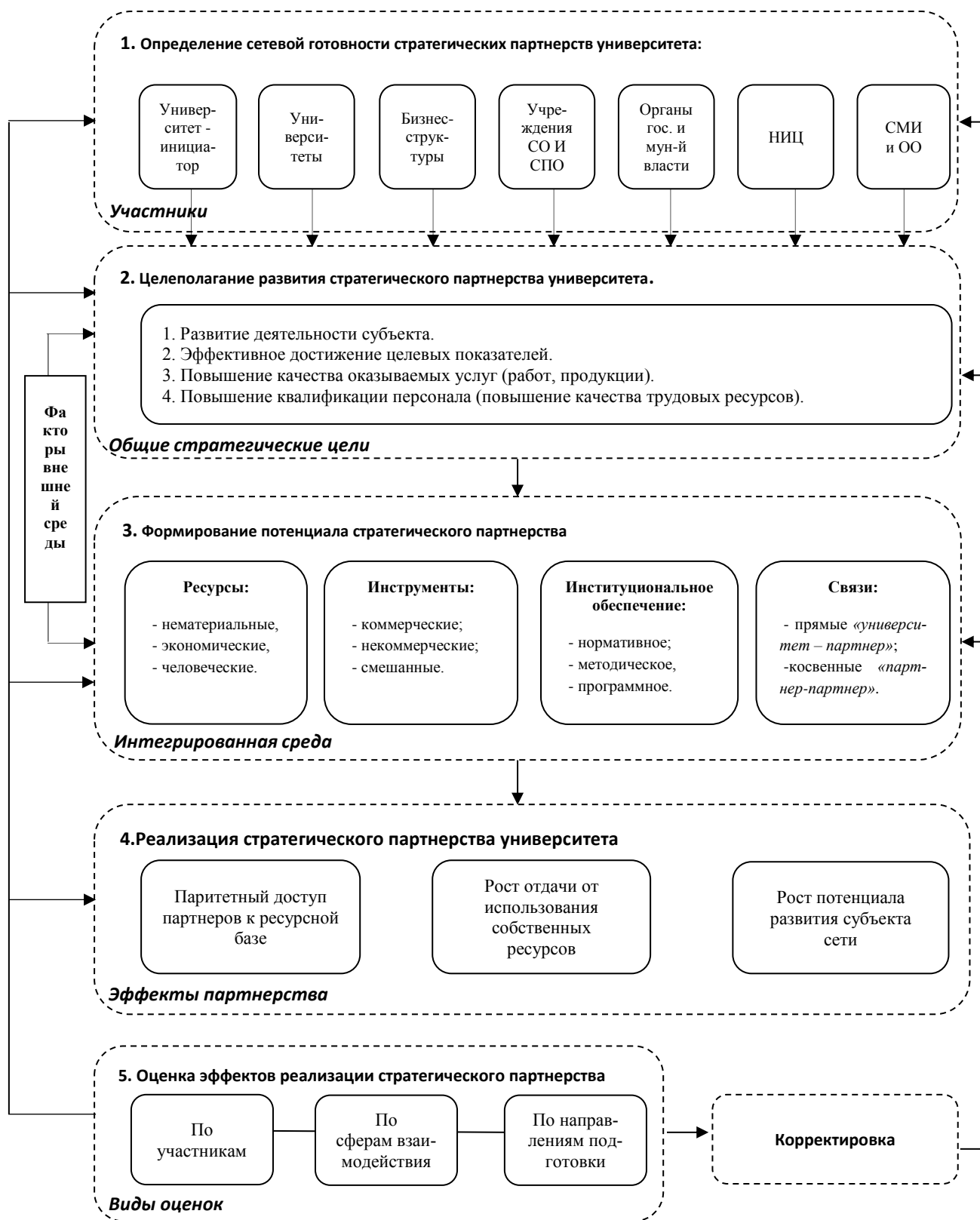


Рисунок 3.2 – Организационный механизм развития стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода

Он предусматривает оценку каждого этапа развития партнерства, что дает

возможность его оперативных корректировок и обеспечения большей результативности.

Организационно - экономический механизм развития стратегических партнерств университета, представленный на рисунке 3.2, позволит обеспечить соблюдение ключевых принципов сетевого подхода.

Проявление принципа открытости в данном механизме обнаруживается с нескольких сторон: во-первых, все участники стратегических партнерств обеспечивают прозрачность своей деятельности, что устанавливается при оценке критериев сетевой готовности, во-вторых, цели и ожидания партнеров объявлены и понятны всем участникам, а также на их основе разрабатываются общие цели развития партнерских 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 партнеров (узлов сети), обеспечивается обязательным процессом согласования целей, а также формированием потенциала стратегического партнерства посредством создания интегрированной среды, включающей в себя ресурсы, инструменты и связи, а также институциональное обеспечение, которое ее определяет.

Принцип синергичности, заключающийся в доминировании эффекта совместного функционирования стратегических партнеров над суммой эффектов их автономной деятельности; реализуется благодаря сетевой конфигурации партнерской 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 партнерства 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 партнерств позволяют осуществлять корректировочные воздействия и подстраиваться под возникающие потребности среды,

что соответствует одному из ключевых принципов сетевого подхода - принципу гибкости (саморегулируемости).

Сетевое партнерское взаимодействие становится возможным при наличии у партнеров 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 партнерских 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 партнеров – «Полезность и эффективность», который оценивается с точки зрения участия в создании эффектов сети. Данный принцип предполагает наличие у партнера возможности на паритетной основе участвовать в формировании и использовании ресурсов, к которым относятся привлечение кадров необходимой квалификации, финансово-инвестиционные, информационные, материальные и др.

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, автором систематизированы факторы, определяющие механизм развития стратегического партнерства 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 партнерства 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 партнерских взаимодействиях и также набор инструментов их реализации.

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

Совокупность выделенных факторов, распределенных по уровням влияния, представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Классификация факторов, определяющих организационный механизм развития стратегических партнерств 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 стратегии развития университета;
	требования мониторинга эффективности университетов [133];		
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];		

Продолжение таблицы 3.1

Группа факторов	Уровень влияния		
	Макроуровень	Мезоуровень	Микроуровень
Экономические	снижение объемов финансирования государственного задания;	межуниверситетская конкуренции 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 автором.

Узлами сетевых стратегических партнерских 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 [155] автором были выделены ключевые характеристики, которые являются условиями вхождения в сетевые отношения с университетом, им должны соответствовать партнеры для реализации стратегических партнерств университета в контексте сетевого подхода:

- 1) сетевая полезность и эффективность как способность стратегического

партнера обеспечивать положительные эффекты сети за счет наличия у него необходимых для развития стратегического партнерства ресурсов (по видам), компетенций, способностей (возможностей) к интеграции;

2) доверие и надежность сетевого партнёра оцениваются такими факторами, как деловая репутация, соблюдение неформальных договоренностей и формальных правил ведения бизнеса [230], устойчивость хозяйственных связей, приверженность партнеру;

3) открытость и прозрачность деятельности сетевого партнера определяется информационной открытостью деятельности партнера, поддержание открытых коммуникаций.

Согласно представленной в работе (параграф 1.3) концептуальной модели стратегических партнёрств университета на основе сетевого подхода, многие участники (узлы сети) могут являться одновременно партнерами в нескольких сотах, особенно партнеры второго, третьего и более низких уровней, что способствует развитию большего количества хозяйственных связей и генерированию синергетических эффектов.

На основе анализа опыта реализации стратегических партнерств университетов РФ были определены потенциальные группы участников и мотивы их вступления в сетевые взаимодействия, которые представлены выше в параграфе 1.3 диссертационной работы. В таблице 3.2 сопоставлены интересы участников с возможными сферами реализации партнёрских отношений с университетом.

Таблица 3.2 – Типология участников 1 уровня стратегических партнерств университета

Группа участников	Интересы группы участников	Сфера взаимодействия (в порядке приоритетности)
Университеты: отечественные и зарубежные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение качества образования;</li> <li>- развитие собственных программ подготовки;</li> <li>- повышение собственной эффективности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- образовательная;</li> <li>- международная (обменные программы);</li> <li>- научно-исследовательская;</li> </ul>
Научно-исследовательские центры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение дополнительных источников финансирования, в т.ч. гос. поддержки;</li> <li>- снижение «дефицита» трудовых ресурсов;</li> <li>- выполнение целевых показателей;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- научно-исследовательская;</li> <li>- социальная – популяризация науки;</li> <li>- образовательная;</li> </ul>
Бизнес-структуры (коммерческие организации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение высококвалифицированными трудовыми ресурсами;</li> <li>- повышение эффективности деятельности;</li> <li>-</li> </ul>	-

### Продолжение таблицы 3.2

Группа участников	Интересы группы участников	Сфера взаимодействия (в порядке приоритетности)
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 партнеров, указанных в таблице 3.2, автором были сформулированы стратегические цели, которые могут являться общими для развития сетевых взаимодействий.

1. Развитие деятельности субъекта – как для университета, так и для других участников партнерских 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 эффективности 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, определяю-

щие организационный механизм развития стратегических партнерств. 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 партнерства 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. Нарращивание ресурсного потенциала университета. Ресурсный потенциал - это система ресурсов, используемых комплексно. [194]

Задачи:

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

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

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 и зависит от потенциала стратегического партнёрства университета, который в свою очередь формируется из четырех составляющих, образующих интегрированную среду стратегических партнерств:

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

Согласно конфигурации стратегического партнерства университета, представленного на рисунке 3.1, можно выделить виды сквозных связей между партнерами:

А) прямая «Ядро» - «Узел» - происходит между ядром сети (инициатором сети) и узловым партнером. 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 «Узел» - «Узел» – развиваются между узлами сети и способствует генерированию сетевых эффектов.

Сила связи стратегических партнеров 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 партнерств университета, состав участников, обуславливают виды необходимых ресурсов.

Одной из основных особенностей стратегического партнерства 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 3 типа, представленные на рисунке 3.3.

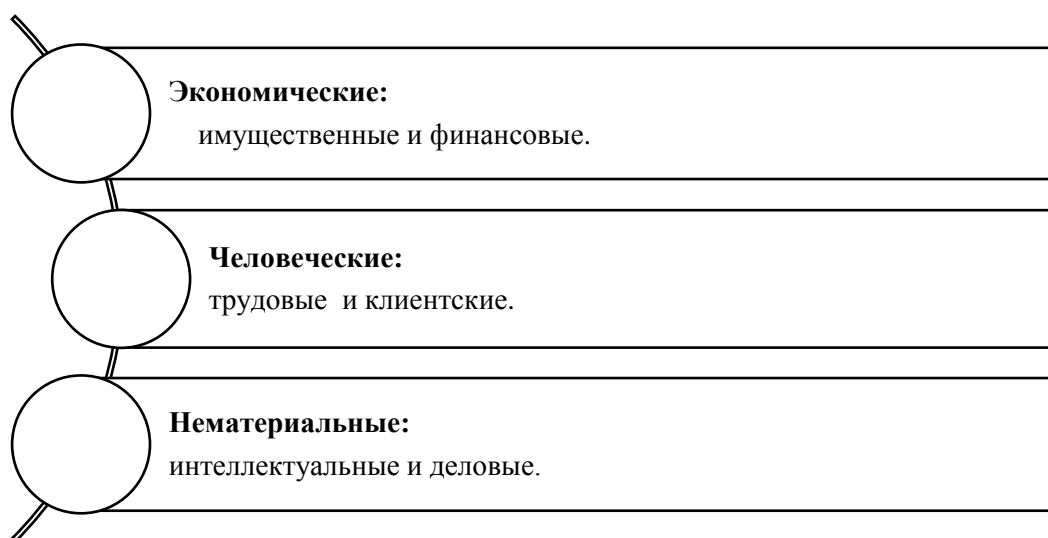


Рисунок 3.3 – Классификация ресурсов стратегических партнерств университета

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

Человеческие ресурсы с учетом специфики инициатора сетевых взаимоотношений подразделяются на 2 группы:

- трудовые – к ним относятся сотрудники организаций - участников, а также потенциальные сотрудники (например, выпускники университетов), которых участники сети могут привлекать к собственной деятельности;

- клиентские включают в себя потенциальных абитуриентов, слушателей различных образовательных программ, пользователей услуг, товаров, работ и др.

Нематериальные объединяют в себя две группы ресурсов. Интеллектуальные ресурсы содержат блага, участвующие в производстве [193], как, например, технологии, изобретения и др. Деловые включают репутацию партнера, 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 формировании синергетических эффектов сети.

Распределение ресурсов, входящих в интегрированную среду партнерства по основным держателям, представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Держатели ресурсов стратегических партнерств университета

Ресурсная группа	Вид ресурса	Участники стратегических партнёрств					
		Университеты	НИЦ	Бизнес-структуры	Учреждения НПО и СПО	Органы го. 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 таблице 3.3, участники обладают

разнообразными видами ресурсов, что также является специфической чертой сетевых партнерских 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 партнерств университета. Исходя из анализа практики реализации стратегических партнерств университетов, были выделены три группы инструментов:

1) коммерческие инструменты должны обеспечивать согласование экономических интересов партнеров, направлены на получение доходов, привлечение финансирования, повышение эффективности деятельности.

К ним относятся государственно-частное партнерство, 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.

2) некоммерческие инструменты должны обеспечивать согласование интересов партнеров 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.

3) 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.

Автором были проанализированы и обобщены существующая норма-

тивно-правовая база, программные документы, научная литература, что позволило сформировать институциональное обеспечение развития стратегических партнерств университета по трем типам: нормативные - определяющие правовое поле деятельности партнеров; методические - направленные на оценку целевых показателей деятельности; программные - определяющие стратегические цели и направления развития университетов.

В таблице 3.4 представлено обобщение документов, регламентирующих сферу развития стратегического партнёрства.

Таблица 3.4 – Институциональное обеспечение стратегических партнерств 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;
	Локальный	Лицензия на право ведения образовательной деятельности;
		Устав университета;
		Приказ Ректора о выполнении плановых показателей структурными подразделениями;
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 года;
		Стратегия развития образования в РФ;
	Локальный	Региональные стратегии социально экономического развития территории;
	Локальный	Стратегия развития университета.

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» регламентирует возможность организации (учреждения) хозяйственных партнерств, 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 партнерских 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 партнерство университета.

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

Механизм развития стратегического партнерства университета реализуется в пять этапов, последовательность и содержание которых представлены на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Этапы развития стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода

Целью первого этапа является - определить уровень партнерских взаимодействий университета и возможность развития сетевых взаимодействий. В случае, если выявлено несоответствие характеристик партнерских отношений условиям сетевого подхода, то необходимо скорректировать деятельность университета.

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

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

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

Пятый этап предусматривает оценку развития стратегического партнерства, предложенную и обоснованную автором в диссертационном исследовании (параграф 3.2).

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

Организационно - экономический механизм развития стратегических партнерств 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.

### **3.2 МЕТОДИКА ПОЭТАПНОЙ ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА УНИВЕРСИТЕТА**

Основываясь на анализе и обобщении международных и российских практик оценки стратегического партнерства, автором предложена методика, которая предназначена для количественной и качественной поэтапной оценки развития стратегических партнерств университета с целью формирования эффективной



системы сетевых партнерских отношений по основным приоритетным сферам взаимодействия (образовательной, научно-исследовательской и социальной), позволяющей университету, как открытой системе, более эффективно обеспечивать собственное развитие.

Предложенная методика опирается на:

- поэтапную оценку количественных и качественных параметров развития стратегических партнерств университета;
- комплексное (суммарное) определение сетевых эффектов реализации партнерских отношений;
- 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 партнерских отношений методик, а также выявление особенностей развития сетевых взаимодействий с университетом позволили автору выделить основные принципы, на которых базируется методика.

1) Комплексность оценки – формирование системы ключевых показателей, позволяющих определить соответствие партнерских 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 [159].

В авторской трактовке он уточнен в части учета сетевых критериев, поскольку для реализации партнерских 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 – обеспечивает единство (преемственность) методов оценки критериев в динамике, что позволяет сравнивать планируемые результаты стратегических партнерств университета с фактическими результатами, полученными в процессе его реализации.

Принцип сопоставимости используется в системном подходе и означает обеспечение условий, при которых возможна сравнимость показателей и характеристик, полученных различными методами или в различное время. [18]

4) Последовательность и оперативность – предполагает 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 партнерств в контексте сетевого подхода, поэтому при выявлении несоответствий необходимо корректировать состав участников/характеристики партнера/используемые инструменты, ресурсы.

5) Информационная открытость полученных результатов оценки – доступ к результатам оценки имеют все участники стратегических партнерств.

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

своих интересов.

Также данный принцип рассматривается в развитии демократической политической системы [236]. Корченкова Н.Ю. и Нагорная М.А. в своей работе рассматривают три уровня информационной открытости:

- возможность получения сведений и деятельности субъекта;
- доступ к процессу принятия решений;
- открытость процесса принятия решений [77].

С позиции сетевого подхода к развитию стратегических партнерств университета одним из основных принципов, как было указано в параграфе 1.3 диссертационной работы, является открытость, с помощью соблюдения принципа информационной открытости результатов оценки достигается равенство доступа участников к информации, обеспечивается прозрачность деятельности партнеров, возможность участия в контроле реализации определенных общих целей стратегических партнерств.

б) Сетевая результативность - оценка учитывает сетевые эффекты, возникающие на разных стадиях реализации партнерских отношений. Под эффектом понимается результат деятельности, к которому стремится объект [47], в данном случае, это результат развития сетевых взаимодействий партнеров.

Выполнение указанных принципов в полной мере обеспечивает соблюдение условий сетевого подхода к развитию стратегических партнерств, 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 пять этапов (рисунок 3.6):

- измерение сетевой готовности университета к развитию стратегических партнерств;
- определение актуальности установленных целей развития;
- оценка потенциала реализации стратегических партнерств;
- определение сетевых эффектов реализации стратегических партнерств;

- выявление перспективных форм и направлений развития стратегических партнерств.

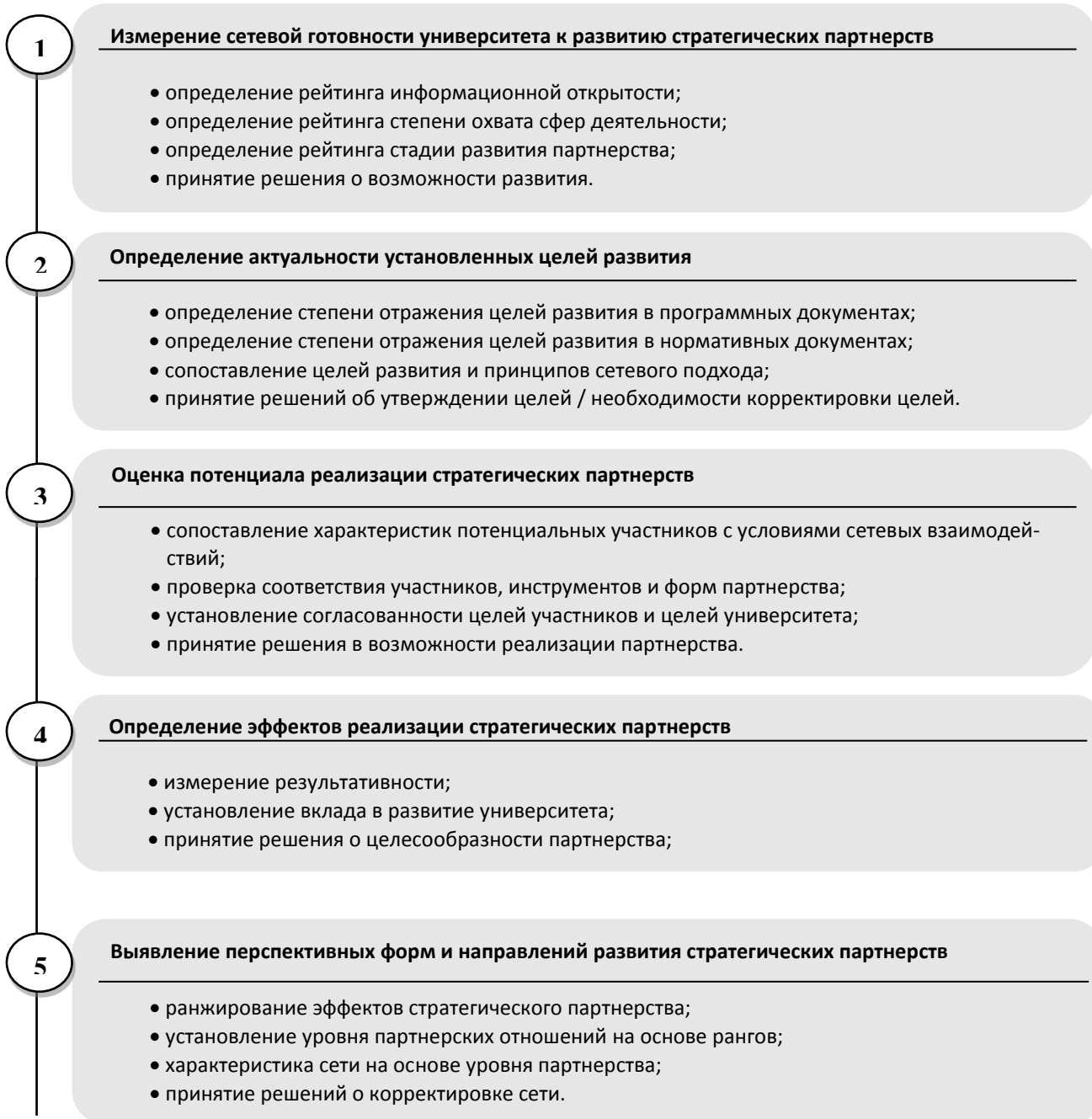


Рисунок 3.5 – Этапы проведения оценки развития стратегического партнерства университета в контексте сетевого подхода

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.

Оценка развития стратегического партнерства университета на основе се-

тевого подхода проводится по алгоритму в разрезе этапов реализации и предполагает принятие управленческих решений по каждому этапу в трех плоскостях:

- при высоком уровне соответствия показателей сетевым критериям возможно дальнейшее развитие партнерства,

- 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 партнерства.

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 таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Основные этапы оценки развития стратегических партнерств и их содержание

Объект оценки	Метод оценки	Показатели оценки
<b>1 этап. Измерение сетевой готовности университета к развитию стратегических партнерств</b>		
Информационная открытость стратегических партнерств	Контент-анализ сайта университета. Рейтингование.	Доступность информации о партнерах на сайте университета.
Вовлеченность партнеров в деятельность университета	Контент-анализ сайта университета. Рейтингование.	Представленность стратегических партнеров в сферах деятельности университета.
Стадия развития стратегических партнерств	Контент-анализ сайта университета. Рейтингование.	Присутствие сетевых форм партнерских взаимодействий.
<b>2 этап. Определение актуальности установленных целей реализации стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода</b>		
Цели развития стратегического партнерства университета.	Экспертная оценка. Сопоставление.	Степень соответствия целей развития сетевых партнерств направлениям развития в программных документах.
	Экспертная оценка. Сопоставление.	Степень соответствия целей развития сетевых партнерств требованиям нормативных документов.
	Экспертная оценка	Учет особенностей сетевого подхода при постановке целей развития.
<b>3 этап. Оценка потенциала реализации стратегического партнерства университета на основе сетевого подхода</b>		
Склонность партнера к сетевой интеграции	Экспертная оценка. Анализ информации о партнере. Ранжирование.	Степень открытости деятельности. Степень надежности партнера. Степень полезности партнера.

Продолжение таблицы 3.5

Объект оценки	Метод оценки	Показатели оценки
Совместимость участника, сетевых форм и инструментов партнерства.	Экспертная оценка. Анализ нормативно-правовых ограничений.	Возможность реализации стратегического партнерства в контексте сетевого подхода.
Согласованность целей участников и целей развития стратегического партнерства.	Экспертная оценка.	Степень согласованности целей.
<b>4 этап. Определение эффектов реализации стратегического партнерства университета</b>		
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 партнерства (принцип вклада)	Определение структуры показателей.	Вклад партнера в достижение показателей образовательной деятельности.
		Вклад партнера в достижение показателей научно-исследовательской деятельности.
		Вклад партнера в достижение показателей социальной деятельности.
<b>5 этап. Выявление перспективных форм и направлений развития стратегических партнерств университета</b>		
Качество эффектов партнерства	Сравнение и ранжирование показателей.	Уровень партнерских отношений университета: - по группам участников; - по сферам деятельности; - в целом по сети партнерств.

Измерение сетевой готовности университета к развитию стратегических партнерств является первым этапом предлагаемой методики. Его целью является установление текущего уровня развития стратегических партнерств 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 [155].

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

В данной методике автором предложена адаптация показателя (его структуры) сетевой готовности для оценки потенциала университета к развитию стратегических партнерств 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 партнеров в деятельность университета, которая характеризует готовность партнеров к использованию различных форм взаимодействия;

- стадия развития стратегических партнерств университета, как составляющая оценки использования сетевых технологий при реализации партнерских взаимодействий.

Для оценки каждого структурного элемента в методике предусматривается ряд критериев и показателей, соответствие которых представлено в таблице 3.6.

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.

Таблица 3.6 – 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 партнерствах на главном сайте
		Наличие информации о партнерствах на сайте кафедр/институтов/департаментов/отделов
	Доступность информации о стратегических партнерах на сайте университета	Наличие на сайте описания партнера/ссылок на официальный сайт партнера
	Доступность информации о результатах партнерских отношений на сайте университета	Наличие на сайте информации о результатах партнерских отношений.
	<i>Рейтинг</i>	<i>max = 4</i>
Вовлеченность партнёров в деятельность университета	Степень участия стратегических партнеров в деятельности университета (по основным сферам)	Наличие партнерских взаимодействий в образовательной сфере
		Наличие партнерских взаимодействий в научно-исследовательской сфере
		Наличие партнерских взаимодействий в сфере инноваций
		Наличие партнерских взаимодействий в социальной сфере
	<i>Рейтинг</i>	<i>max = 4</i>
Оценка стадии развития СП университетов	Степень институционализации стратегических партнерств университета	Наличие эндаумент - фондов /ассоциаций выпускников /профессиональных ассоциаций
		Наличие института/отдела СП университета
	Проявление сетевых форм партнерства.	Участие университета в консорциумах/ассоциациях университетов
		Участие университета в сетевых программах обучения
	<i>Рейтинг</i>	<i>max = 4</i>
<i>Суммарный рейтинг развития стратегического партнерства университета max = 12</i>		

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

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

Степень соответствия целей развития стратегических партнерств 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 3-х критериев: положительная оценка критерия - 1, нейтральная оценка - 0, отрицательная оценка -1. После нормирования они обобщаются в матрицах.

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

$$K = (k_1; k_2; k_3), \quad (3.1)$$

где  $k_1, k_2, k_3$  – критерии соответствующего этапа.

Для развития сетевых взаимодействий матрицы на втором этапе должны иметь вид:

$$K = (1; 1; 1), \quad (3.2)$$

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

На этапе оценки потенциала реализации стратегических партнерств устанавливается соответствие потенциальных участников критериям сетевых стратегических партнеров.

Критерии и способы их оценки представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Критерии, методы и показатели оценки потенциала реализации стратегических партнерств

Критерии оценки	Показатели оценки	Критерии оценки
<i>1. Оценка соответствия партнера сетевым критериям</i>		
Доверие и надежность	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 партнера.	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 партнера.	Еженедельное обновление – высокая. Ежемесячное обновление – средняя. Нет обновлений – низкая.
	Наличие/отсутствие положительного опыта реализации партнерских отношений.	Наличие опыта – высокая. Отсутствие опыта – низкая.
<i>2. Оценка возможности применения форм и инструментов партнерства</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 партнером:

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

Эффективность конкретного инструмента определяется на основе методов оценки проектов, и 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 автором на основе анализа методик оценки национальных [110] и зарубежных рейтингов университетов, методике мониторинга эффективности университетов [111] и стратегий развития ведущих университетов РФ (результаты анализа представлены в приложении 3.1). Из состава показателей оценки деятельности университетов были

выделены те, на которые может оказывать влияние развитие стратегического партнерства; в результате был определен набор показателей, формирующих эффекты развития стратегических партнерств университета на основе сетевого подхода, который представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели университета, на которые влияют результаты развития стратегических партнерств

Сфера взаимодействия	Показатели, характеризующие качество деятельности университета	Показатели, характеризующие экономические результаты деятельности университета	Вклад партнерств в общий результат университета
Образовательная	<ul style="list-style-type: none"> <li>- средний балл ЕГЭ студентов;</li> <li>- удельный вес численности студентов, зачисленных по результатам целевого приема на первый курс;</li> <li>- доля студентов, приходящихся на базы практики (по приказам);</li> <li>- доля совместных ОПОП в общем числе ОПОП университета;</li> <li>- удельный вес численности иностранных студентов в общей численности студентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доход по ДОП на 1 сотрудника;</li> <li>- внебюджетные доходы по ОПОП на 1 сотрудника;</li> <li>- средняя рентабельность образовательных программ университета;</li> <li>- доход от образовательной деятельности университета на 1 студента.</li> </ul>	Удельный вес результата партнера в формировании общего результата университета в разрезе показателей.
Научно-исследовательская	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля НПР, защитивших диссертацию в общем количестве НПР;</li> <li>- уровень суммарной цитируемости по данным РИНЦ;</li> <li>- уровень суммарной цитируемости по данным международных наукометрических систем;</li> <li>- число МИП, созданных университетом;</li> <li>- количество статей в Scopus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- объем НИОКР на одного сотрудника;</li> <li>- удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации;</li> <li>- рентабельность деятельности МИП;</li> <li>- объем грантов, приходящихся на 1 сотрудника.</li> </ul>	
Социальная деятельность университета	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля трудоустроенных выпускников в общем объеме выпускников текущего года;</li> <li>- количество совместных мероприятий социальной направленности;</li> <li>- темп роста рейтинговой позиции университета.</li> </ul>		

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

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

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

- ориентированность на результат, то есть четко отражать достижение целей.

Ориентированность на результат, по мнению автора, - один из самых важных принципов оценки развития стратегического партнерства университета. В системе высшего образования достаточно часто встречаются оценочные показатели, не связанные с реальным достижением целей [104], что приводит к неэффективному использованию ресурсов университета.

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

Для определения результативности были преобразованы показатели, характеризующие соответствующую сферу деятельности, состав которых был приведен выше, в таблице 3.8.

Результативность партнёрского соглашения в методике предлагается определять по модели расчета соответствующего показателя университета, но с учетом только партнерского результата, то есть как отношение результата партнера к соответствующему базовому показателю университета, и рассчитывать по следующей формуле:

$$R_{ПСi} = \frac{\text{Фактический результат партнерского соглашения}}{\text{Соответствующий базовый показатель университета}} \quad (3.3)$$

где:  $R_{ПС}$  – показатель результативности партнерского соглашения с университетом,

$i$  – значение показателя для  $i$  - стратегического партнера.

Вклад партнера в развитие университета определяется на основе приращения показателей, характеризующих эффект партнерства по отношению к полному выполнению показателей университета. Этот показатель характеризует проявление особенностей сетевых партнерских взаимодействий. Именно от влияния партнеров на деятельность университета зависит изменение потенциала его развития в целом.

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

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

$$B_{п}, \% = \frac{\text{Показатель стратегического партнера}}{\text{Общий показатель, достигнутый университетом}}, \quad (3.4)$$

Результативность взаимодействия с позиции влияния партнера на экономические результаты деятельности стратегического партнерства нормируется на основе динамического изменения показателей, то есть 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:

$$TR_{п} = \frac{\text{Значение показателя партнера в отчетном периоде}}{\text{Значение показателя партнера в предыдущем периоде}} \quad (3.5)$$

где:  $TR_{п}$  - темп роста показателя партнера.

Для принятия управленческих решений относительно развития стратегического партнерства 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, представленной в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Шкала нормирования сетевых эффектов стратегических партнерств университета

Значение результативности партнерского соглашения	Оценка	Характеристика
<b>Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на качество деятельности университета</b>		
Значение показателя менее 0,5%	○	Низкая результативность партнерского соглашения
Значение показателя находится в диапазоне 0,5%-5%	●	Приемлемая результативность партнерского соглашения.
Значение показателя более 5%	●	Высокая результативность партнерского соглашения
<b>Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на экономические показатели деятельности университета</b>		
Темп роста показателя снижается более чем на 5%	○	Низкая результативность партнерского соглашения
Темп роста варьируется в пределах $\pm 5\%$	●	Приемлемая результативность партнерского соглашения.
Темп роста повышается более чем на 5%	●	Высокая результативность партнерского соглашения
<b>Вклад стратегических партнерств в развитие университета</b>		
Менее 1%	○	Низкий уровень полезности соглашения
1-5%	●	Приемлемый уровень полезности соглашения
Более 5%	●	Высокий уровень полезности соглашения

Нормированные значения показателей по всем стратегическим партнерам интегрируются и представляются в виде матрицы (таблица 3.10), где число столбцов соответствует числу соглашений, а число строк количеству эффектов развития стратегических партнерств.

Таблица 3.10 – Матрица нормированных значений сетевых эффектов развития стратегических партнерств университета

Стратегический партнер университета ( $i=1;n$ )	Бизнес-структуры			Университеты			Органы гос. и мун. власти			Учреждения СО и СПО			НИЦ			СМИ и ООО		
	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	$\Pi_i$	...	$\Pi_n$	
Характеристика партнерского соглашения																		
Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на качество деятельности университета	$a_{11}$	$a_{i1}$	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$a_{n1}$
Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на экономические показатели деятельности университета	$a_{12}$	$a_{i2}$	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$a_{n2}$
Вклад стратегических партнерств в развитие университета	$a_{13}$	$a_{i3}$	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	$a_{n3}$

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:

$$S_1 = \sum_{i=1}^n a_{ij}, \quad (3.6)$$

где:  $j$  – характеристика партнерского соглашения.

В таблицах Приложения 3.2-3.3 приведены возможные направления развития стратегического партнерства в контексте сетевого подхода в зависимости от текущего уровня сетевых эффектов, определенных согласно оценочной шкале, представленной в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Значение оценки эффектов развития стратегических партнерств университета

Оценка	Условия присвоения оценки эффективности и результативности соглашения	Качественная характеристика эффективности и результативности соглашения
5	3 характеристики партнёрского соглашения находятся на высоком уровне.	Высокий уровень партнерского соглашения.
4	1-2 характеристики партнерского соглашения находятся на приемлемом уровне.	Приемлемый уровень партнерского соглашения.
3	3 характеристики партнерского соглашения находятся на приемлемом уровне.	Удовлетворительная
2	1 характеристика партнерского соглашения находится на неудовлетворительном уровне.	Неудовлетворительный уровень партнерского соглашения
1	2 характеристики партнерского соглашения находятся на неудовлетворительном уровне.	Низкий уровень партнерского соглашения
0	3 характеристики партнерского соглашения находятся на неудовлетворительном уровне.	Крайне низкий уровень партнерского соглашения

В таблице 3.12 представлены возможные направления корректировок, осуществляемых после каждого этапа оценки в зависимости от полученных значений.

Таблица 3.12 - Область корректировочных воздействий при неудовлетворительных значениях результатов стратегического партнерства

Этап	Показатель	Направления корректировки		
		Совершенство инструментов	Развитие институтов	Расширение ресурсов
1 этап. Измерение уровня готовности университета к развитию стратегических партнерств на основе сетевого подхода.	Информационная открытость	•		•
	Широта охвата	•	•	•
	Стадия развития	•	•	•

Продолжение таблицы 3.12

Этап	Показатель	Направления корректировки		
		Совершенство инструментов	Развитие институтов	Расширение ресурсов
2 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	•		
3 этап. Оценка потенциала развития стратегического партнерства на основе сетевого подхода.	Степень соответствия характеристик партнера условиям реализации сетевого подхода	•		•
	Возможность реализации сетевого подхода в стратегическом партнерстве	•	•	•
	Степень согласованности целей	•	•	
4 этап. Определение эффектов реализации стратегического партнерства	Результативность стратегического партнерства (качество деятельности)	•		•
	Результативность стратегического партнерства (экономические результаты деятельности)		•	•
	Полезность стратегического партнерства (вклад партнера)	•	•	•
5 этап. Выявление перспективных форм и направлений развития стратегического партнерства на основе сетевого подхода	Уровень сформированности сети по сферам деятельности	•	•	•
	Уровень сети по группам участников	•	•	•
	Уровень сети в целом	•	•	•

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

- по группам участников стратегического партнерства;
- по сферам деятельности университета (образовательная, научно-исследовательская, социальная);
- по направлениям подготовки (по укрупненной группе специальностей);
- в целом стратегического партнёрства университета.

Предложенная методика оценки позволяет выявлять резервы повышения результативности стратегических партнерств 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.



### **3.3 АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА УНИВЕРСИТЕТА, НА ПРИМЕРЕ ВГУЭС**

Стратегическое партнерство университетов с различными заинтересованными сторонами позволяет университетам соответствовать требованиям конкурентной среды и адаптироваться к ее изменениям. Бизнес-среда диктует свои потребности образовательным организациям и формирует спрос на специалистов на рынке труда, с одной стороны, а университеты пытаются встроиться в рыночную конъюнктуру и подготовить востребованных специалистов, с другой. При этом партнеры далеко не всегда оправдывают взаимные ожидания. Возникает потребность более тесного сотрудничества, интегрированного взаимодействия в разных сферах деятельности, что приводит к заключению договоров о стратегическом партнерстве [106].

В 2015 году автором было проведено анкетирование компаний Приморского края на предмет их отношения /ожиданий от стратегического партнерства с университетом. Стратегическая цель исследования – комплексный анализ состояния взаимодействия университета и бизнес-структур (работодателей) в области развития стратегического партнерства, выявления потребностей работодателей и разработка общей концепции этого взаимодействия.

В результате анкетирования были выделены барьеры, которые снижают потенциал развития стратегических партнерств. В процессе взаимодействий с университетом большое количество работодателей сталкивались с различными трудностями, такими, как бюрократизм и закрытость - 44% работодателей указывают на эту проблему; несоответствие уровня подготовки студентов требованиям бизнеса - 31%, отсутствие/несогласованность целей развития стратегических партнерств (15%), «рамочный» характер партнерства.

Необходимость развития университетами партнерских отношений отмечается в качестве приоритетных направлений на уровне региональной власти, что отражено в Стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2025 года (в ред. Закона Приморского края) [181], одним из которых является повышение капитализации человеческих ресурсов через реформирование рынка

труда.

Автором были проанализированы задачи в области реформирования рынка труда на предмет выявления в них роли стратегического партнерства университета в контексте сетевого подхода и получены следующие результаты:

- развитие партнерских отношений между университетами региона и стран АТР, в качестве механизмов предлагаются совместные исследования и разработки, обменные программы, совместные студенческие практики, конференции, летние школы;

- обеспечение соответствия подготовки кадров потребностям рынка труда через взаимодействие органов власти, работодателей и образовательных учреждений, механизмы – совместный мониторинг рынка труда, изменений требований к кадрам, выплата повышенных стипендий студентам приоритетных направлений, формирование ресурсных центров профессионального образования;

- привлечение работодателей к управлению университетами, механизмы - наблюдательные советы, участие в разработке образовательных программ и др.;

- развитие стратегических взаимодействий университетов с региональными корпорациями, механизмы – государственная поддержка, совместная реализация образовательных программ, формирование учебных центров;

- реализация взаимодействий между общеобразовательными организациями, университетами, работодателями и региональными властями в области профессиональной ориентации молодежи, механизмы – субсидирование оплаты образовательных услуг, поддержка системы кредитования образовательных услуг, развитие сети бирж труда, проведение совместных семинаров, тренингов, курсов и др.

Результаты проведенного опроса и анализа стратегии социально-экономического развития Приморского края подтверждают актуальность развития стратегических партнерств ВГУЭС на основе нового формата – сетевого подхода.

Для апробации предложенной в параграфе 3.2 диссертационной работы методики оценки ФГБОУ ВО ВГУЭС было выбрано в силу того, что на террито-

рии Дальнего Востока всего три университета входят в сотню ведущих университетов РФ: ДВФУ, СВФУ и ВГУЭС, два из которых являются федеральными. Поэтому для обеспечения сопоставимости при апробации был выбран университет, входящий в группу «Прочие» (как и большинство университетов РФ), имеющий положительную динамику своей результативности. В таблице 3.11 приведена динамика рейтинговой позиции ВГУЭС в Национальном рейтинге университетов [150].

Таблица 3.11 - Динамика рейтинговой позиции ВГУЭС

Рейтинговая позиция	2016	2014-2015	2013-2014
Общий рейтинг	97	157-158	141
Образование	84	181	150
Исследования	156	129	129-130
Бренд	43	131	144-145
Социализация	130	153	109-110
Интернационализация	53	117	131
Инновации	94	126	149

Из таблицы 3.11 видно, что практически все позиции, формирующие общий рейтинг ВГУЭС, имеют положительную динамику. На большинство показателей, формирующих рейтинг, может оказывать положительное влияние развитие стратегического партнерства.

Анализ отраслевой структуры стратегических партнеров ВГУЭС, с которыми заключены договоры по состоянию на 2016 год показал, что большую часть партнеров составляют предприятия, которые относятся к отрасли предоставления прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (36%) и предприятия оптовой и розничной торговли, к которым также относятся предприятия, занимающиеся ремонтом транспортных средств, бытовых изделий и предметов личного пользования (26%).

Больше трети предприятий партнеров принадлежит к сфере услуг, что обуславливается, в первую очередь, развитием в Приморском крае в целом и во Владивостоке, в частности, данной сферы. Территориальное расположение на границе с тремя азиатскими странами обязывает многие предприятия края развиваться именно в секторе предоставления услуг.

Среди отраслей, которые занимают менее 10% выборки, присутствуют предприятия, занимающиеся финансовой деятельностью. Доля таких предприятий составляет 8%. Необходимо отметить, что, несмотря на небольшой удельный вес данной отрасли в общем количестве партнеров, по удельному весу студентов, принимаемых на практику предприятиями данной сферы, числу совместных с университетом мероприятий, она - одна из лидеров.

В рамках апробации методики, рассмотрим проведение организационных действий в разрезе этапов организационно - экономического механизма развития стратегического партнерства ВГУЭС в образовательной деятельности.

**I этап.** Определение сетевой готовности стратегических партнерств ВГУЭС к развитию на основе сетевого подхода.

Согласно предложенной методики на первом этапе необходимо оценить сетевую готовность ВГУЭС к развитию стратегического партнёрства по открытым данным, результаты представлены в таблице 3.12.

Источником информации для оценки является официальный сайт ВГУЭС: [www.vvsu.ru](http://www.vvsu.ru), оценка проводилась по состоянию на 15.12.2016 года.

В целом, можно отметить, что готовность ВГУЭС к развитию стратегических партнерств в контексте сетевого подхода находится на среднем уровне по отношению к другим университетам РФ.

В качестве возможностей для развития выделяется высокая информационная открытость университета, которая выражается в готовности университета являться площадкой для транслирования информации о партнерах, их вакансиях, возможностях и услугах.

ВГУЭС активно привлекает партнеров во все сферы деятельности, однако необходимо отметить, что наиболее развитой сферой является образовательная, что подтверждается анализом отраслевой структуры партнеров и направлением осуществления взаимодействий, где на первом месте находится организация практики и трудоустройство.

В качестве ограничений можно выделить слабое развитие института стратегического партнерства: нет программы развития, отдельного подразделения

(ответственного лица), курирующего данное направление в целом, а не по направлениям деятельности.

Таблица 3.12 – Оценка сетевой готовности стратегического партнерства ВГУЭС к развитию на основе сетевого подхода

Вид оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки	ВГУЭС
1.1 Информационная открытость	Доступность (открытость) информации о СП на сайте университета	Наличие информации о партнерах на главном сайте.	0
		Наличие информации на сайте кафедр/институтов/департаментов/отделов	1
	Доступность информации о стратегических партнерах на сайте университета	Наличие на сайте описания партнера/ссылок на официальный сайт партнера	1
	Доступность информации о результатах партнерских отношений на сайте университета	Наличие на сайте информации о результатах партнерских отношений.	0
	<b>Рейтинг</b>	max = 4	2
2.1 Вовлеченность партнеров в деятельность университетов	Степень участия стратегических партнеров в деятельности университета (по основным сферам)	Наличие партнерских взаимодействий в образовательной сфере	1
		Наличие партнерских взаимодействий в научно-исследовательской сфере	1
		Наличие партнерских взаимодействий в сфере инноваций	
		Наличие партнерских взаимодействий в социальной сфере	1
	<b>Рейтинг</b>	max = 4	3
3.1 Оценка стадии развития СП университетов	Степень институционализации СП университета.	Наличие института/отдела СП университета	0
		Наличие эндаумент - фондов /ассоциаций выпускников /профессиональных ассоциаций	0
	Проявление сетевых форм партнерства.	Участие университета в консорциумах/ассоциациях университетов	1
		Участие университета в сетевых программах обучения	0
	<b>Рейтинг</b>	max = 4	1
Суммарный рейтинг сетевой готовности университета max = 12			6

Так, исходя из анализа сайта университета, видно, что в образовательной деятельности есть 3 вида структур, занимающихся развитием стратегического партнерства:

- региональный центр «Старт-карьера» - на сайте данного подразделения размещена информация о партнерах в образовательной деятельности с предприятиями и органами власти, частично размещается информация о совместных мероприятиях с партнерами, но не уточняется конкретный полученный результат таких взаимодействий;

- департамент международной и культурной деятельности – на сайте размещена информация о зарубежных вузах-партнерах и возможных направлениях взаимодействия, которое заключается в обменных программах, стажировках, программах двойных дипломов;

- кафедры/институты – на сайтах некоторых подразделений также отмечаются их стратегические партнеры и возможные направления взаимодействия, но нет целей и результатов.

Стратегическое партнерство в большинстве случаев носит фрагментарный характер, нет четкой программы развития данного направления, и оценка эффективности взаимодействий также практически не осуществляется, что затрудняет управление данным процессом и его дальнейшее развитие.

Полученные результаты необходимо учитывать при разработке проекта развития стратегического партнерства в качестве направлений развития для университета.

**II этап.** Согласно методике, на данном этапе необходимо оценить соответствие целей программным и нормативным документам, а также принципам сетевого подхода. Оценка проводилась экспертами, представляющими каждую группу участников стратегического партнерства университета в сфере образовательной деятельности. Нормированные результаты оценки актуальности установленных целей представлены в таблице 3.13. Согласно методике, при положительной оценке критерия ставится «1», нейтральная оценка «0», отрицательная оценка «-1».

Таблица 3.13 - Оценка соответствия установленных целей развития стратегических партнерств университета программным, правовым и нормативным документам

Цели развития стратегических партнерств университета	Цель/задача программного документа/принципы/требования нормативного документа	Степень соответствия целей (нормированная)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Совершенствование образовательных моделей, обеспечивающих высокое качество подготовки выпускников, направленное на удовлетворение потребностей рынка труда в соответствии со стратегией социально-экономического развития региона.</li> </ul>	<b>Соответствие программным документам</b>	1
	<b>1. Стратегия развития ВГУЭС [180]</b>	1
	- развитие университета как опорного научно-образовательного центра, осуществляющего подготовку кадров в соответствии с потребностями рынка труда и стратегией социально-экономического развития региона;	1

Продолжение таблицы 3.13

Цели развития стратегических партнерств университета	Цель/задача программного документа/принципы/требования нормативного документа	Степень соответствия целей (нормированная)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усиление конкурентоспособности образовательных программ университета за счет обеспечения высокого уровня интеграции с экономическими агентами региона, Федерации, мира</li> </ul>	- ...университет поддерживает партнерские отношения с организациями и бизнес сообществом, тесно взаимодействует с органами власти региона, ... реализует качественные образовательные программы через интеграцию образовательного процесса с научной и практической деятельностью;	1
	- повышение конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг.	1
	<b>2. Стратегия социально-экономического развития Приморского края [181]:</b>	1
	- обеспечение конкурентоспособности базовых отраслей Дальневосточного федерального округа через создание востребованных знаний и технологий (направление 1, п 2.3.1);	1
	- развитие партнерских отношений между образовательными организациями высшего образования, расположенными на территории Приморского края, и учреждениями высшего образования стран АТР (направление 2, п.2.3.1);	1
	- сокращение дисбаланса спроса и предложения на рынке труда на основе приведения планов подготовки кадров ... в образовательных организациях высшего образования в соответствии с потребностями рынка труда (направление 3, п.2.3.1);	1
	- повышение конкурентоспособности системы профессионального образования (задача 5, п.2.3.1);	1
	- поддержка процессов социального и культурного развития за счет формирования конкурентоспособного массового и элитного (в том числе управленческого) образования (направление 1, п 2.3.1);	0
	- привлечение работодателей к управлению профессиональными образовательными организациями (направление 4, п.2.3.1);	1
	- стимулирование корпораций, разворачивающих деятельность на территории Приморского края, к реализации образовательных программ и формированию учебных центров (направление 5, п.2.3.1);	1
	- ...стимулирование привлечения и закрепления молодых специалистов в производственной сфере на предприятиях Приморского края (задача 5, п.2.3.1).	0
	<b>3. Концепция развития образования в РФ [76]:</b> - усиление позиций российского образования на мировом рынке образовательных услуг.	0
	<b>Соответствие правовым и нормативным документам</b>	
	<b>4. ФЗ «Об образовании в РФ» [212]</b>	1
	- создание благоприятных условий для интеграции системы образования Российской Федерации с системами образования других государств на равноправной и взаимовыгодной основе (статья 3);	0
- сетевая форма реализации образовательных программ (статья 15);	1	

Продолжение таблицы 3.13

Цели развития стратегических партнерств университета	Цель/задача программного документа/принципы/требования нормативного документа	Степень соответствия целей (нормированная)
	<b>5. ФГОС по направлениям подготовки [157]:</b>	1
	- требования к реализации программы должны обеспечиваться совокупностью ресурсов материально-технического и учебно-методического обеспечения, предоставляемого организациями, участвующими в реализации программы в сетевой форме (п.7.1.3);	1
	- доля работников ... из числа руководителей и работников организаций, деятельность которых связана с направленностью (профилем) реализуемой программы бакалавриата ... в общем числе работников, реализующих программу ... (п.7.2).	1

Степень отражения целей развития стратегических партнерств университета в программных документах была определена на основе анализа таких программных документов как «Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 года», «Концепция развития образования в РФ до 2020 года» и стратегия развития ВГУЭС.

Противоречий при сопоставлении не выявлено. Более того, анализ данных документов позволяет сделать вывод о согласованности целей университета, бизнес-среды, органов государственной власти и общества, поскольку предложенные цели развития стратегических партнерств университета позволяют указанным субъектам достигать цели собственного развития, указанные в данных документах.

Анализ нормативных документов позволяет также оценить степень соответствия положительно, на уровне федеральных нормативных документов допускается возможность создания интегрированных ресурсных баз при реализации обучения, в т.ч. в сетевой форме, обязательным требованием является привлечение внешней среды к разработке и реализации образовательных программ.

Степень соответствия целей развития стратегических партнерств университета принципам сетевого подхода, также характеризуется отсутствием противоречий между установленными в проекте целями и обязательными условиями сетевого подхода.



Таким образом, на данном этапе оценка развития стратегических партнерств университета имеет вид: (1; 1; 1), что свидетельствует о соответствии объектов оценки критериям сетевого подхода и создает условия для реализации и развития партнерских отношений на его основе.

**III этап.** Для дальнейшей оценки необходимо определить возможный круг партнеров ВГУЭС. В качестве ключевых участников партнерства выделяются хозяйствующие субъекты, в которых заинтересован ВГУЭС, с некоторыми из них уже реализуются стратегические партнерские взаимодействия.

В качестве основных стратегических партнеров выбраны организации, которые находятся в активном взаимодействии со ВГУЭС больше года, и есть измеримые результаты этого взаимодействия. Для удобства анализа были введены обозначения потенциальных партнеров:

- П1 – ПАО «Владхлеб», <http://www.vladhleb.ru>,
- П2 - АО «Изумруд», <http://izumrud-ao.ru>;
- П3 - АО ВОП «Гранит», <http://vopgranit.ru>;
- П4 - ПАО СКБ Приморья Примсоцбанк, <https://pskb.com>;
- П5 - ОАО АКБ "Росбанк", <http://www.rosbank.ru/ru/>;
- П6 – АО «Восточная верфь», <http://www.vverf.com>;
- П7 - НИУ ВШЭ, <https://spb.hse.ru>;
- П8 – Зарубежные вузы: Даляньский океанологический университет, КНР, <http://www.dlou.edu.cn>; Университет Бэйхуа и др.;
- П9 - GEA ALPINE CENTER, <http://www.swissalpinecenter.com/ru/>;
- П10 - Администрация ПК, <http://www.primorsky.ru>;
- П11 – Муниципалитеты;
- П12 - Школы образовательного округа;
- П13 - Зарубежные школы;
- П14 - ИЭ УРО РАН;
- П15 - ДВ РАН;
- П16 – МИП НКЦ «Перспектива»;
- П17 – МИП НОЦ «Владивостокские инновации».

Для включения указанных участников в сетевые партнерства необходимо оценить их по критериям сетевого подхода, к которым, согласно предложенной в п 3.2 методике, являются:

- доверие и надежность;
- сетевая полезность и эффективность;
- открытость и прозрачность.

По указанным сетевым критериям были оценены все потенциальные партнеры, за исключением Администрации Приморского края и муниципалитетов, учреждений РАН, школ образовательного округа. Это связано с допущением, что перечисленные участники полностью удовлетворяют критериям, поскольку обладают уникальными ресурсами, по требованиям законодательства соответствуют критериям открытости и прозрачности деятельности и являются надежными партнерами.

В результате проведенной оценки можно сделать вывод о том, что практически все партнеры в достаточной степени соответствуют сетевым критериям, за исключением двух:

- АО «Изумруд» - во время проведения оценки сайт партнера был недоступен, что не позволило оценить один из основных критериев «открытость и прозрачность» деятельности участника;

- Университет Бэйхуа, КНР - сайт данного партнера не указан и при проведении оценки не удалось его найти ни у одного из партнеров, а также при помощи поисковых запросов, что делает невозможным оценку данного партнера с позиции открытости его деятельности и свидетельствует о достаточно низком уровне развития этого критерия или же его отсутствии. На этом основании не рекомендуется включение данного участника в сеть стратегических партнерств, несмотря на наличие результатов партнерских отношений со ВГУЭС.

Модель включает основные группы участников стратегического партнерства в образовательной деятельности ВГУЭС на основе сетевого подхода и связи между ними.

Для развития сети стратегических партнерств необходима реализация мероприятий, направленных на:

- модернизацию сайта университета с целью обеспечения открытости стратегических партнерств, его результатов;
- формирование сетевой ресурсной базы с помощью инструментов осуществления партнерских взаимодействий;
- развитие косвенных связей между стратегическими партнерами ВГУЭС;
- развитие прямых связей между ВГУЭС и потенциальными партнерами с использованием сетевых форм взаимодействия;
- формирование институционального обеспечения стратегических партнерств университета: заключение соглашений, утверждение программы развития стратегических партнерств;
- назначение ответственных во ВГУЭС, курирующих данное направление и отвечающих за координацию процессов его развития;
- разработка дорожной карты развития стратегического партнерства ВГУЭС с определением целевых показателей на каждом этапе реализации установление центров ответственности за результат.

#### **IV этап.** Определение эффектов реализации сетевого партнерства.

На первоначальном этапе необходимо уточнить состав показателей, на которые потенциально может влиять каждый из определенных стратегических партнёров.

В таблице 3.13 представлено соотнесение стратегических партнеров с показателями деятельности ВГУЭС, на которые он может влиять, отмечены только показатели прямого влияния. С позиции сетевого подхода каждый из показателей через косвенные связи поддается влиянию партнера.

В таблице потенциальные сферы влияния партнера отмечены знаком «х».

Таблица 3.13 – Потенциальное влияние сетевых партнеров в образовательной сфере на стратегические показатели ВГУЭС

Стратегические показатели развития университета	Стратегические партнеры ВГУЭС в образовательной деятельности																	
	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5	П 6	П 16	П 17	П 7	П 8	П 9	П 10	П 11	П 12	П 13	П 14	П 15	
Средний балл ЕГЭ студентов, балл																		x
Удельный вес численности студентов, зачисленных по результатам целевого приема на первый курс, %	x	x	x	x	x	x							x	x				
Доля студентов, приходящихся на базы практики (проходящих практики у партнеров), %	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x
Доля совместных ОПОП в общем числе ОПОП университета, %	x	x	x	x	x	x				x	x	x					x	x
Удельный вес численности ин. студентов, в общей численности студентов, %											x						x	
Доход по ДОП на 1 сотрудника, руб.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Внебюджетные доходы по ОПОП на 1 сотрудника, руб.	x			x	x					x	x	x		x			x	
Доход от образовательной деятельности на 1 студента, руб.	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x			x	x
Доля НПР, защитивших диссертацию в общем количестве НПР, %										x								x
Уровень суммарной цитируемости по данным РИНЦ, ед.										x	x							x

Продолжение таблицы 3.13

Стратегические показатели развития университета	Стратегические партнеры ВГУЭС в образовательной деятельности																	
	П 1	П 2	П 3	П 4	П 5	П 6	П 16	П 17	П 7	П 8	П 9	П 10	П 11	П 12	П 13	П 14	П 15	
Число МИП, созданных вузом, шт.							х	х										
Количество статей в Scopus, шт.									х	х							х	х
Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации, %	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х			х	х
Объем НИОКР на одного сотрудника, руб.	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х			х	х
Доля трудоустроенных выпускников в общем объеме выпускников текущего года, %	х	х	х	х	х	х	х	х					х	х				
Количество совместных мероприятий социальной направленности, шт.	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х	х

На основе отчетных данных по реализации стратегических партнерств ВГУЭС за 2016 год (представлены в таблице 3.14) была проведена оценка партнёрских соглашений по трем сферам взаимодействия, поскольку каждый партнер имеет потенциальное влияние на них. Результаты проведенной оценки представлены в таблицах 3.15-3.16.

Таблица 3.14 –Результаты стратегических партнерств ВГУЭС в образовательной сфере

Наименование показателя	Результаты стратегических партнёрств ВГУЭС по отчетным данным																
	Бизнес - структуры								Университеты			Органы гос. и мун. власти		Учреждения СО и СПО		НИЦ	
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П16	П17	П7	П8	П9	П10	П11	П 12	П13	П14	П 15
Кол-во принятых от партнера абитуриентов, чел.										88					186		
Число студентов, принятых по целевому набору от партнера, чел.		10	9			9							7				
Кол-во студентов, принятых партнером на практику	2	10	9	4	110	16	2					32	71				
Кол-во совместных с партнером ОПОП										9							
Доходы университета по ДОП, приходящиеся на партнера, тыс. руб.										2460	215		560				
Сумма внебюджетных доходов по ОПОП, приходящихся на партнера, тыс. руб.										7250			770		33090		
Доход от образовательной деятельности, приходящийся на партнера, тыс. руб.		1100	990			990				7250					33090		
Кол-во совместно подготовленных НПР, защитивших диссертации, чел.																1	
Суммарная оценка цитирования партнером по базам РИНЦ, шт.									28							28	269
Число МИП, созданных совместно с университетом, шт.							1	1									

Продолжение таблицы 3.14

Наименование показателя	Результаты стратегических партнёрств ВГУЭС по отчетным данным																
	Бизнес - структуры							Университеты			Органы гос. и мун. власти		Учреждения СО и СПО		НИЦ		
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П16	П17	П7	П8	П9	П10	П11	П12	П13	П14	П15
Кол-во совместных статей в Scopus, шт.																2	
Доходы от НИОКР, приходящиеся на партнера, тыс. руб.								1350	650	1500	471		2300				
Кол-во совместных мероприятий социальной направленности, шт.					2						8		5	12	3		1
Кол-во выпускников, трудоустроенных на предприятие-партнер, чел.				4	7												

Таблица 3.15 – Оценка результативности стратегических партнерств ВГУЭС (прямые связи)

Наименование показателя	Показатели результативности стратегических партнерств университета																
	Бизнес - структуры							Университеты			Органы гос. и мун. власти		Учреждения СО и СПО		НИЦ		
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П16	П17	П7	П8	П9	П10	П11	П12	П13	П14	П15
Доля абитуриентов с баллом свыше 190, зачисленных в результате СП, %														15,42			
Удельный вес численности студентов, зачисленных от партнера по результатам целевого приема на первый курс, %		0,46	0,41			0,41							0,32				
Доля студентов, приходящихся на базы практики партнера, %	0,06	0,29	0,26	0,12	3,18	0,46	0,06					0,92	2,05				
Доля совместных с партнером ОПОП в общем числе ОПОП университета, %										10,98							

Продолжение таблицы 3.15

Наименование показателя	Показатели результативности стратегических партнерств университета																
	Бизнес - структуры								Университеты			Органы гос. и мун. власти		Учреждения СО и СПО		НИЦ	
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П16	П17	П7	П8	П9	П10	П11	П12	П13	П14	П15
Удельный вес численности студентов, принятых от партнера, в общей численности студентов, %										4,06				38,07	8,57		
Доход по ДОП от партнера на 1 сотрудника, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1561	136	0	355	0	0	0	0
Внебюджетные доходы от партнера по ОПОП на 1 сотрудника, руб.										4600			489		20996		
Доход по образовательной деятельности Университета от партнера на 1 студента, руб.		147	133			133				972					4435		
Доля совместно подготовленных НПР, защитивших диссертацию в общем количестве НПР, %																0,25	
Уровень суммарной цитируемости партнером по данным РИНЦ, %									0,93							0,93	8,94
Доля совместных статей в Scopus, %																3,64	
Удельный вес доходов от партнера по НИОКР в общих доходах образовательной организации, %							0,20	0,10	0,23	0,07			0,35				
Объем НИОКР от партнера на одного сотрудника, руб.							857	412	952	299			1459				
Доля трудоустроенных выпускников на предприятия партнера в общем объеме выпускников текущего года, %				0,33	0,58												
Количество совместных с партнером мероприятий социальной направленности, шт.					2					8		5	12	3		1	



Таблица 3.16 – Оценка вклада стратегических партнерств в развитие ВГУЭС

Наименование показателя	Фактическое значение показателя за 2016	Вклад в достижение показателей университета по группам партнеров, %																Суммарное влияние партнёрств, %	
		Бизнес - структуры								Университеты			Органы гос. и мун. власти		Учреждения СО и СПО		НИЦ		
		П1	П2	П3	П4	П5	П6	П16	П17	П7	П8	П9	П10	П11	П12	П13	П14		П15
<b>1. Образовательная деятельность</b>																			
Средний балл ЕГЭ студентов, балл	63														107,92			107,92	
Удельный вес численности студентов, зачисленных по результатам целевого приема на первый курс, %	1,80%		25,64	23,08			23,08							17,95				89,74	
Доля студентов, обучающихся на базы практики (проходящих практики у партнеров), %	0,3	0,06	0,29	0,26	0,12	3,18	0,46						0,92	2,05				7,34	
Доля совместных ОПОП в общем числе ОПОП университета, %	10,98									100,00								100,00	
Удельный вес численности иностранных студентов, в общей численности студентов, %	2,70									4,06						8,57		12,63	
Доход по ДОП на 1 сотрудника, руб.	72990									2,14	0,19			0,49				2,81	
Внебюджетные доходы по ОПОП на 1 сотрудника, руб.	280376	0,00								1,64				0,17		7,49		9,30	

Продолжение таблицы 3.16

Наименование показателя	Фактическое значение показателя за 2016	Вклад в достижение показателей университета по группам партнеров, %																	Суммарное влияние партнёров, %		
		Бизнес - структуры								Университеты			Органы гос. и мун. власти		Учреждения СО и СПО		НИЦ				
		П1	П2	П3	П4	П5	П6	П16	П17	П7	П8	П9	П10	П11	П12	П13	П14	П15			
Доход от образовательной деятельности Университета на 1 студента, руб.	94572	0,00	0,16	0,14		0,14											4,69			6,15	
<b>2. Научно-исследовательская деятельность</b>																					
Доля НПР, защитивших диссертацию в общем количестве НПР, %	4,02																		8,33	8,33	
Уровень суммарной цитируемости по данным РИНЦ, ед.	3008								0,93										0,93	8,94	10,80
Число МИП, созданных вузом, шт.	16						6,25	6,25													12,50
Количество статей в Scopus, шт.	65																		3,64		3,08
Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации, %	2,98						0,13	0,06	0,14	0,05			0,22								0,60
Объем НИОКР на одного сотрудника, руб.	34174						2,51	1,21	2,79	0,87			4,27								11,64
<b>3. Социальная деятельность</b>																					
Доля трудоустроенных выпускников в общем объеме выпускников текущего года, %	75,00				0,3	0,58															0,88
Количество совместных мероприятий социальной направленности, шт.	63					3					25,00		7,9	19	4,7				3,13		62,73

Согласно методике поэтапной оценки стратегических партнерств, полученные значения необходимо было нормировать и результаты представить в матрице. В таблице 3.17 представлены усредненные значения сетевых эффектов развития стратегических партнерств ВГУЭС трем сферам взаимодействий в разрезе групп партнеров.

Таблица 3.17 – Матрица нормированных значений сетевых эффектов развития стратегических партнерств ВГУЭС

Стратегический партнер ВГУЭС Характеристика партнерского соглашения	Бизнес-структуры	Университеты	Органы гос и мун. власти	Учреждения СО и СПО	НИЦ
<b>1. Образовательная деятельность</b>					
Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на качество деятельности университета	●	●	●	●	○
Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на экономические показатели деятельности университета	●	●	●	●	●
Вклад стратегических партнерств в развитие университета	●	●	●	●	○
<b>2. Научно-исследовательская деятельность</b>					
Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на качество деятельности университета	○	●	○	-	●
Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на экономические показатели деятельности университета	●	●	●	-	●
Вклад стратегических партнерств в развитие университета	○	○	●	-	●
<b>3. Социальная деятельность</b>					
Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на качество деятельности университета	○	●	●	●	●
Вклад стратегических партнерств в развитие университета	○	●	●	●	●

Сопоставив полученные данные с оценочной шкалой, представленной в таблице 3.9, можно сделать вывод о том, что в целом уровень развития стратегических партнерств в образовательной сфере находится на приемлемом уровне, поскольку отсутствуют отрицательные оценки, за исключением группы «НИЦ». Это говорит о необходимости развития отношений в сфере образовательной де-

тельности, в области организации совместных образовательных программ академической магистратуры, что позволит повысить конкурентоспособность данных программ и уровень доходов университета от образовательной деятельности.

Развитие стратегического партнерства в научно-исследовательской деятельности находится на удовлетворительном уровне, поскольку больше партнеров имеют отрицательные характеристики деятельности. Это связано с тем, что в регионе в целом снижается предпринимательская активность и бизнес в целом не проявляет интереса к научным разработкам на долгосрочной основе. Университету необходимо изменить инструменты взаимодействия и повышать его результативность в данной сфере, рассмотреть возможность проведения совместных научных исследований.

Оценка уровня стратегического партнерства в социальной сфере в настоящий момент затрудняется тем, что университет не ведет статистику трудоустройства по конкретным компаниям-партнерам. В целом полученные значения характеризуют стратегическое партнерство положительно – приемлемый уровень. Необходимо усилить взаимодействие с партнерами по вопросам трудоустройства студентов. Этот показатель является одним из самых важных в оценке деятельности университета и, несмотря на то, что он попадает в референтные значения, установленные Министерством образования и науки, находится на самом нижнем значении, что является достаточно рискованной позицией.

Выводы по главе:

Современные условия требуют от университета активной позиции в развитии отношений с внешней средой. В этой связи для развития стратегического партнерства был предложен организационно-экономический механизм, предполагающий иницирующую роль университета в его формировании. Акцент сделан на то, что это открытая система, основные направления развития которой определяются не столько ее внутренним потенциалом, сколько факторами внешней среды и способностью эффективно реагировать на них.

Отличительными характеристиками предлагаемого организационно - экономического механизма являются иницирующая роль университета в развитии сквозных связей между партнерами. Это позволит ему развивать сетевые отношения с партнерами различного уровня.

Сравнительный анализ методических подходов к оценке стратегических партнерств обнаружил необходимость разработки методики их поэтапной оценки. Это обусловлено недостаточно полным учетом в существующих методиках критериев, обеспечивающих сетевой формат взаимодействий, а также результативность развития с позиции влияния на целевые показатели университета.

В связи с чем, была предложена методика оценки позволяющая выявлять резервы повышения результативности стратегических партнерств и более полноценно использовать их потенциал для развития университета в целом, повышения его конкурентоспособности в национальном и мировом образовательном пространстве. Результаты оценки можно использовать при разработке общей стратегии развития университета.

Проведенная поэтапная оценка позволила выявить проблемы и определить направления развития партнерских взаимодействий ВГУЭС на основе сетевого подхода.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполненное автором исследование позволило разработать организационный механизм развития стратегических партнерств университета на основе сетевого подхода.

1) На основе анализа и обобщения научной литературы и результатов ранее проведенных исследований эволюции моделей университета удалось выделить предпосылки сетевизации: информатизация общества, ограниченность ресурсов, изменение государственной управленческой парадигмы.

Анализ теоретических положений по реализации стратегических партнерств в контексте развития экономики знаний, концепции предпринимательских университетов и нового государственного управления позволил автору дополнить их особенности по отношению к университету и раскрыть структурно-функциональное содержание организационного механизма развития стратегического партнерства университета, который направлен на обеспечение открытого устойчивого мультисубъектного взаимодействия по приоритетным направлениям развития университета на основе взаимного доверия и уважения партнеров без потери ими самостоятельности с целью повышения собственной конкурентоспособности на основе баланса интересов всех стратегических партнеров.

В работе предлагается концептуальная модель стратегического партнерства университета на основе сетевой конфигурации, где университет является инициатором сети. Университет как инициатор сети в силу принятия своей новой роли в обществе берет на себя функцию инициации стратегических сетевых взаимодействий между широким кругом участников.

Согласно конфигурации стратегического партнерства, автором были выделены виды сквозных связей между партнерами: прямая «Ядро» - «Узел» - происходит между ядром сети (инициатором сети) и узловым партнером; косвенная «Узел» - «Узел» - происходит между участниками и является источником синергетических эффектов сети.

Автором были обоснованы принципы стратегического партнерства с пози-

ции сетевого подхода: синергичности результатов, открытости, гибкости (само-регулируемости), инициативности (инициативный характер), паритетности интересов, ресурсной обеспеченности, общего базиса целеполагания, надежности и доверия партнеров.

2) Проведенный автором анализ общих тенденций развития стратегических партнерств университетов РФ, обобщения действующей практики формирования и развития стратегических партнерств, нормативно-правовой и методической баз позволили автору разработать организационный механизм развития стратегических партнерств университета на основе сетевого подхода и методическое обеспечение его формирования, реализуемые в пять этапов и включающий:

- стратегические цели субъектов партнерства, которые согласовываются между всеми участниками;

- совокупность субъектов стратегического партнерства, удовлетворяющих критериям сетевого подхода;

- сбалансированное сочетание инструментов, обеспечивающих эффективность реализации сетевых взаимодействий;

- институциональное обеспечение, направленное на формирование и обеспечение открытой системы стратегического партнерства;

- эффекты сетевого партнерства, обеспечивающие результативность, имеющую двойственную природу, и потенциал развития университета.

Особенностью организационно - экономического механизма является представление стратегического партнерства как открытой системы, способной эффективно адаптироваться к требованиям динамично изменяющейся окружающей среды.

Предложенный механизм позволяет структурировать процесс развития стратегического партнерства, интегрировать партнерские взаимодействия во всех сферах деятельности и направлениях подготовки, проводить поэтапную оценку его результативности с целью оперативного корректирования реализации партнерских взаимодействий.

3) Для оценки развития стратегических партнерств университета автором предложена методика, поэтапно учитывающая особенности формирования сетевых взаимоотношений, оценивающая количественные и качественные эффекты на каждом этапе их реализации, включающая в себя алгоритм проведения оценки в разрезе этапов формирования сети, систему показателей, отражающих ключевые характеристики сетевых взаимодействий.

Отличительной особенностью данной методики является согласованность количественных и качественных характеристик оценки, ориентация на определение сетевых эффектов, возникающих на разных стадиях реализации партнерских отношений. Качество сети оценивается по трем основаниям: результативность партнерских отношений, оцениваемая двойственно: на уровне качества деятельности и ее экономических результатов и вклад в развитие университета.

Предложенная методика позволяет выявлять проблемы и перспективные направления развития сетевых взаимодействий, повышать качество управленческих решений в области развития стратегического партнерства университета, как одного из условий обеспечения его конкурентоспособности.

4) Апробация была проведена в три этапа. На первом этапе для характеристики современного состояния стратегического партнерства университетов и выявления особенностей его реализации в российской и зарубежной практиках автором было проведено исследование, основанное на изучении опыта стратегического партнерства ведущих российских университетов, входящих в ТОП-100 Национального рейтинга университетов и университетов – лидеров зарубежных рейтингов: «Academic Ranking of World Universities» (Шанхайский рейтинг вузов) и «Times Higher Education World Universities Rankings».

Данное исследование позволило обозначить особенности современного этапа развития стратегических партнерств: на интеграционные процессы оказывают существенное влияние цели и отраслевая специфика развития регионов, в которых расположены университеты.

Целью второго этапа было определение уровня развития партнерских вза-



имодействий университетов и апробация методики оценки готовности университета к формированию и развитию стратегического партнерства на основе сетевого подхода на примере ведущих университетов РФ. Средняя сетевая готовность университетов составляет менее 50%.

В целом университеты имеют очень низкий уровень готовности к сетевизации, одним из основных принципов которой является открытость деятельности.

Следующим этапом являлось применение результатов исследования ко ВГУЭС. Апробация была проведена на примере стратегических партнерств в образовательной сфере, поскольку для всех университетов она является лидирующей. Сетевая готовность ВГУЭС находится на уровне 50%, это средний уровень по отношению к другим университетам РФ.

На основе анализа был определен круг возможных партнеров в образовательной деятельности. В отношении каждого партнера было установлено его соответствие сетевым критериям и показатели влияния на деятельность университета. По указанным показателям проводилась трехсторонняя оценка эффектов, результаты которой были нормированы и представлены в матрице. На основе нормированных значений были предложены направления развития стратегического партнерства по группам партнеров.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

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. – М.: Экономика, 2000. – 911 с.
2. Алиева С.В. Реализация механизма стратегического партнерства в муниципальном управлении / Алиева С.В. // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2009. – № 3. – С. 47-56.
3. Андреева Т.Е. К дискуссии о сущности динамических способностей / Т.Е. Андреева, В.А. Чайка // Вестник С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 163-174.
4. Андреева Е.С. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнерства: методологический подход / Е.С. Андреева // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – №12. – С. 300-303.
5. Андрюшкевич О.А. Формирование предпринимательских университетов в инновационной экономике / О.А. Андрюшкевич, И.М. Денисова // ЭНСР. – 2014. – №3 (66). – С. 87-104.
6. Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев / Анисимов О.С. – Расшир. переизд. – М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2002. – 295 с.
7. 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.
8. Антропов В.А. Зарождение сетевых структур / В.А. Антропов, Е.М. Мезенцев // Управленец. – 2015. – №2. – С.78-82.
9. 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.
10. Антропов В.А. Современные вызовы российской системе профессионального образования / В.А. Антропов // Вестник УрГУПС. – 2013. – №2. – С. 63-

11. 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.

12. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности // Учебник для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2013. — 352 с.

13. Атоян В. Университеты в современном обществе / В. Атоян, Н. Казакова // Высшее образование в России. – 2005. – № 4. – С. 3-9.

14. Байденко В.И. Конкурентоспособные образовательные программы: к формированию концепции / В.И. Байденко, Н.А. Селезнева // Высшее образование в России. – 2011. – № 5. – С. 24-39.

15. Баранов И.Н. Новый государственный менеджмент: эволюция теории и практики применения / И.Н. Баранов // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10. №1. – С.51-64.

16. Батурина О.А. Практика оценки результативности ведущих университетов России / О.А. Батурина // Проблемы и перспективы современной науки. – 2015. – №9. – С.130-137.

17. Батурина О.А. Российская практика оценки эффективности взаимодействия бизнеса и власти в форме государственно-частного партнерства / О.А. Батурина, Н.Н. Масюк, Ю.В. Мокшина / Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 12 (30). – С. 67-70.

18. 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.

19. Бердникова Н.А. Оценка эффективности инновационно-инвестиционных проектов, реализуемых на основе государственно-частного партнерства: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Бердникова Наталья Александровна; [Место защиты СПб гос. университете аэрокосмического приборостроения]. – СПб, 2011. – 181 с.

20. Бодункова А.Г., Ниязова М.В., Черная И.П. «Третья роль» как стратегический императив региональных вузов России /Белоусов О.А., Боровская Л.В., Каряпкина Ю.Д., Бодункова А.Г., Ниязова М.В., Черная И.П., Гузельбаева Г.Т., Новиков Д.С., Соколова И.С., Земцов А.А., Соловьева С.В.// Экономика и современное общество: проблемы и перспективы развития в условиях экономической турбулентности. Монография. - 2016. Издательство: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.) С. 78-95
21. Большой экономический словарь: 25000 терминов / под ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М.: Ин-т новой экономики, 2010. – 1472 с.
22. 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.
23. Боуш Г.Д. Кластеры в экономике: научная теория, методология исследования, концепция управления: монография / Г.Д. Боуш. – Омск: Изд-во Омского гос. ун-та, 2013. – 407 с.
24. Боуш Г.Д. Место бизнес-кластеров среди смежных форм интеграционных объединений хозяйствующих субъектов / Г.Д. Боуш, Д.И. Мадгазин // Вестник Удмуртского университета. – 2011. – Вып.4. – С. 8-13.
25. Бугорский В.Н. Сетевая экономика / В.Н. Бугорский. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 256 с.
26. Букреев А.М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика / А.М. Букреев. – Воронеж, 2000. – 164 с.
27. Бурдые П. Социальное пространство: поля и практики: пер. с фр. / П. Бурдые; отв. ред. пер., сост. и послесл. Н.А. Шматко. – М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2005. – 576 с.
28. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство: монография: в 2 т. Т. 1 / В.Г. Варнавский. – М.: ИМЭМО РАН, 2009. – 312 с.
29. Ведущие университеты России в международных рейтингах. Обзор 2014-05.2015 [Электронный ресурс] // Национальный рейтинг университетов. – Режим доступа: <http://unirating.ru/FtpRoot/files/obzor2015.pdf>.

30. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2006. – Вып. 1. – С. 103–118
31. 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. – М.: Дело-АНХ, 2008. – 1104 с.
32. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. — 576 с
33. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
34. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. В. Толкача и др. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
35. Ворожбит О.Ю., Титова Н.Ю., Полещук Т.А., Зиглина В.Е. Проблемные аспекты определения термина «кластер» в законодательстве Российской Федерации // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. - №4(17). – С.96-99
36. Габдуллина Э.И. Оценка эффективности проектов ГЧП как механизма взаимодействия власти и бизнеса в регионе [Электронный ресурс] / Э.И. Габдуллина // Современные проблемы науки и образования. Электрон. науч. журнал. – 2012. – № 2. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5928>.
37. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – М.: ВладДар, 1993. – 310 с.
38. 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. –М.: РОССПЭН, 2006. – 381 с.
39. Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства

РФ от 22.11.2012 N 2148-р. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

40. Гохберг Л.М., Кузнецова Т.Е. Новая инновационная политика в контексте модернизации экономики // Журнал новой экономической ассоциации. – 2010. – № 7. – С.141-143.

41. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.

42. 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.

43. 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. Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6846>.

44. 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.

45. Гуськова Н.Д. Стратегическое партнерство вуза: принципы формирования и развития / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская // Высшее образование в России. – 2013. – №7. – С. 95-98.

46. Дайер Дж.Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ / Дж. Х. Дайер, Х. Сингх; пер. с англ. Е. А. Архиповой, М. А. Сторчевого; науч. ред. пер. О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. № 3. – С. 65-94

47. 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

48. Дрокина К.В. Особенности формирования модели стратегического

партнерства на российском рынке труда [Электронный ресурс] / К.В. Дрокина. // Инженерный вестник Дона. Электрон. науч. журнал. – 2013. – № 1. – Режим доступа: <http://машины.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2013/1534>

49. Егоршин А. Концепция стратегического управления вузом / А. Егоршин, Е. Горбунова // Высшее образование в России. – 2007. – №10. – С.31-38

50. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: (системно-самоорганизационный подход): монография / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1999. – 160 с.

51. Ершов Д.Л. Организация мониторинга реализации стратегического партнерства в здравоохранении / Д.Л. Ершов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – С. 349-351

52. Захаров И.В. Миссия университета в европейской культуре / И.В. Захаров, Е.С. Ляхович. – М.: Новое тысячелетие, 1994. – 240 с.

53. 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

54. Зубарев А.Е. Современный опыт и возможности сетевого партнерства в области высшего образования / С. А. Рябченко., А.Е. Зубарев А. Е. // Вестник ТОГУ. -2016. -№2(41). -С. 155-162.

55. Иванова Т.Ю., Мызрова К.А. 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.

56. Инновационный менеджмент / К.В. Балдин и др.. Под ред. А.В. Барышевой. – М.: Дашков и К°, 2010. – 379 с.

57. Исаев С.Н. Параметры сетевой формы хозяйствования в сфере производства образовательных услуг / С.Н. Исаев, Н.В. Тихомирова // Новые информационные технологии в образовании: мат. Междунар. научно-практ. Конф., 1-4 марта 2011 г., Екатеринбург: в 2 ч. Ч. 2 / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург, 2011. – С. 56-66.

58. 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.
59. 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.
60. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / М. Кастельс; пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана; Гос. ун-т. Высш. шк. экономики. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
61. Каталевский Д. Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению // Государственное управление. Электронный вестник. 2008. №16. С.3.
62. 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.
63. 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.
64. Киященко Л.П. Современные формы производства знаний. Тройная спираль трансдисциплинарности: университет-правительство-бизнес [Электронный ресурс] / Л.П. Киященко // Курьер рос. академ. науки и высшей школы. Электрон. журнал. – 2010. – № 6-7. – Режим доступа: <http://courier-edu.ru/cour1067/7100.htm>.
65. Кларк, Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации [Текст] / пер. с англ. А. Смирнова; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2011. — 240 с.
66. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. - 2011. -№ 3. -Т. 9. -С. 3-28.



67. Кобзев А.В. «Оксфордская» модель развития учебно-научно-инновационного комплекса университета / А.В. Кобзев, А.Ф. Уваров // Инженерное образование. – 2004. – № 2. – С. 156-159.
68. 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.
69. Когут Б. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии / Б. Когут, У. Зандер // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2(1). С. 121- 140.
70. Козлова О.А. Мероприятия по повышению эффективности взаимодействия учреждений высшего профессионального образования и предприятий Уральского региона / О.А. Козлова, О.Н. Пономарева / Известия УрГЭУ. – 2011. – №1 (33). – С. 118-123.
71. Козлова О.А. Методические вопросы оценки социальной результативности проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения / О.А. Козлова, А.Г. Шеломенцев, А.А. Петровская // Вестник ОГУ – 2014. – №8 (169). – С. 20-23.
72. Коллиз Д. Дж. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. / Д. Дж. Коллиз, С. А. Монтгомери // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2003. – №. 4. – С. 186–208.
73. Коннов В. Эволюция моделей университетского управления от «Studium Generale» до «предпринимательского университета» / В. Конов, М. Репина // Международные процессы. – 2015. – Т. 13. № 1. – С. 35-47.
74. Константинов Г.Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Вопросы образования. – 2007. – №1. – С. 49-62.
75. Концепция развития образования в РФ до 2020 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р. [Электронный ресурс] // Правительство РФ. Официал. сайт. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/16479/>

76. Концепция развития торговли в Сибирском ФО до 2025 года: презентация [Электронный ресурс] // Сибирское соглашение: межрегионал. Ассоциация. – Режим доступа: <http://www.sibacc.ru/upload/iblock/f6b/f6b459e4d0f0064c7f99a.pdf>.

77. 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.

78. Котлярова С.Н. Формирование кластерной политики в регионе // Экономика региона, 2012. -№2. -С. 306-315

79. Кошкин П.П. Традиционно-бюрократическая идеология и «новый менеджизм» (сравнительный анализ) / П.П. Кошкин // Теория и практика общественного развития. – 2007. – №1. – С.133-137.

80. Краснобаева И.А. Классический университет В. Гумбольдта и стратегическое управление современным вузом / И.А. Краснобаева, Н.Г. Новикова // Сервис +. – 2007. – №4. – С. 144-159.

81. Крозье М. Современное государство – скромное государство. Другая стратегия изменения / М. Крозье // Социология власти. – 2011. – № 2. – С. 190-200.

82. Кузнецов В.Н. Партнёрство. Культура партнёрства как интегрирующий гуманитарный кластер смыслов культуры мира и безопасности; партнёрств людей, народов и цивилизаций. – М.: Книга и бизнес, 2011. – 483 с.

83. Кузнецов И.А. Развитие форм стратегического партнерства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кузнецов Иван Анатольевич. – М., 2014. – 189 с

84. Кузнецова Н. В., Воробьева Н. А. Кластеризация экономики: зарубежный опыт развития и перспективы России // Экономика науки. 2016. №2. С.130-137

85. Куклев П.А. Биржа инновационных продуктов как новая форма информационного обмена научно-технической информацией // Креативная экономика. — 2011. — № 8 (56). — с. 88-92. — <http://old.creativeconomy.ru/articles/3895/>

86. 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.
87. Кулеш В.А. Концепция динамических способностей в стратегическом выборе компании [Электронный ресурс] / В.А. Кулеш // Политематический сетевой электрон. науч. журнал Кубанского гос. аграр. ун-та. – 2015. – № 108. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2015/04/pdf/86.pdf>. 72
88. Куликова Ю. П. Необходимость создания многофункциональных инновационных структур в системе высшего образования / Ю. П. Куликова // Альм. соврем. науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 91-93.
89. Куликова Ю. П. Необходимость создания многофункциональных инновационных структур в системе высшего образования / Ю. П. Куликова // Альм. соврем. науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 91-93.
90. 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.
91. Курочкин А.В. Институционализация сетей в управлении российской системой образования / А.В. Курочкин // Политэкс. – 2005. – № 2. – С. 252-261.
92. Кучерова Е.Н. Современный подход к устойчивому развитию экономических систем // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 25-2. С. 237-243.
93. Лазарев Г.И. Ориентированное на практику обучение – ответ на требование внешней среды / Г.И. Лазарев // Высшее образование в России. – 2012. – №4. – С.3-13.
94. Лактюшина О.В. Формирование организационно-экономического механизма государственно-частного партнерства в сфере услуг: на примере Брянской области: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Лактюшина Ольга Викторовна; [Место защиты: Балт. акад. туризма и предпринимательства]. – СПб., 2011. – 144 с.
95. Лапин А.Е. Оценка проектов государственно-частного партнерства

/А.Е. Лапин, И.Ф. Алиуллов // Государственная служба. – 2013. – № 4. – С. 73-77.

96. Латкин А.П. Эффективность взаимодействия образовательных учреждений и бизнес-среды: теория, методология, практика [Текст] : колл. монография / Т.Н. Бондаренко [и др.]; под научной редакцией д-ра экон. Наук, проф. А.П. Латкина - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010. – с. 188 с.

97. 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.

98. 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.

99. Литовка Г.Л. Оценка эффективности государственно-частного партнерства как фактора социально-экономического развития региона: автореф. дис. ...канд.экон. наук: 08.00.05 / Литовка Галина Леонидовна. – Кисловодск, 2014. – 25 с.

100. Лоскутова М. В. К вопросу о взаимосвязи национального экономического развития и экономического роста // Социально-экономические явления и процессы. 2008. №2. С.57-61.

101. Ляско А. К. Доверие и транзакционные издержки / А.К. Ляско // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 42-58

102. Макаров А.М. Стратегическое партнерство с вузом как инструмент развития промышленного предприятия / А.М, Макаров, В.Н. Иванов // Инновации. – 2008. – №4. – С. 65-68.

103. Макаров И.Н. Методика оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства в региональной инфраструктуре / И.Н. Макаров // Государственно-частное партнерство. – 2015. – Т. 1. № 1. – С. 37-50.

104. 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.

105. Мартыненко О.О. Стратегическое партнерство университета: опыт ВГУЭС / О.О. Мартыненко, Г.И. Лазарев // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – №3. – С.62-69.

106. Масюк Н.Н. Стратегическое партнёрство университетов с бизнес-средой: баланс взаимных интересов / Н.Н. Масюк, О.А. Батурина, М.А. Бушуева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №12-4 (53-4). – С. 824-829.

107. Медоуз Д., Рандерс Й. Пределы роста. 30 лет спустя/ Пер. с англ. — М.: ИКЦ «Академкнига», 2007. - 342 с.

108. Мельник М.В. Анализ финансового-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 192 с.

109. Метелёва Е.Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода / Е.Р. Метелёва // Известия ИГЭА. – 2008. – №3(59). – С.69-72

110. Методика построения Национального рейтинга университетов 2014/2015 учебного года. [Электронный ресурс] // Национальный рейтинг университетов. – Режим доступа <http://univer-rating.ru/txt.asp?rbr=30&txt=Rbr30Text4539&lng=0>

111. Методика расчета показателей эффективности образовательных организаций ВО: утв. Минобрнауки РФ 12.08.2013 № АК-76/05вн [Электронный ресурс] // Минобрнауки РФ: официал. сайт. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/documents/3561/file/2400/13.08.12-%D0%90%D0%9A-76-05.pdf>. pdf

112. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477 [Электронный ресурс] // Закон, кодексы и нормативно-правовые акты РФ. – Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-otsenke-effektivnosti-investitsionnykh-proektov>.

113. Механизм определения стратегических партнеров университета [Электронный ресурс] // ОмГУ им. Ф.М. Достоевского: официал. сайт. – Режим доступа <http://www.omsu.ru/page.php?id=4239>.

114. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 863 с.
115. Миндели Л.Э. Концептуальные аспекты формирования экономики знаний / Л.Э. Миндели, Л.К. Пипия // Проблемы прогнозирования. – 2007. – № 3. – С. 115-136.
116. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстред, Ж. Лэмпел. – М: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
117. 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.
118. Михайлова О.В. Сетевая архитектура государственного управления: проблемы концептуализации и практики: дис. ... д-ра полит. наук: 23.00.02 / Михайлова Ольга Владимировна. – М., 2015. – 335 с.
119. Михальченкова Н.А. Предпринимательский университет в контексте профессиональной карьеры выпускника [Электронный ресурс] / Н.А. Михальченкова // БРИКС: Сотрудничество в целях развития. Сетевые университеты и международный рынок труда: мат. междунар. конф. – М., 2016. – Режим доступа: <http://conf.rudn.ru/conf/netuni/data/Михальченкова.pdf>.
120. Монобаева А.И. Государственное регулирование системы бизнес-образования в контексте принципов «нового государственного менеджмента» (NPM) / А.И. Монобаева, Х. Космо // Вестник КазЭУ. – 2014. – № 4. – С. 60-68.
121. Мошкова Л.Е. Развитие партнерских отношений бизнеса и власти на территории присутствия: теория и практика: монография / Л.Е. Мошкова. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2014. – 234 с.
122. Муравьев А.А. Высшие учебные заведения и процессы их сетевизации / А.А. Муравьев // Экономика образования. – 2011. – №2. – С. 98-99
123. Мызрова К.А. Координационный центр сетевого взаимодействия организаций как центр менеджмента знаний [Электронный ресурс] / К.А. Мызрова // Современные проблемы науки и образования. Электрон. науч. журнал. – 2013. –

№ 5. – Режим доступа: [www.science-education.ru/111-10088](http://www.science-education.ru/111-10088).

124. Наумкова К.В. Методика оценки эффективности участия в проектах транспортного строительства по схеме государственно-частного партнерства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Наумкова Ксения Васильевна; [Место защиты: СПб. гос. экон. ун-т]. – СПб., 2012. – 149 с.

125. Национальные исследовательские университеты [Электронный ресурс] // Российское образование: федеральный портал. – Режим доступа: <http://www.edu.ru/abitur/act.72/index/php>.

126. Национальный рейтинг университетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://unirating.ru/txt.asp?rbr=29>

127. Национальный рейтинг университетов 2016: Инновации и предпринимательство [Электронный ресурс] // Национальный рейтинг университетов. – Режим доступа: <http://unirating.ru/txt.asp?rbr=39&txt=Rbr39Text2292&lng=0>

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

129. 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.

130. 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.

131. Новиков И.А. Стратегическое партнерство 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.

132. О Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова и Санкт-Петербургском государственном университете: Федеральный закон от 10 ноября 2009 г. № 259-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс] // СПС «Гарант». – Режим доступа <http://base.garant.ru/196580/>

133. О проведении мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования: приказ Минобрнауки № 637 от 01.08.2013 г [Электронный ресурс] // Рос. образование: федерал. портал. – Режим доступа: [http://www.edu.ru/db/mo/Data/d\\_13/m637.html](http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_13/m637.html).

134. О программе развития ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» (с изм. и доп.): Распоряжение Правительства РФ от 7 октября 2010 г. № 1693-р [Электронный ресурс] // СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/6742824>.

135. О программе развития Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Северный (Арктический) федеральный университет» на 2010-2020 годы: Распоряжение Правительства РФ от 7 октября 2010 г. № 1695-р [Электронный ресурс] // СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/6742826>.

136. О программе развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Сибирский федеральный университет» на 2011-2021 гг. (с изм. и доп.): распоряжение Правительства РФ от 10 июня 2011 г. № 1009-р [Электронный ресурс] // СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/6753533/>.

137. О программе развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет» на 2011-2021 гг. (с изм. и доп.): Распоряжение Правительства РФ от 3 июня 2011 г. № 968-р [Электронный ресурс] // СПС «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/6752558/>.

138. 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) [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/).

139. Об одобрении программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет» на 2010-2019 годы (с изм. на 26 ноября



2015 года): распоряжение Правительства РФ от 13 сентября 2010 года № 1543-р [Электронный ресурс] // Электрон. фонд правовой и нормат.-техн. документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902235038>.

140. Об одобрении программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К.Аммосова» на 2010-2020 годы (с изм. на 10 сентября 2015 года): распоряжение Правительства РФ от 7 октября 2010 года № 1694-р [Электронный ресурс] // Электрон. фонд правовой и нормат.-техн. документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902239693>.

141. Об одобрении программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет» на 2012-2021 годы (с изм. от 18 июля 2015 г.): распоряжение Правительства РФ от 28 мая 2012 года № 854-р [Электронный ресурс] // Электрон. фонд правовой и нормат.-техн. документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902349150>.

142. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы: распоряжение Правительства РФ от 22.11.2012 № 2148-р [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_138166/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138166/).

143. Об утверждении программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И.Вернадского» на 2015-2024 годы»: Распоряжение Правительства РФ №745-р от 27 апреля 2015 г. [Электронный ресурс] // Поиск закона. Правовой портал. – Режим доступа: <http://poisk-zakona.ru/280470.html>.

144. Организационный и правовой механизм управления организацией [Электронный ресурс] // Менеджмент – Новости, Лекции, Статьи, Литература. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/Organizatsionnyi\\_i\\_pravovoi\\_mekhanizm](http://infomanagement.ru/lekciya/Organizatsionnyi_i_pravovoi_mekhanizm).

145. Орехова С.В. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы / С.В. Орехова, Г.Н. Пряхин, Ф.Я. Леготин // Вестник ЧелГУ. – 2014. – №18 (347). – С. 103-110.

146. 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. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – 144 с.

147. Осборн Д. Управление без бюрократов. Пять стратегий обновления государства: пер. с англ. / Д. Осборн, П. Пластрик; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Лопатникова. – М.: Прогресс, 2001. – 535 с.

148. Осипов Ю.М. Опыт философии хозяйства. Хозяйство как феномен культуры и самоорганизующаяся система / Ю.М. Осипов. – М.: Издательство МГУ, 1990. – 372 с.

149. Официальный сайт The Open University Russia [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.open.ac.uk>. Дата обращения 15.04.2017. 121

150. Официальный сайт Национального рейтинга университетов URL: <http://univer-rating.ru/>.

151. Очерки истории МВТУ. Очерк девятый. Русская школа обучения. [Электронный ресурс] // МГТУ им. Н.Э. Баумана. – Режим доступа <http://www.bmstu.ru/~vil/kniga/o9.htm>.

152. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» на 2013–2020 годы (3 этап – 2017 год) [Электронный ресурс] // МИСИС: официал. сайт. – Режим доступа: <http://www.misis.ru/files/-/221b2691c2b0bf46f4a6ed9f0e35732c/5-100>.

153. 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.

154. Позняков В.П. Деловое партнерство как одна из форм деловой активности предпринимателей / В.П. Позняков, Т.С. Вавакина // Знание. Понимание. Умение. – 2009. – №. 4. – С. 36-43.

155. Попов Е.В. Сети: монография / Е.В. Попов. – Екатеринбург: АМБ, 2016. – 168 с.

156. 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.

157. Портал федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fgosvo.ru>.

158. Приволжский федеральный округ. Промышленность Приволжья [Электронный ресурс] // Метапром: торгово-пром. портал. – Режим доступа: URL:<http://www.metaprom.ru/articles/a484-privoljskiy-federalnyy-okrug-promyshlennost-privoljya/>.

159. Принципы системности, комплексности, моделирования в системном анализе [Электронный ресурс] // Алтайский гос. ун-т: официал. сайт. – Режим доступа: <http://gos-asu.narod.ru/tsisa/8.html>.

160. Программа повышения конкурентоспособности Белгородского государственного национального исследовательского университета среди ведущих мировых научно-образовательных центров на 2013-17 гг. и на перспективу до 2020 года [Электронный ресурс] // БелГУ: официал. сайт. – Режим доступа: [https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/d14/prog\\_2013-17-20.pdf](https://www.bsu.edu.ru/upload/iblock/d14/prog_2013-17-20.pdf).

161. Программа повышения конкурентоспособности Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» [Электронный ресурс] // НИЯУ МИФИ: официал. сайт. – Режим доступа: <https://mephi.ru/about/competitiveness/>

162. Программа развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет - Высшая школа экономики» на период 2009-2015 г. и до 2020 г.: утв.

ГУ-ВШЭ 24 марта 2009 года. [Электронный ресурс] // ГУ-ВШЭ: официал. сайт. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2011/06/10/1213037003/prog2020.pdf>.

163. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Иркутский государственный технический университет» на 2010-2019 годы: утв. приказом Минобрнауки РФ от 11 июня 2010 г. № 604 [Электронный ресурс] // Электрон. фонд правовой и нормат.-техн. документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902223403>.

164. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет» на 2010-2019 годы: одобрена распоряжением Правительства РФ от 17 декабря 2010 года № 2300-р [Электронный ресурс] // Электрон. фонд правовой и нормат.-техн. документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902256883>.

165. Проектная группа Финансовой академии при Правительстве РФ под руководством Миркина Я.М. «Методические рекомендации по оценке эффективности реализации различных форм и механизмов частно - государственного партнерства (далее ЧГП) по всем уровням профессионального образования.

166. 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.

167. Прокопьев В.П. О признаках классического университета / В.П. Прокопьев // Университетское управление: практика и анализ. – 2000. – № 2. – С. 35-39.

168. Радаев В.В. Рынок как переплетение социальных сетей / В.В. Радаев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. № 2. – С. 47-54.

169. Ракутина Н.М. Стратегическое партнерство в региональном малом бизнесе / Н.М. Ракутина // Экономические и правовые аспекты регионального развития: история и современность: мат. Всерос. научно-практ. конф. с междунар. участием. – Елабуга, 2009. – С.102-108.

170. Реестр профессиональных стандартов (перечень видов профессиональной деятельности с изменениями на 03.06.2016 г.) [Электронный ресурс] // М-во труда и соц. защиты: официал. сайт. – Режим доступа <http://profstandart.rosmintrud.ru/-/obnovlen-reestr-professionalnyh-standartov?redirect=%2F>.

171. Русская школа обучения. Очерк девятый. Электронный ресурс [Текст]. Режим доступа <http://www.bmstu.ru/~vil/kniga/o9.htm>. Дата обращения 20.04.2017.

172. Рюэгг-Штюром Й. Значение новых сетевых организационно-управленческих форм для динамизации предприятий / Й. Рюэгг-Штюром Йоханнес, М. Янг // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 106-111.

173. Рябущенко О.А. Оценка эффективности государственно-частного партнерства для развития транспортной инфраструктуры Сибири: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Рябущенко Оксана Анатольевна; [Место защиты: Сиб. гос. ун-т путей сообщ.]. – Иркутск, 2011. – 176 с.

174. Садовничий В.А., Белокуров В.В., Сушко В.Г., Шикин Е.В. Университетское образование: приглашение к размышлению. М., 1995. – 352 с.

175. Светлышева О.Ю. Что такое компетенции и зачем они нужны? [Электронный ресурс] / О.Ю. Светлышева // Специалист. Учебный центр МВТУ им. Н.Э. Баумана. – Режим доступа <http://www.specialist.ru/news/1673/chto-takoe-kompetencii-i-zachem-oni-nuzhni>.

176. Селиверстова А.В. «Стратегическое партнерство» – эффективная модель сетевого взаимодействия образовательного учреждения и работодателей в рамках развития инновационной инфраструктуры / А.В. Селиверстова, И.Ю. Кудрявцева, Е.С. Ткач // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 5 (334). – С.19-23.

177. Сигман К. Новый государственный менеджмент в российском высшем образовании [Электронный ресурс] / К Сигман; пер. с фр. // Russie. Nei. Visions. – 2008. – № 30. – Режим доступа: <https://www.ifri.org/ru/publications/enotes/russieneivisions/novyy-gosudarstvennyu-menedzhment-v-rossiyskom>

vysshem#sthash.Mf8Qi7xz.dp.

178. Соловьев Ю.В. Зарубежный опыт измерения и обеспечения эффективности в сфере государственно-частного партнерства / Ю.В. Соловьев // Проблемы и перспективы экономики и управления: мат. междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). – СПб: Реноме, 2012. – С. 3-7.

179. Стратегия развития Балтийского федерального университета имени Иммануила Канта на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] // Балтийский ун-т им. И. Канта: официал. сайт. – Режим доступа: <https://www.kantiana.ru/strategy/>.

180. Стратегия развития ВГУЭС [Электронный ресурс] // ВГУЭС: официал. сайт – Режим доступа <http://vvsu.ru/about/development-program/>

181. Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 года: утв. Законом Приморского края от 20 октября 2008 г. № 324-КЗ [Электронный ресурс] // Официал. сайт Администрации Приморского края. – Режим доступа <http://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/economics/development/strategy/pk-25.php>.

182. Стрябкова Е.А. Особенности кластера как формы территориальной организации производства [Электронный ресурс] / Е.А. Стрябкова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-19. – Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37941>.

183. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 368 с.

184. Табачникова М. Б. Теоретические концепции эволюционных изменений социально-экономических систем / М. Б. Табачникова // Проблемы региональной экономики. Вестник ЦИРЭ ; под ред. Ю. А. Корчагина. – Воронеж : ЦИРЭ, 2005. – Вып. 6. – С. 19–23.

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

186. Токарев А.А. Обеспечение сбалансированности организационно-эко-

номического механизма развития региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Токарев Алексей Александрович; [Место защиты: ФГБОУ ВО Воронежский государственный университет]. – Воронеж, 2017. – 176 с.

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

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

189. Тульчинский, Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учебное пособие / Г.Л. Тульчинский. – СПб: НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. – 236 с. 151

190. Университетское образование: приглашение к размышлению / В.А. Садовничий, В.В. Белокуров, В.Г. Сушко, Е.В. Шикин. – М., 1995. – 352 с.

191. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технология построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий: пер. с англ. / Р.Л. Уоллес. – М.: Добрая книга, 2005. – 284 с.

192. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технология построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий: пер. с англ. / Р.Л. Уоллес. – М.: Добрая книга, 2005. – 284 с.

193. Управление интеллектуальными ресурсами инновационно-активных предприятий / А.Е. Карлик, В.В. Платонов, Н.Н. Тихомиров и др. – СПб.: Изд-во: СПбГЭУ, 2013. – 167 с.

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

195. Фадейкина Н.В. Стратегическое партнерство как важнейший элемент инновационной политики вуза / Н.В. Фадейкина // Влияние стратегического партнерства вузов на повышение эффективности экономического сотрудничества России и Казахстана: монография / под ред. Н.В. Фадейкиной. – Новосибирск: Сиб. академия финансов и банк. дела, 2007. – С. 39-47.

196. Федеральные университеты [Электронный ресурс] // Российское образование: федеральный портал. – Режим доступа: <http://www.edu.ru/vuz/federal>.
197. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200.62 Менеджмент (квалификация (степень) «бакалавр»: утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 20 мая 2010 т. № 544 (в ред. Приказа Минобрнауки РФ от 31.05.2011 № 1975) [Электронный ресурс] // Портал ФГОС высшего образования. – Режим доступа: <http://fgosvo.ru/fgosvpo/7/6/1/8>.
198. Федорович В.О. Состав и структура организационно-экономического механизма управления собственностью крупных промышленных корпоративных образований [Электронный ресурс] / В.О. Федорович // Сибирская финансовая школа. – 2006. – № 2. – Режим доступа: <http://journal.safbd.ru/ru/content/sostav-i-struktura-organizacionno-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya-sobstvennostyu>.
199. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1165 с.
200. 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.
201. Фокин Н.И. Партнёрство (аналитический обзор) [Электронный ресурс] / Н.И. Фокин // Экономико-этимологический словарь. – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/art-20/>. Дата обращения 15.01.2017
202. Фокин Н.И. Партнёрство (аналитический обзор) [Электронный ресурс] / Н.И. Фокин // Экономико-этимологический словарь. – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/art-20/>.
203. 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.
204. Холодкова К.С. Анализ подходов к определению сущности организа-



ционно-экономического механизма управления [Электронный ресурс] / К.С. Холодкова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 5. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404>.

205. 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.

206. Целевая программа «Стратегическое партнёрство» [Электронный ресурс] // Пензенский гос. ун-а архитектуры и строительства. – Режим доступа: <http://www.pguas.ru/science/commerce/programm>.

207. 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.

208. Чекмарев В.В. Экономическое пространство и его сотово-сетевая организация / В.В. Чекмарев. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2002. – 118 с.

209. Черепанова М.В., Фадейкина Н.В. Стратегическое партнерство как важнейший элемент инновационной политики вуза [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://safbd.ru/sites/default/files/sbornik2007-skibnickii\\_199-209\\_0.pdf/](http://safbd.ru/sites/default/files/sbornik2007-skibnickii_199-209_0.pdf) (дата обращения 10.09.2015)

210. Чистяков С.В. Сетевая форма экономических взаимодействий и ее характеристики / С.В. Чистяков // Вестник ТГУ. – 2009. – №4. – С. 287-292.

211. Чухломин Н.В. Оценка эффективности государственно-частного партнерства при создании особых экономических зон: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Чухломин Николай Владимирович; [Место защиты: Ново-сиб. гос. ун-т]. – Новосибирск, 2011. – 183 с.

212. 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.

213. Шерешева М.Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междис-

циплинарный характер / М.Ю. Шерешева, Р. Баджо // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2014. – №2. – С.3-21.

214. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: учебное пособие / М. Ю. Шерешева. – М.: ГУ– ВШЭ, 2010. – 344 с.

215. 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.

216. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер; пер. В.С. Автономова и др. – М.: Эксмо, 2007.– 455 с.

217. Щедровицкий П.Г. Томские лекции об управлении (1998-2000 гг.). Управление развитием: изменения сферы производства, обращения и использования знания. – Томск: UFO пресс, 2001. – 112 с.

218. Щедровицкий П.Г. Университеты и системы обращения знаний: лекция: в 3 ч. Ч. 3. Эволюция образования и подготовки [Электронный ресурс] / П.Г. Щедровицкий // БелГУ. – Режим доступа <http://ftp-www.bsu.edu.ru/Skol-kovo/П.Г.%20Щедровицкий%20-%20Университеты%20и%20система%20обращения%20знаний%20%28Часть%203%29.pdf>.

219. Эдвиссон, Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях: пер. с англ. / Л. Эдвиссон. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 247 с.

220. Эрназаров Т.Я. Применение системного подхода к оценке эффективности реализации ГЧП проекта / Т.Я. Эрназаров // Проблемы экономики. – 2011. – № 6. – С. 134-139.

221. Эффективность взаимодействия образовательных учреждений и бизнес-среды: теория, методология, практика: кол. монография / Т.Н. Бондаренко [и др.]; под науч. ред. А.П. Латкина. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010. – 188 с.

222. Янковский К.П. Введение в инновационное предпринимательство. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.

223. 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

224. 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.

225. Ястребов О.А. Организационно-экономический механизм реализации инвестиционно-строительных проектов на основе государственно-частного партнерства: автореф. дис. ....д-ра экон. наук: 08.00.05 / Ястребов Олег Александрович; [Место защиты: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет]. – СПб., 2011. – 35 с.

226. Academic Ranking of World Universities [Electronic resource]. – URL: <http://www.shanghairanking.com> .

227. Barringer B.R., Harrison J.S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships // Journal of Management. – 2000. – Vol. 26. No 3. – PP. 367-403.

228. Chesbrough H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. – Boston: Harvard Business School Press, 2003. – 272 p.

229. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21. № 10-11. – PP. 1105-1121.

230. Frowe I. Professional Trust // British Journal of Education Studies. – 2005. – Vol. 53 (1). – PP.34-53.

231. Gibbons M. Science's new social contract with society // Nature. – 1999. – № 402. – PP. 11-18.

232. Hurwicz L. On informationally decentralized systems // Decision and Organization / R.Radner, C.B. McGuire (eds.). – Amsterdam: North-Holland, 1972. – P. 297-336.

233. Hurwicz L. On informationally decentralized systems // Decision and Organization / R.Radner, C.B. McGuire (eds.). – Amsterdam: North-Holland, 1972. – P. 297-336.

234. 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.

235. Leydesdorff L. The Knowledge-Based Economy: Modeled, Measured, Simulated. – Boca Raton, FL: Universal Publishers, 2006. – 405 p.

236. 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. – University of Wales, Cardiff, 1996. – PP.3

237. Meier J.K., O'Toole L.J. Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking [Electronic resource] // University of Massachusetts Amherst. – URL: <http://www.umass.edu/digitalcenter/events/2002Workshop/Papers/otoole.pdf>.

238. Meles R. F. Network Organizations: New Concepts For New Forms / R. F. Meles, C. C. Snow // California Management Review. – 1986. – Vol. 8, № 3.

239. Palmer A.J. 1996, Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? // The Learning Organisation. – 1996. – Vol. 3, No (3). – PP. 18-25

240. Singer M.I. Organizational Metamorphosis: a Study of Mergers, Acquisitions and Consolidations / M.I. Singer, J.A. Yankey // Nonprofit Management and Leadership. – 1991. – Vol. 1, Is. 4. – PP. 357-380.

241. The Open University Russia: официал. сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.open.ac.uk>.

242. Times Higher Education World Universities Rankings [Electronic resource]. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>.

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

Таблица 1 - Определение стратегического партнерства

Понятие	Определение	Автор / Источник
Стратегическое партнерство (сотрудничество)	- общее название форм кооперации ресурсов и координации деятельности компаний с целью получения взаимных выгод (эффекта синергии).	А.Г. Грязнова
Стратегическое партнерство [между юридическими лицами]	- сотрудничество партнера с экономически значимым партнером, как правило, на уровне юридических лиц, то есть сотрудничество одной компании с более крупной и мощной в финансовом отношении компанией, которая может обеспечить ресурсы для достижения ее стратегических целей.	Н. И. Фокин
Стратегическое партнерство (альянс)	— это форма кооперации между двумя и более юридически независимыми организациями, в рамках которой они разделяют риски, объединяют свои сильные стороны и интегрируют бизнес функции для достижения взаимной выгоды.	Макаров А.М., Иванов В.Н.
Стратегическое партнерство [между муниципалитетами и группами влияния]	- это система общественных отношений, строящаяся на согласовании и защите интересов населения, предпринимателей, органов государственной власти и местного самоуправления по актуальным проблемам социально-экономического развития города в долгосрочной перспективе.	С.В. Алиева
Партнерство стратегическое [между компаниями]	- сотрудничество некоторой компании с более крупной и мощной в финансовом отношении компанией, которая может обеспечить ресурсы для достижения некоторых ее экономических и стратегических целей; известна также под названием стратегического альянса или корпоративного договора о взаимной деятельности.	А.Н. Азрилян
Стратегическое партнерство [между субъектами предпринимательства]	- добровольные и основанные на сотрудничестве взаимоотношения с целью ответа на ключевые вызовы региональной экономической среды, способствующие наиболее эффективной деятельности предприятий-партнеров, а также более устойчивому социально-экономическому развитию региона, основанные на следующих принципах: общие ценности (философия), самоорганизация, доверие, равенство, взаимная подотчетность, разделение рисков, затрат и общей выгоды.	Н.М. Ракутина
Стратегическое партнерство [в сфере образования]	- как форма объединения ресурсов государства, работодателей и учреждений системы профессионального образования, направленная на их долгосрочное взаимодействие при соблюдении стратегических интересов.	К.В. Дрокина

Стратегическое партнерство [международное]	- долговременное сотрудничество на международном уровне по большому количеству вопросов с целью получения максимальных выгод для себя и партнера.	И.А. Новиков
Стратегическое партнерство [между странами]	– это оформленная долгосрочная программа: достижения и корректировки как общих согласованных целей, идеалов, ценностей и главных интересов каждого партнера, так и сопоставимой с Программой оценки средств, ресурсов и легитимных технологий, выбранных для достижения общих целей; анализа и учёта стратегических рисков на всех этапах функционирования партнёрства; осуществления самокритики и самоиронии в оценке достигнутых результатов; обеспечения эффективной адаптации всех звеньев процесса партнёрства с учётом изменений внутренней и внешней среды деятельности всех участников партнёрства.	В.Н. Кузнецов
Стратегическое партнерство [между субъектами предпринимательства]	– долговременное, стабильное партнерство. В таком партнерстве стратегические цели (перспективы) имеют преимущество перед сиюминутными выгодами.	В.П. Позняков, Т.С. Вавакина
Стратегическое партнерство [в сфере образования]	- в сфере профессионального образования следует понимать особую форму взаимодействия вуза со своими стратегическими партнерами (регулирующими органами, одновременно являющимися заказчиками и потребителями услуг, основная функция которых – разработка образовательных и профессиональных стандартов и контроль за их применением; саморегулируемыми организациями, которые также должны оказывать влияние на разработку и применение стандартов, регулирование спроса и предложения на рынке труда; другими организациями и структурами, которые потребляют услуги вуза на постоянной платной основе, участвуют в его развитии (в том числе посредством работы в попечительском и других советах), реализуют совместно с вузом долгосрочные целевые программы и являются заказчиками НИР.	М.В. Черепанова, Н.В. Фадейкина
Стратегическое партнерство (альянс) [между компаниями]	- объединения на контрактной основе, либо путем создания новой организационной структуры, двух и более компаний для достижения взаимовыгодных долгосрочных целей, направленных на повышение конкурентоспособности фирм-участников при сохранении их юридической и экономической независимости	И.А. Кузнецов

Стратегическое партнерство [вузов]	представляет собой циклический процесс, каждый этап которого (исследование целесообразности партнерства, его создание и развитие) реализуется в соответствии с определенными принципами, подчиняется общим закономерностям, характерным для многосторонних взаимодействий.	Гуськова Н.Д., Краковская И.Н.
Стратегические партнерства	«мягкая» форма интеграции организаций, которую отличает сохранение корпоративной структуры каждой из организаций участников.	М.Зингер и Дж.Йенки
Стратегическим партнерство [сфера профессионального образования]	особая форма взаимодействия высшего образовательного учреждения со своими стратегическими партнерами.	Ю. П. Куликова
Стратегическое партнерство	приоритетное направление инфраструктурных преобразований в сфере образования.	А. В. Селиверстова, И. Ю. Кудрявцева, Е. С. Ткач

Таблица 2 – Общие характеристики различных видов механизмов применительно к экономике

Наименование общих характеристик	Виды механизмов			
	Организационный	Экономический	Организационно – экономический	Хозяйственный
Сущность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс управления;</li> <li>- способ группировки работ;</li> <li>- процесс формирования структур;</li> <li>- комплекс организационных форм;</li> <li>- система формирования и регулирования отношений;</li> <li>- система, которая обеспечивает постоянное управляющее воздействие, направленное на достижение результатов;</li> <li>- способ формирования рациональных производственных структур, адекватных структурам ресурсов и целей;</li> <li>- совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями организации;</li> <li>- совокупность различных по своей природе конкретных организационных действий, направленных на обеспечение эффективности системы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимосвязь между экономическими явлениями;</li> <li>- интегрированная многоуровневая система форм и методов хозяйствования;</li> <li>- форма стратегической игры, описание того, к чему она приведет и какой планируется результат;</li> <li>- совокупность ресурсов экономического процесса и способов их соединения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- единый регулируемый порядок деятельности;</li> <li>- совокупность элементов посредством которых реализуются экономические законы;</li> <li>- совокупность организационно-экономических структур, уровней управления, обеспечивающих непрерывное развитие отрасли на основе определенных принципов;</li> <li>- структура, состоящая из элементов, включающих в себя различные звенья;</li> <li>- разноразмерная иерархическая система основных взаимосвязанных между собой элементов и их типовых групп;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совокупность элементов, посредством которых осуществляются увязка и согласование общественных групповых и частных интересов;</li> <li>- способ организации общественного производства;</li> <li>- совокупность основных элементов, обеспечивающих развитие взаимодействий;</li> <li>- способ организации совместной деятельности людей;</li> <li>- система субъективно-объективных взаимосвязей, обеспечивающих преобразование хозяйственной деятельности через изменение правил и условий «игры» посредством совершенствования форм, методов и инструментов достижения целей.</li> </ul>
Основные элементы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплекс причинно-следственных связей;</li> <li>- совокупность связей и отношений;</li> <li>- совокупность элементов производственного процесса, способы связи, методы, правовые нормы и нормативы;</li> <li>- методы, способы и приемы;</li> <li>- совокупность организационных действий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- исходное явление, завершающее явление, весь процесс, который происходит в интервале между ними;</li> <li>- методы, приемы и правила хозяйствования;</li> <li>- экономические рычаги и стимулы, система создания равных условий, договорные отношения и др.,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организационные формы и экономические методы, правовые нормы;</li> <li>- управленческие структуры, формы, методы организации, правовые нормы;</li> <li>- организационный блок, механизм управления (методы), инструменты, показатели результативности;</li> <li>- субъекты, объекты и средства управления;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экономические структуры, институты, формы и методы хозяйствования;</li> <li>- формы, методы, экономические стимулы и правовые нормы;</li> <li>- экономические формы взаимодействия субъектов, методы управления, организационные структуры, правовые формы;</li> <li>- формы организации общественного производства, хозяйственного взаимодействия, формы и методы планирования и хозяйственного руководства, совокупность экономических рычагов и стимулов влияния.</li> </ul>



## Продолжение приложения 1.2

Наименование общих характеристик	Виды механизмов			
	Организационный	Экономический	Организационно – экономический	Хозяйственный
Цели функционирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- преобразование исходной ситуации в желаемую;</li> <li>- обеспечение формирования, развитие, совершенствование системы;</li> <li>- организация эффективной деятельности организации как открытой хозяйственной и социальной системы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функционирование предприятия;</li> <li>- обеспечение решения хозяйственных и социальных задач на основе роста эффективности производства, его модернизации и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация экономических законов;</li> <li>- обеспечение формирования, развитие, совершенствование системы;</li> <li>- обеспечение развития отрасли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение функционирования и развития экономики;</li> <li>- экономическое развитие предприятий и общества в целом;</li> <li>- преобразование хозяйственной деятельности</li> </ul>

Источник: составлено автором на основе [1], [26], [31], [173], [230], [127], [196], [201].

Таблица 1 – Позиция университетов-лидеров в рейтингах и Мониторинге

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова	1	1	1	1	1	226-250 (196)	84	7	7
Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ"	2	3	3	5 - 6	7	-	-	6	7
Национальный исследовательский университет МФТИ	3	4	4-6	3	2 - 3	-	-	7	6
Московский национальный исследовательский технический университет имени Н.Э.Баумана	4	7	4-6	4	8	-	-	7	6
Санкт-Петербургский государственный университет	5-6	2	2	2	2-3	-	301-400	7	7
Российский университет дружбы народов	5-6	5-6	4-6	5-6	4	-	-	6	6
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	7	5-6	7	7-8	5-6	-	-	6	7
Томский национальный исследовательский государственный университет	8	8	8	9	5-6	-	-	5	7
Томский национальный исследовательский политехнический университет	9	9	9	11	13	-	-	7	7
Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики	10	15	17	21-22	31-35	-	-	5	7
Казанский (Приволжский) федеральный университет	11-12	11-12	15-16	12-13	16-18	-	-	5	7
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	11-12	11-12	12-14	14	16-18	-	-	6	7
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина	13	13	10-11	10	14	-	-	6	7

Продолжение приложения 2.1

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Санкт-Петербургский национальный исследовательский политехнический университет	14	10	10-11	15-17	9-11	-	-	7	7
Университет ИТМО	15	17	18-22	27-29	31-35	-	-	5	7
Сибирский федеральный университет	16-17	14	12-14	19-20	9-11	-	-	5	7
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	16-17	16	-	-	-	-	-	4	6
Казанский национальный исследовательский технологический университет	18	22	15-16	12-13	12	-	-	6	6
Саратовский национальный исследовательский университет имени Н.Г.Чернышевского	19	18	18-22	15-17	15	-	-	5	7
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)	20	20-21	25-25	23-26	31-35	-	-	5	6
Нижегородский национальный исследовательский университет им. Н.И.Лобачевского	21	23-25	18-22	19-20	19-21	-	-	6	7
Воронежский государственный университет	22	20-21	27-30	18	22-23	-	-	6	7
Российский национальный исследовательский университет нефти и газа имени И.М.Губкина	23	19	18-22	15-17	36-38	-	-	7	7
Южный федеральный университет	24	23-25	12-14	7-8	9-11	-	-	6	7
Дальневосточный федеральный университет	25	26	24-25	23-26	28-30	-	-	7	5
Финансовый Университет при Правительстве РФ	26	23-25	-	-	-	-	-	6	7

Продолжение приложения 2.1

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина)	27	28	-	-	-	-	-	7	7
Национальный исследовательский университет «МИЭТ»	28	29	27-30	33-34	31-35	-	-	5	5
Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова	29	43	-	-	-	-	-	6	5
Национальный исследовательский университет МЭИ	30-31	30-31	27-30	27-29	22-23	-	-	6	5
Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева	30-31	33	-	-	-	-	-	4	5
Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова	32	38-39	35-36	58-60	60-63	-	-	4	4
Иркутский национальный исследовательский технический университет	33	30-31	23	30-31	19-21	-	-	6	6
Кубанский государственный университет	34	38-39	26	23-26	36-38	-	-	6	7
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова	35	40	-	-	-	-	-	5	7
Мордовский национальный исследовательский университет имени Н.П.Огарева	36-38	34	27-30	30-31	24-27	-	-	6	5
Тюменский государственный университет	36-38	44	33-34	32	39-40	-	-	6	7
Казанский национальный исследовательский технический университет имени А.Н.Туполева	36-38	45	31-32	27-29	19-21	-	-	7	7
Петрозаводский государственный университет	39	41	46-50	40-46	24-27	-	-	5	7

Продолжение приложения 2.1

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Российский государственный гуманитарный университет	40	42	41-43	47-49	49-52	-	-	3	6
Московский национальный исследовательский строительный университет	41	36	33-34	35-36	48	-	-	3	5
Российский государственный педагогический университет имени А.И.Герцена	42	46	44-45	40-46	16-18	-	-	4	7
Уфимский государственный авиационный технический университет	43	49	-	-	-	-	-	5	5
Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)	44	35	-	-	-	-	-	3	6
Иркутский государственный университет	45	48	46-50	40-46	28-30	-	-	5	6
Национальный минерально-сырьевой университет «Горный»	46	63	54	61-62	67-68	-	-	6	7
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева	47	50	-	-	-	-	-	7	7
Пермский национальный исследовательский университет	48	32	31-32	33-34	24-27	-	-	5	6
Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	49	58	-	-	-	-	-	4	6
Санкт-Петербургский государственный экономический университет	50	47	-	-	-	-	-	4	6
Самарский национальный аэрокосмический университет имени С.П.Королева	51	48	61-64	61-62	45-46	-	-	7	7
Российский национальный исследовательский медицинский университет им. Н.И.Пирогова	52-53	66	37-40	23-26	45-46	-	-	4	4

Продолжение приложения 2.1

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет	52-53	10	-	-	-	-	-	5	5
Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К.А.Тимирязева	54	52	-	-	-	-	-	5	5
Тюменский государственный нефтегазовый университет	55	74-75	-	-	-	-	-	6	6
Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова	56	67-68	51-53	47-49	49-52	-	-	7	5
Ярославский государственный университет им. П.Г.Демидова	57	51	41-43	40-46	43-44	-	-	5	6
Алтайский государственный университет	58	54	37-40	37	57-59	-	-	5	7
Белгородский национальный исследовательский университет	59	37	37-40	40-46	24-27	-	-	5	7
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	60	59	-	-	-	-	-	4	6
Тверской государственный университет	61	57	44-45	50-53	64-66	-	-	6	6
Московский педагогический государственный университет	62-64	53	35-36	38-39	41-42	-	-	4	6
Южно-Уральский национальный исследовательский университет	62-64	73	67	63-64	28-30	-	-	5	7
Новосибирский государственный технический университет	62-64	69	-	-	-	-	-	6	7
Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В.Ломоносова	65	65	56-60	69-70	53-56	-	-	7	7

Продолжение приложения 2.1

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых	66	55-56	37-40	35-36	53-56	-	-	4	6
Пензенский государственный университет	67	61	46-50	38-39	57-59	-	-	6	7
Московский государственный университет путей сообщения	68	27	18-22	21-22	-	-	-	3	4
Самарский государственный университет	69	72	56-60	50-53	53-56	-	-	5	6
Тульский государственный университет	70	70-71	46-50	50-53	60-63	-	-	7	6
Московский государственный университет тонких химических технологий имени М.В.Ломоносова	71	77-78	-	-	-	-	-	5	6
Уфимский государственный нефтяной технический университет	72	103	-	-	-	-	-	6	7
Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского	73	60	41-43	40-46	43-44	-	-	5	6
Ульяновский государственный университет	74	80	61-64	58-60	60-63	-	-	6	5
Российский новый университет	75	67-68	-	-	-	-	-	4	5
Хакасский государственный университет им. Н.Ф.Катанова	76	157	98-102	96-102	95-96	-	-	3	5
Государственный университет управления	77	84	-	-	-	-	-	5	4
Удмуртский государственный университет	78	77-78	46-50	47-49	64-66	-	-	5	6
Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта	79	76	55	69-70	64-66	-	-	6	7

Продолжение приложения 2.1

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Московский государственный технический университет радиотехники, электроники и автоматики	80	91-92	-	-	-	-	-	6	6
Пермский национальный исследовательский политехнический университет	81	85	61-64	58-60	36-38	-	-	7	7
Самарский государственный технический университет	82	-	-	-	-	-	-	5	6
Северо-Кавказский федеральный университет	83	95	65-66	-	-	-	-	4	7
Дагестанский государственный университет	84	70-71	51-53	40-46	49-52	-	-	4	5
Дагестанский государственный технический университет	85-87	79	-	-	-	-	-	6	5
Сибирский государственный медицинский университет	85-87	-	-	-	-	-	-	6	5
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет	85-87	97-98	-	-	-	-	-	5	4
Омский государственный технический университет	88	87	-	-	-	-	-	5	5
Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ	89-90	93	-	-	-	-	-	4	5
Московский государственный лингвистический университет	89-90	-	-	-	-	-	-	4	6
Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия	91-92	-	-	-	-	-	-	6	6
Московский государственный технологический университет «Станкин»	91-92	-	-	-	-	-	-	7	7
Рязанский государственный радиотехнический университет	93	51	-	-	-	-	-	6	7



Продолжение приложения 2.1

Университет	Позиция в национальном рейтинге					Позиция в международных рейтингах (2013-2014)		Количество выполненных показателей	
	2014	2013	2012	2011	2010	Рейтинг Times	Шанхайский рейтинг	2013	2014
Новосибирский государственный университет экономики и управления	94-95	89-90	-	-	-	-	-	5	6
Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнёва	94-95	102	-	-	-	-	-	5	5
Кемеровский государственный университет	96	74-75	51-53	50-53	53-56	-	-	3	7
Оренбургский государственный университет	97	82	56-60	54-55	41-42	-	-	6	7
Московский государственный машиностроительный университет МАМИ	98-99	83	-	-	-	-	-	2	5
Томский государственный архитектурно-строительный университет	98-99	-	-	-	-	-	-	5	5
Волгоградский государственный технический университет	100	107-108						7	6

Таблица 2 – Перечень университетов, входящих в ТОП – 100 Национального рейтинга университетов 2016

Рейтинговая позиция 2016	Полное наименование университета	Сокращенное название университета	Сайт университета	Адрес университета
1	Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова	МГУ	<a href="http://www.msu.ru/">http://www.msu.ru/</a>	119991, Российская Федерация, Москва, ГСП-1, Ленинские горы,
2	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	НИЯУ МИФИ	<a href="http://www.mephi.ru">http://www.mephi.ru</a>	115409, г.Москва, Каширское шоссе, дом 31
2	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	НИУ НГУ	<a href="http://www.nsu.ru">http://www.nsu.ru</a>	630090, г.Новосибирск, ул. Пирогова, 2
4	Московский физико-технический институт (НИУ) МФТИ	НИУ МФТИ	<a href="https://mipt.ru">https://mipt.ru</a>	117303, г.Москва, ул. Керченская, дом 1А, корп.1
5	Санкт-Петербургский государственный университет	СПбГУ	<a href="http://spbu.ru">http://spbu.ru</a>	199034, Санкт-Петербург, Университетская наб. д.7-9
6	Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики	НИУ-ВШЭ	<a href="http://www.hse.ru">http://www.hse.ru</a>	101000, Москва, ул. Мясницкая, 20
7	Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана	НИУ МГТУ	<a href="http://www.bmstu.ru">http://www.bmstu.ru</a>	105005, Москва, 2-я Бауманская ул., дом 5
8	Российский университет дружбы народов	РУДН	<a href="http://www.rudn.ru">http://www.rudn.ru</a>	117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6
9	Томский национальный исследовательский государственный университет	НИУ ТГУ	<a href="http://www.tsu.ru">http://www.tsu.ru</a>	634050, г. Томск, пр. Ленина, 36.
9	Томский национальный исследовательский политехнический университет	НИУ ТПУ	<a href="http://www.tpu.ru">http://www.tpu.ru</a>	634034, г.Томск, проспект Ленина, дом 30
11	Казанский федеральный университет	КФУ	<a href="http://kpfu.ru">http://kpfu.ru</a>	420008, Казань ул. Кремлевская, 18
12	Университет ИТМО (Спб НИУ информационных технологий, механики, оптики)	НИУ ИТМО	<a href="http://www.ifmo.ru">http://www.ifmo.ru</a>	197101, г.Санкт-Петербург, Кронверкский проспект, дом 49
13	Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого	СПбПУПетрВеликий	<a href="http://www.spbstu.ru">http://www.spbstu.ru</a>	195251, г.Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29
14	Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС"	НИУ МИСиС	<a href="http://misis.ru">http://misis.ru</a>	119049, г.Москва, Ленинский пр., дом 4
15	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина	УрФУ	<a href="http://urfu.ru/ru/">http://urfu.ru/ru/</a>	620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19
16	Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	РАНХиГС	<a href="http://www.ranepa.ru">http://www.ranepa.ru</a>	119571, г. Москва, Проспект Вернадского, д. 84, к. 2
17	Южный федеральный университет	ЮФУ	<a href="http://www.sfedu.ru">http://www.sfedu.ru</a>	344006, г.Ростов-на-Дону, ул.Большая Садовая, дом 105/42
18	Сибирский федеральный университет	СФУ	<a href="http://www.sfu-kras.ru">http://www.sfu-kras.ru</a>	660041, г. Красноярск, пр. Свободный, 79
19	Белгородский национальный исследовательский университет	НИУ «БелГУ»	<a href="http://www.bsue.ru">http://www.bsue.ru</a>	308015, г. Белгород, ул. Победы, 85
20	Нижегородский национальный исследовательский университет имени Н.И.Лобачевского	НИУ ННГУ	<a href="http://www.unn.ru">http://www.unn.ru</a>	603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23
21	Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П.Королева	СГАУ	<a href="http://www.ssau.ru">http://www.ssau.ru</a>	443086, г.Самара, Московское шоссе, дом 34
22	Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" имени В.И. Ульянова (Ленина)	СПбГЭТУ	<a href="http://www.eltech.ru/">http://www.eltech.ru/</a>	197376, Россия, Санкт-Петербург, улица Профессора Попова, дом 5
23	Дальневосточный федеральный университет	ДВФУ	<a href="http://www.dvfu.ru">http://www.dvfu.ru</a>	690950, Владивосток, Суханова, 8

Продолжение приложения 2.2

Рейтинговая позиция 2016	Полное наименование университета	Сокращенное название университета	Сайт университета	Адрес университета
24	Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина (НИУ)	РГУ нефти и газа (НИУ)	<a href="http://www.gubkin.ru">http://www.gubkin.ru</a>	119991, г.Москва, Ленинский проспект, дом 65
25	Национальный исследовательский университет «МИЭТ»	НИУ МИЭТ	<a href="http://www.miet.ru">http://www.miet.ru</a>	124498, г. Москва, г. Зеленоград, проезд 4806, дом 5.
26	Казанский национальный исследовательский технологический университет	КНИТУ	<a href="http://www.kstu.ru">http://www.kstu.ru</a>	420015, г.Казань, ул.К.Маркса, дом 68
27	Воронежский государственный университет	ВГУ	<a href="http://www.vsu.ru">http://www.vsu.ru</a>	394006, Россия, г. Воронеж, Университетская пл., 1 (первый корпус)
28	Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации	Финуниверситет	<a href="http://www.fa.ru">http://www.fa.ru</a>	125993, Москва, Ленинградский проспект, 49
29	Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)	НИУ МАИ	<a href="http://www.mai.ru">http://www.mai.ru</a>	125993, г.Москва, А-80, ГСП-3, Волоколамское шоссе, дом 4
30	Иркутский национальный исследовательский технический университет	ИРНИТУ	<a href="http://www.istu.edu">http://www.istu.edu</a>	664074, г.Иркутск, ул.Лермонтова, дом 83
30	Петрозаводский государственный университет	ПетрГУ	<a href="http://www.petrso.ru">http://www.petrso.ru</a>	185910, Республика Карелия, г.Петрозаводск, пр. Ленина, 33
30	Санкт-Петербургский горный университет (Горный университет)	НИУ Горный университет	<a href="http://spmi.ru">http://spmi.ru</a>	199106, г.Санкт-Петербург, Васильевский Остров, 21-я линия, дом 2
30	Саратовский национальный исследовательский университет имени Н.Г.Чернышевского	НИУ СГУ	<a href="http://www.sgu.ru">http://www.sgu.ru</a>	410012, г.Саратов, Астраханская, 83
34	Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова	СВФУ	<a href="http://www.svfu.ru">http://www.svfu.ru</a>	г.Якутск, ул. Белинского 58
34	Московский Технологический университет МИРЭА-МГУПИ-МИТХТ	МИРЭА-МГУПИ-МИТХТ	<a href="https://www.mirea.ru">https://www.mirea.ru</a>	г. Москва
36	Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	ТУСУР	<a href="http://www.tusur.ru/">http://www.tusur.ru/</a>	634050, г. Томск, пр. Ленина, 40
37	Первый Московский государственный медицинский университет имени И. М. Сеченова	Первый МГМУ им.И.М.Сеченова	<a href="http://www.mma.ru">http://www.mma.ru</a>	г. Москва
38	Южно-Уральский национальный исследовательский университет	НИУ ЮУрГУ	<a href="http://susu.ac.ru">http://susu.ac.ru</a>	454080, г.Челябинск, проспект Ленина, дом 76
39	Пермский государственный национальный исследовательский университет	ПГНИУ	<a href="http://www.psu.ru">http://www.psu.ru</a>	614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15
40	Новосибирский государственный технический университет	НГТУ	<a href="http://www.nstu.ru">http://www.nstu.ru</a>	630073, Новосибирск, пр-т К.Маркса, 20
41	Московский национальный исследовательский строительный университет	НИУ МГСУ	<a href="http://www.mgsu.ru">http://www.mgsu.ru</a>	129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26
42	Алтайский государственный университет	АлГУ	<a href="http://www.asu.ru">http://www.asu.ru</a>	656049, Барнаул, пр. Ленина, 61
42	Пермский национальный исследовательский политехнический университет	ПНИПУ	<a href="http://pstu.ru">http://pstu.ru</a>	614600, г. Пермь, Комсомольский проспект, дом 29-а
42	МЭИ (Национальный исследовательский университет)	НИУ МЭИ	<a href="http://mpei.ru/Pages/default.aspx">http://mpei.ru/Pages/default.aspx</a>	111250, г. Москва, Е-250, Красноказарменная ул., дом 14
45	Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева	РХТУ им. Д.И. Менделеева	<a href="http://www.muctr.ru">http://www.muctr.ru</a>	125047 Москва, Миусская пл., 9
46	Мордовский национальный исследовательский университет имени Н.П.Огарева	МГУ им. Н. П. Огарёва	<a href="http://www.mrsu.ru">http://www.mrsu.ru</a>	430005, Республика Мордовия, г.Саранск ул. Большевикская, д. 68
47	Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова	РЭУ им. Г.В. Плеханова	<a href="http://www.rea.ru/">http://www.rea.ru/</a>	117997 Российская Федерация, г.Москва, Стремянный пер., 36

Продолжение приложения 2.2

Рейтинговая позиция 2016	Полное наименование университета	Сокращенное название университета	Сайт университета	Адрес университета
47	Северо-Кавказский федеральный университет	СКФУ	<a href="http://www.ncfu.ru">http://www.ncfu.ru</a>	355029, Ставропольский край, г. Ставрополь, просп. Кулакова, д. 2.
49	Казанский национальный исследовательский технический университет имени А.Н.Туполева (КАИ)	КНИТУ-КАИ	<a href="http://www.kai.ru">http://www.kai.ru</a>	420111, г. Казань, ул.К.Маркса, дом 10
49	Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И.Пирогова	РНИМУ им. Н.И. Пирогова	<a href="http://rsmu.ru">http://rsmu.ru</a>	117997, г. Москва, ул. Островитянова, д. 1
51	Уфимский государственный авиационный технический университет	УГАТУ	<a href="http://www.ugatu.su/">http://www.ugatu.su/</a>	450000, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12.
51	Московский государственный университет путей сообщений Императора Николая II (МИИТ)	МГУПСИмператор Николай II-МИИТ	<a href="http://miit.ru">http://miit.ru</a>	127994, г. Москва, ул Образцова, д 9, стр. 9
53	Тюменский государственный университет	ТЮМГУ	<a href="http://www.utmn.ru">http://www.utmn.ru</a>	62500, г. Тюмень, ул. Семакова, 8а / ул. Володарского, 6
53	Кубанский государственный университет	КубГУ	<a href="http://www.kubsu.ru">http://www.kubsu.ru</a>	350000, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149
55	Иркутский государственный университет	ИГУ	<a href="http://www.isu.ru">http://www.isu.ru</a>	664003, г.Иркутск, ул. Карла Маркса, 1
56	Тюменский индустриальный университет (опорный)	ТИУ	<a href="http://www.tyuiu.ru">http://www.tyuiu.ru</a>	625000, г.Тюмень, ул.Володарского, 38
57	Уфимский государственный нефтяной технический университет (опорный)	УГНТУ	<a href="http://www.rusoil.net">http://www.rusoil.net</a>	450062, Россия, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Космонавтов 1
58	Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта	БФУ им. И. Канта	<a href="http://www.kantiana.ru">http://www.kantiana.ru</a>	236041, г. Калининград, ул. А.Невского, 14
59	Нижегородский государственный технический университет имени Р.Е. Алексеева	НГТУ	<a href="http://www.nntu.ru/">http://www.nntu.ru/</a>	603950, ГСП-41, Н.Новгород, ул. Минина, д.24
60	Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых	ВлГУ	<a href="http://www.vlsu.ru">http://www.vlsu.ru</a>	600000, г.Владимир, ул.Горького, дом 87
60	Волгоградский государственный технический университет	ВолГТУ	<a href="http://www.vstu.ru/">http://www.vstu.ru/</a>	Россия, 400005, Волгоград, пр. им. Ленина, 28
62	Российский государственный педагогический университет имени А.И.Герцена	РГПУ им. А. И. Герцена	<a href="http://www.herzen.spb.ru">http://www.herzen.spb.ru</a>	191186, г.Санкт-Петербург, набережная реки Мойки, дом 48
63	Омский государственный технический университет	ОмГТУ	<a href="http://www.omgtu.ru/">http://www.omgtu.ru/</a>	644050, Омск, Пр. Мира, д. 11
64	Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В.Ломоносова	САФУ	<a href="http://www.narfu.ru">http://www.narfu.ru</a>	г. Архангельск, наб. Северной Двины, 17
65	Самарский государственный технический университет	СамГТУ	<a href="http://samgtu.ru">samgtu.ru</a>	г. Самара
65	Санкт-Петербургский Академический университет - научно-образовательный центр нанотехнологий РАН (Академический университет)	НИУ СПбАУ РАН	<a href="http://spbau.ru/">http://spbau.ru/</a>	194021 Санкт-Петербург, ул. Хлопина, д.8, корпус 3.
67	Томский государственный архитектурно-строительный университет	ТГАСУ	<a href="http://www.tsuab.ru/ru/">http://www.tsuab.ru/ru/</a>	634003, г. Томск, пл.Соляная 2
67	Московский государственный технологический университет «Станкин»	МГТУ «СТАНКИН»	<a href="http://www.stankin.ru/">http://www.stankin.ru/</a>	127 055, Москва, Вадковский пер., 1
69	Санкт-Петербургский государственный экономический университет	СПбГЭУ	<a href="http://www.uneco.ru/">http://www.uneco.ru/</a>	191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, дом 21.
70	Петербургский государственный университет путей сообщения	ПГУПС	<a href="http://www.pgups.ru/">http://www.pgups.ru/</a>	190031, Санкт-Петербург, Московский пр., 9

Продолжение приложения 2.2

Рейтинговая позиция 2016	Полное наименование университета	Сокращенное название университета	Сайт университета	Адрес университета
71	Пензенский государственный университет	ПГУ	<a href="http://www.pnzu.ru">http://www.pnzu.ru</a>	440026, г. Пенза, ул. Красная, 40
72	Ставропольский государственный аграрный университет	СтГАУ	<a href="http://www.stgau.ru/">http://www.stgau.ru/</a>	355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический 12
73	Донской государственный технический университет	ДГТУ	<a href="http://www.donstu.ru">http://www.donstu.ru</a>	Ростов - на -Дону
74	Московский педагогический государственный университет	МПГУ	<a href="http://мпгу.рф/">http://мпгу.рф/</a>	119992, г. Москва, ул. Малая Пироговская, дом 1
75	Башкирский государственный университет	БГУ	<a href="http://www.bsunet.ru">http://www.bsunet.ru</a>	450074, г. Уфа, ул. Заки Валиди, 32
75	Кабардино-Балкарский государственный университет имени Х.М. Бербекова	КБГУ	<a href="http://www.kbsu.ru">http://www.kbsu.ru</a>	360004, КБР, г. Нальчик, ул. Чернышевского 175
77	Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнёва	СибГАУ	<a href="http://www.sibsau.ru/">http://www.sibsau.ru/</a>	.Красноярск, пр. им. газ. "Красноярский рабочий", 31
78	Вятский государственный университет	ВятГУ	<a href="http://www.vyatsu.ru">http://www.vyatsu.ru</a>	610000, г. Киров (обл.), Московская ул., 36
78	Кемеровский государственный университет	КемГУ	<a href="http://info.kemsu.ru">http://info.kemsu.ru</a>	650043, г. Кемерово, ул. Красная, 6
80	Российская экономическая школа	РЭШ	<a href="https://www.nes.ru">https://www.nes.ru</a>	143026, <b>Россия</b> , город Москва, деревня Сколково, ул. Новая, д.100А,
80	Томский государственный педагогический университет	ТГПУ	<a href="http://www.tspu.ru">http://www.tspu.ru</a>	634041, г. Томск, Комсомольский проспект, дом 75
82	Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К.А. Тимирязева	РГАУ-МСХА	<a href="http://www.timacad.ru/">http://www.timacad.ru/</a>	127550 г. Москва, ул. Тимирязевская, 49
83	Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова	ЯрГУ	<a href="http://uniyar.ac.ru">http://uniyar.ac.ru</a>	150000, г. Ярославль, ул. Советская, дом 14
84	Московский политехнический университет МАМИ	МАМИ (Московский Политех)	<a href="http://www.mami.ru/">http://www.mami.ru/</a>	Москва, Большая Семеновская ул., д. 38, корпус Н, 4 этаж, аудитория Н-407
85	Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения	ГУАП	<a href="http://guap.ru/">http://guap.ru/</a>	190000, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 67
86	Центрально-Черноземный государственный инженерный университет (ВГТУ + ВГАСУ)	ВГТУ	<a href="http://www.vorstu.ru">http://www.vorstu.ru</a>	394026, Россия, Воронеж, Московский пр., 14
87	Белгородский государственный технологический университет имени В. Г. Шухова	БГТУ им. В.Г. Шухова	<a href="http://www.bstu.ru/">http://www.bstu.ru/</a>	308012, г. <b>Белгород</b> , ул. Костюкова 46
88	Ульяновский государственный университет	УлГУ	<a href="http://www.ulsu.ru">http://www.ulsu.ru</a>	432970, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42
89	Сибирский государственный медицинский университет	СибГМУ	<a href="http://www.ssmu.ru">http://www.ssmu.ru</a>	634050, г. Томск, Московский тракт, 2
90	Тверской государственный университет	ТвГУ	<a href="http://university.tversu.ru">http://university.tversu.ru</a>	170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33
91	Тульский государственный университет	ТулГУ	<a href="http://www.tsu.tula.ru">http://www.tsu.tula.ru</a>	300600, г. Тула, пр. Ленина, 92
91	Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского	ОмГУ	<a href="http://www.omsu.ru">http://www.omsu.ru</a>	644077, Омск, проспект Мира 55-а
93	Первый Санкт-Петербургский государственный медицинский университет имени академика И.П. Павлова	ПСПбГМУ	<a href="http://www.1spbgbmu.ru/ru/">http://www.1spbgbmu.ru/ru/</a>	197022, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, ул. Льва Толстого, д. 6-8
93	Российский государственный гуманитарный университет	РГГУ	<a href="http://www.rshu.ru">http://www.rshu.ru</a>	125267, г. Москва, Миусская пл., 6
93	Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)	СПбГТИ(ТУ)	<a href="http://technolog.edu.ru">http://technolog.edu.ru</a>	190013, Россия, Санкт-Петербург, Московский проспект, дом 26
96	Юго-Западный государственный университет	ЮЗГУ	<a href="http://www.swsu.ru/">http://www.swsu.ru/</a>	305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94
97	Владивостокский государственный университет экономики и сервиса	ВГУЭС	<a href="http://vvsu.ru">http://vvsu.ru</a>	690014, г. Владивосток, Гоголя 41

## Продолжение приложения 2.2

Рейтинговая позиция 2016	Полное наименование университета	Сокращенное название университета	Сайт университета	Адрес университета
98	Московский государственный университет дизайна и технологии	РГУ им. А.Н. Косыгина	<a href="http://www.mgudt.ru">http://www.mgudt.ru</a>	117997, г. <b>Москва</b> , ул. Садовническая, д. 33, стр.1
99	Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова	ЮРГПУ (НПИ)	<a href="http://www.npi-tu.ru/">http://www.npi-tu.ru/</a>	346428, Ростовская обл., г.Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
99	Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет	МАДИ	<a href="http://www.madi.ru/">http://www.madi.ru/</a>	125319, Москва, Ленинградский проспект, 64
123	Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского	КрымФУВернадский	<a href="http://www.cfuv.ru/">http://www.cfuv.ru/</a>	295007, г. Симферополь, проспект Академика Вернадского, 4

Таблица 3 - Оценка информационной открытости стратегического партнерства университета по сайтам ТОП - 100 Национального рейтинга университетов 2016

Вид (этап) оценки СП	Объект оценки	Критерии оценки	Позиция в национальном рейтинге Университетов 2016																			
			1	2	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
			МГУ	НИЯУ МИФИ	НИУ НГУ	НИУ МФТИ	СПбГУ	НИУ-ВШЭ	НИУ МГТУ	РУДН	НИУ ТГУ	НИУ ТПУ	КФУ	НИУ ИТМО	СПбПУ Петр Великий	НИУ МИСиС	УрФУ	РАНХиГС	ЮФУ	СФУ	НИУ «БелГУ»	
Информационная открытость	1.3.1 Доступность (открытость) информации о СП на сайте университета	1.4.1 Наличие информации на главном сайте.	1					1			1			1	1	1	1		1		1	
		1.4.2 Наличие информации на сайте кафедр/институтов/департаментов/отделов	1	1	1	1	1	1		1		1	1				1	1	1	1		
	1.3.2 Доступность информации о стратегических партнерах на сайте университета		1	1		1	1				1				1		1		1	1	1	
	1.3.3 Доступность информации о результатах партнерских отношений на сайте университета	1.4.4 Наличие на сайте информации о результатах партнерских отношений.	1	1	1			1			1				1	1	1					1
		1.4.5 Наличие на сайте отчетов о реализации СП.													1							
	1.3.4 Размещение на сайте университета соглашения о СП.	1.4.6 Наличие на сайте заключенных соглашений о СП.	1			1		1											1			
	<b>Рейтинг</b>		max = 6	4	3	3	2	2	5	0	1	3	1	1	1	4	2	4	1	4	2	3

Продолжение приложения 2.3

20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	30	30	34	34	36	37	38	39	40	41	42	42	42	45	46	47	47	49	49	51	51	53	53					
НИУ ННГУ	СГАУ	СПбГЭТУ	ДФУ	РГУ нефти и газа (НИУ)	НИУ МИЭТ	КНИТУ	ВГУ	Финуниверситет	НИУ МАИ	ИРНИТУ	ПетрГУ	НИУ Горный университет	НИУ СГУ	СВФУ	МИРЭА-МГУПИ-МИТХТ	ТУСУР	Первый МГМУ им. И.М. Сеченова	НИУ ЮУрГУ	ПГНИУ	НГТУ	НИУ МГСУ	АлтГУ	ПНИПУ	НИУ МЭИ	РХТУ им. Д.И. Менделеева	МГУ им. Н. П. Огарёва	РЭУ им. Г.В. Плеханова	СКФУ	КНИТУ-КАИ	РНИМУ им. Н.И. Пирогова	УГАТУ	МГУПСИмператор Николай II-МИИТ	ТЮМГУ	КубГУ				
1					1	1			1			1	1		1	1		1			1		1	1		1	1			1				1				
	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		1		1					
1		1	1	1		1	1	1	1		1	1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1		1		1		
												1				1			1																			
	1																				1																	
								1	1													1																
2	2	2	2	2	1	3	3	2	3	1	2	3	2	1	3	3	1	1	3	2	5	2	1	2	3	1	2	2	0	1	2	2	2	0	2	2		





### Окончание приложения 2.3

88	89	90	91	91	93	93	93	96	97	98	99	99
УлГУ	СибГМУ	ТвГУ	ТулГУ	ОмГУ	ПСПбГМУ	РГГУ	СПбГТИ(ТУ)	ЮЗГУ	ВГУЭС	РГУ им. А.Н. Косыгина	ЮРГПУ (НПИ)	МАДИ
1				1				1		1	1	
		1	1		1	1	1		1	1		
1			1			1		1	1	1	1	
2	0	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	0

Таблица 4 - Оценка вовлеченности партнеров в деятельность и стадии развития стратегического партнерства университета по сайтам ТОП - 100 Национального рейтинга университетов 2016

		Позиция в национальном рейтинге Университетов 2016	1	2	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
Вовлеченность партнеров в деятельность университета	2.3.1 Степень участия стратегических партнеров в деятельности университета (по основным сферам)	2.4.1 Наличие партнерских взаимодействий в образовательной сфере	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		2.4.2 Наличие партнерских взаимодействий в научно-исследовательской сфере	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1		1	1	1	1	1	1
		2.4.3 Наличие партнерских взаимодействий в сфере инноваций	1		1	1	1	1				1	1		1	1		1			1		
		2.4.4 Наличие партнерских взаимодействий в социальной сфере	1	1							1	1	1	1		1	1		1	1			1
	<b>Рейтинг</b>	max = 4	4	3	3	3	3	3	0	2	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3
3.1 Стадия развития СП университетов	3.3.1 Степень институционализации СП университета.	3.4.1 Наличие института/отдела СП университета								1		1					1		1				
		3.4.2 Наличие координационного совета/центра СП университета	1																				
		3.4.3 Наличие эндаумент - фондов /ассоциаций выпускников /профессиональных ассоциаций						1		1	1		1		1	1	1	1	1	1		1	1
		3.4.4 Отражение СП в стратегии университета																					
	3.3.2 Проявление сетевых форм партнерства.	3.4.5 Участие университета в консорциумах/ассоциациях университетов	1			1	1					1							1		1		
		3.4.6 Участие университета в сетевых программах обучения	1					1															
	<b>Рейтинг</b>	max = 6	3	0	0	1	1	2	0	2	2	1	1	0	1	1	2	2	2	2	1	1	1
<b>Сводный рейтинг развития стратегического партнерства университета max = 16</b>			11	6	6	6	6	10	0	5	9	6	4	4	9	5	9	6	9	6	7	7	

Продолжение приложения 2.4

20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	30	30	30	34	34	36	37	38	39	40	41	42	42	42	45	46	47	47	49	49	51	51	53	53			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	1	1			1	1			1			1							
1	1						1		1			1	1		1	1								1	1												
1	1	1	1		1	1			1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1			1	1				
4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	2	2	4	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	1	1	3	0	1	3	2	0	1		
1																	1								1												
	1	1	1				1	1	1	1									1	1			1	1		1	1	1				1	1				
																							1			1											
				1		1	1		1							1	1	1				1	1								1						
1	1	1	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	0	1	1	1	0		
7	7	6	6	5	3	7	8	5	9	4	4	7	4	3	7	8	6	4	7	6	9	5	5	6	8	4	4	6	0	2	6	5	1	3			

Продолжение приложения 2.4

55	56	57	58	59	60	60	62	63	64	65	65	67	67	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	78	80	80	82	83	84	85	86	87	
1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	1	1		1	1	1		1	
	1			1	1				1		1	1						1	1	1					1			1	1	1		1	
	1	1	1	1	1							1				1				1		1			1		1		1	1		1	
1	3	2	2	3	3	1	1	0	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	3	0	2	0	1	3	1	1	2	3	3	0	3	
							1																										
										1						1	1	1							1	1					1		
				1		1													1														
							1					1																					
														1																			
0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	
3	5	3	5	6	5	4	6	0	2	2	5	6	3	3	3	3	3	5	5	4	0	3	0	4	6	3	2	4	5	5	0	5	

Окончание приложения 2.4

88	89	90	91	91	93	93	93	96	97	98	99	99
1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	
1	1				1	1		1			1	
	1											
1	1			1		1	1	1	1	1	1	
3	4	1	1	2	2	3	1	3	2	2	3	0
				1		1						
	1								1			
0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
5	5	2	3	4	3	6	2	5	5	5	5	0

Таблица 1 – Сопоставление целевых показателей деятельности университетов, используемых в различных методических, программных и нормативно-правовых документах

№	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
<b>Образовательная деятельность</b>								
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	•						•
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	•						
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	•	•					•
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	•						•
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	•						•
6	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по ООП ВПО	•	•					•
7	Численность аспирантов вуза в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	•						
8	Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в вузе по программам повышения квалификации и переподготовки	•						•
9	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам бакалавриата, в общей численности приведенного контингента обучающихся по ООП ВПО		•					•
10	Доля стоимости образовательных услуг в общем бюджете вуза		•					
11	Оценка организации практики: нормированная по максимуму оценка числа базовых кафедр		•				•	
12	Доля научно-педагогических работников (далее – НПР), имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПР вуза	•	•				•	•

Продолжение приложения 3.1

№	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
	<b>Научно - исследовательская</b>	•						
13.	Количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 НПП	•						
14.	Количество цитирований статей в индексируемой системе цитирования Scopus в расчете на 100 НПП	•						
15.	Количество цитирований статей в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПП	•						
16.	Оценка уровня суммарной цитируемости по данным РИНЦ		•					
17.	Оценка уровня суммарной цитируемости по данным международных наукометрических систем		•					
18.	Количество статей в Web of Science, в расчете на 100 НПП	•						
19.	Количество статей в Scopus, в расчете на 100 НПП	•						
20.	Количество статей в РИНЦ, в расчете на 100 НПП	•						
21.	Оценка уровня суммарной научной продуктивности по данным РИНЦ		•					
22.	Оценка уровня суммарной научной продуктивности по данным международных наукометрических систем		•					
23.	Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР)	•						
24.	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	•	•					
25.	Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	•						
26.	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПП	•		•				
27.	Количество лицензионных соглашений	•						
28.	Удельный вес средств, полученных вузом от управления объектами интеллектуальной собственности, в общих доходах вуза	•						
29.	Удельный вес численности НПП без ученой степени - до 30 лет, кандидатов наук - до 35 лет, докторов наук- до 40 лет, в общей численности НПП	•						
30.	Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный год, в общей численности НПП	•		•				
31.	Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых вузом	•						
32.	Оценка производительности суперкомпьютерных и GRID-систем		•					
33.	Оценка подготовки элитных кадров (Число магистрантов+аспирантов+докторантов на 1 НПП)		•					
34.	Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПП	•						



Продолжение приложения 3.1

№	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
	<b>Международная</b>	•						
35.	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	•	•	•	•		•	
36.	Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	•	•				•	
37.	Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	•						
38.	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	•						
39.	Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	•						
40.	Удельный вес численности студентов вуза, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения	•						
41.	Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в вузе по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения	•						
42.	Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	•		•	•		•	
43.	Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов вуза в общей численности аспирантов	•						
44.	Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов вуза в общей численности аспирантов	•						
45.	Объем средств, полученных вузом на выполнение НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	•						
46.	Оценка числа международных соглашений вуза		•					
47.	Оценка числа внедренных в педагогический процесс бакалаврских и магистерских программ обучения на иностранных языках.		•				•	
48.	Оценка числа зарубежных партнеров в подготовке публикаций авторов вуза)		•					
49.	Оценка популярности сайта вуза (Alexa.com, Global Traffic Rank), место в Webometrics		•				•	

Продолжение приложения 3.1

№	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
50.	Объем средств от образовательной деятельности, полученных вузом от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	•						
	<b>Финансово-экономическая деятельность</b>	•						
51.	Доходы вуза из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	•						
52.	Отношение среднего заработка НПП в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	•	•		•			
53.	Доходы вуза из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент)	•						
	<b>Инфраструктура</b>	•						
54.	Общая площадь учебно- лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента)	•						
55.	Количество персональных компьютеров в расчете на одного студента (приведенного контингента)	•						
56.	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) вуза в общей стоимости машин и оборудования	•						
57.	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)	•	•			•		
	<b>Трудоустройство</b>	•						
58.	Удельный вес выпускников отчетного года очной формы обучения, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы в органы содействия в трудоустройстве	•					•	
59.	Удельный вес выпускников отчетного года очной формы обучения, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы в органы содействия в трудоустройстве и признанных безработными	•					•	
60.	Удельный вес нетрудоустроенных в течение года выпускников отчетного года очной формы обучения, из числа обратившихся за содействием в трудоустройстве	•					•	
	<b>Социальная деятельность</b>							
61.	Доля обучающихся по программам дополнительной подготовки и непрерывного образования от общей численности обучающихся		•				•	
62.	Оценка организации работы с подшефными школами и организации школьных олимпиад		•					
63.	Оценка доли затрат вуза на развитие социальной сферы (социальные программы) в общем бюджете вуза		•					
64.	Оценка числа соглашений вуза с работодателями об организации производственной практики		•			•		
	<b>Бренд</b>		•					
65.	Оценка достижений вуза в селекции элит и номенклатуры.		•					
66.	Оценка качества и функциональности сайта – развитие коммуникаций вуза, организация работы с публичной информацией.		•					

Продолжение приложения 3.1

№	Показатель	Мониторинг эффективности	Рейтинг				Аккредитация	Стратегия
			Национальный	QS	Times	Шанхай		
67.	Оценка уровня экспертной и публичной деятельности ректора и представителей вуза, медиаактивности вуза		•					
68.	Индекс Хирша по национальной наукометрической системе РИНЦ		•					
69.	Средний индекс Хирша по международным наукометрическим системам:		•					
	<b>Инновации и предпринимательство</b>		•					
70.	Оценка объема портфелей патентов (национальных и международных), поддерживаемых вузом на конец отчетного периода		•					•
71.	Доля числа МИПов, созданных вузом к концу отчетного года, от общего числа созданных всеми вузами МИПов по 217-ФЗ.		•					
72.	Оценка участия вуза в программах Фонда Бортника (число грантов и объем грантов ФБ на реализацию технологических проектов, выигранных университетом в отчетном году).		•					
73.	Оценка числа реализуемых вузами образовательных программ (основного и дополнительного образования) в сфере предпринимательства и охвата ими обучающихся в вузе		•					
74.	Оценка участия вуза в разработке технологических платформ и Программах инновационного развития (ПИР) госкорпораций		•					
75.	Доля «хоздоговорных» работ в общем бюджете вуза		•					•
76.	Оценка числа занятых преподавателей вуза и обучающихся в вузе в объектах инновационной инфраструктуры: технопарке, научном парке, бизнес-инкубаторах, ФабЛабах, компаниях инновационного пояса вуза.		•					
	<b>Без вида деятельности</b>	•						•
77.	Число статей, опубликованных в Nature или Science					•	•	
78.	Число часто цитируемых публикаций (показатель цитируемости SCIE-Science Citation Index-Expanded и SSCI - Social Science Citation Index					•	•	
79.	Число преподавателей, обладающих Нобелевскими или Филдсовскими премиями					•	•	
80.	Число часто цитируемых в научных изданиях публикаций					•	•	•
81.	Число выпускников вуза, получивших Нобелевскую или Филдсовскую премию.					•	•	
82.	Индекс академической репутации (опрос)			•	•			•
83.	Индекс репутации среди работодателей (опрос)			•				
84.	Соотношение профессорско-преподавательского состава по отношению к численности обучающихся			•	•			
85.	Индекс цитирования научных статей преподавательского состава по отношению к численности преподавательского состава (база данных Scopus)			•				•
86.	Отношение опубликованных научных статей к численности профессорско-преподавательского состава (данные анализа 12 тысяч научных журналов за пятилетний период).					•		•
87.	Отношение государственного финансирования исследовательской деятельности к общему исследовательскому бюджету университета.					•		
88.	Отношение защищенных диссертаций (Ph.D) к численности бакалавров, идущих на звание магистра.					•		

Таблица 2 – Матрица принятия управленческих решений в отношении соглашения по сферам взаимодействия СП университета

Сфера взаимодействия	Оценка	Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на качество деятельности университета	Результативность с позиции влияния стратегических партнерств на экономические показатели деятельности университета	Вклад стратегических партнерств в развитие университета
1. Образовательная	1	Возможно расширение сферы взаимодействия в области реализации образовательных программ.	Возможно расширение направлений сотрудничества.	Возможно расширение сферы партнёрских отношений.
	0	Возможен пересмотр структуры образовательных программ, наборной компании, принципов определения баз практик, условий реализации обменных программ, привлечения иностранных преподавателей.	Возможен пересмотр ценовой политики в структуре образовательных программ, структуры образовательных программ в части перераспределения ресурсов на более востребованные программы.	Возможно пересмотреть структуру направлений партнёрских взаимодействий.
	-1	Необходимо проанализировать: - причины снижения показателей; - изменить структуру образовательных программ; - условий целевого набора, выбора баз практик, привлечения иностранных граждан в качестве НПР; - определить страновые предпочтения потенциальных слушателей и изменить структуру в соответствии с ними.	Необходимо пересмотреть ценовую политику и структуру образовательных программ в части сокращения количества программ и оптимизации цены на программу. Пересмотреть структуру затратной части, касающейся обеспечения образовательных программ в части применяемых инструментов реализации.	Необходимо изменить структуру взаимодействий, условий и инструментов взаимодействия. При невозможности изменения необходимо отказаться от партнерства.
2. Научно-исследовательская	1	Возможно усиление совместной деятельности в области научного сотрудничества.	Возможно увеличение предоставления ресурсов в данном направлении.	Возможно расширение сферы партнёрских отношений.
	0	Возможен пересмотр структуры научных исследований университета, выделение приоритетных научных направлений, требующих особого внимания.	Возможен пересмотр накладных затрат для обеспечения данного направления деятельности и переноса высвободившихся ресурсов на другие статьи расходов в данной сфере.	Возможно пересмотреть структуру направлений партнёрских взаимодействий.
	-1	Необходимо пересмотреть: - направления научного сотрудничества в части их изменения, отказа от нерезультативных направлений и сосредоточения ресурсов на более результативных; - пересмотреть инструменты взаимодействия; - увеличить объем финансирования НИОКР.	Необходимо: - пересмотреть структуру расходов на обеспечение НИОКР в части их сокращения, оптимизировать направления научных исследований в части выявления наиболее перспективных и отказа от неэффективных проектов; - сократить финансирование нерентабельных программ и проектов; - пересмотреть структуру направлений деятельности МИП, оптимизировать затраты, в случае невозможности - закрыть МИП. - пересмотреть инструменты взаимодействия.	Необходимо изменить структуру взаимодействий, условий и инструментов взаимодействия. При невозможности изменения необходимо отказаться от партнерства.
Социальная	1	Возможно усиление совместной деятельности в области научного сотрудничества.	Возможно увеличение предоставления ресурсов в данном направлении.	Возможно расширение сферы партнёрских отношений.
	0	Возможен пересмотр партнёрского соглашения в части: - большего учета потребностей рынка труда, востребованности направлений подготовки бакалавров и магистров, осуществляемой университетом, - большего учета потребностей федеральных, региональных и муниципальных органов власти, - оценки социальной значимости проводимых совместных мероприятий с целью наиболее рационального распределения ресурсов.	Возможен пересмотр инструментов взаимодействия, объема используемых ресурсов в сторону увеличения эффективности реализации соглашения.	Возможно пересмотреть структуру направлений партнёрских взаимодействий.
	-1	Необходимо - проанализировать структуру подготовки и изменить ее с учетом требований рынка труда, - проанализировать причины низкой результативности в области государственных закупок и изменить инструменты взаимодействия в сторону увеличения шансов на выигрыш контракта.	Необходимо пересмотреть направления взаимодействия, используемые инструменты, проанализировать объем предоставляемых ресурсов и оптимизировать его.	Необходимо изменить структуру взаимодействий, условий и инструментов взаимодействия. При невозможности изменения необходимо отказаться от партнерства.

Таблица 3 – Содержание управленческих решений в зависимости от типа стратегических партнерств

Тип стратегического партнерства	Содержание управленческих решений	Оценка стратегического партнерства
(1; 1; 1)	Высокий уровень партнерских отношений. Эталонный тип партнерских отношений. Возможно расширение сферы взаимодействия, увеличения объема ресурсов.	Оценка 5.
(1; 1; 0)	Приемлемый уровень партнерских отношений. Высокая результативность партнерского взаимодействия, возможно расширение его сферы. Возможно пересмотреть используемые инструменты с целью повысить полезность соглашения в реализации стратегии университета.	Оценка 4.
(1;1;-1)	Неудовлетворительный уровень партнерских отношений. Высокая результативность партнерского взаимодействия, но необходимо пересмотреть соглашение о партнерстве с изменениями инструментов взаимодействия, способствующих повышению полезности партнера в реализации стратегии университета. При невозможности изменения возможен отказ от партнёрства.	Оценка 2.
(1; 0; 1)	Приемлемый уровень партнерских отношений. Высокая результативность партнерского соглашения, возможно расширение сферы взаимодействия, но при условии - контроля рациональности распределения ресурсов и затрат на обеспечение реализации соглашения.	Оценка 4.
(1; 0; 0)	Приемлемый уровень партнерских отношений. Высокая результативность партнерского соглашения, возможно расширение сферы взаимодействия, при условии контроля затрат и рациональности распределения ресурсов в рамках обеспечения реализации партнерского соглашения. Возможно пересмотреть используемые инструменты с целью повысить полезность соглашения в реализации стратегии университета.	Оценка 4.
(1;0; -1)	Неудовлетворительный уровень партнерских отношений. Высокая результативность партнерского соглашения, но необходимо проанализировать рациональность партнерства с позиции полезности: при увеличении количественных показателей, что может привести к увеличению потребления ресурсов, эффективность их использования не изменяется, вклад партнера в достижение результатов невысокий. Необходимо пересмотреть условия партнерского соглашения с точки зрения равенства ответственности партнеров. При отсутствии изменений – возможен отказ от партнерства.	Оценка 2.
(0; 1; 1)	Приемлемый уровень партнерских отношений. Основной чертой такого типа партнёрства является его ориентация на оптимизацию затратной части при сохранении достигнутых университетом результатов. Возможно пересмотреть структуру направлений взаимодействия в части изменения на более результативные.	Оценка 4.
(0; 1; 0)	Приемлемый уровень партнерских отношений. Ориентация партнёрского соглашения на оптимизацию затратной части и обеспечение роста эффективности деятельности. Возможен пересмотр структуры направлений взаимодействия с позиции сосредоточения на наиболее результативных, изменение инструментов взаимодействия с целью повышения полезности.	Оценка 4.
(0; 0; 0)	Удовлетворительный уровень партнерских отношений. Партнёрство, ориентированное на поддержание деятельности университета на имеющемся уровне. Можно придерживаться такого характера партнерских отношений при нестабильных условиях ведения деятельности для снижения риска потери результативности. В долгосрочной перспективе необходимо пересмотреть структуру направлений взаимодействия и политику распределения ресурсов и затрат.	Оценка 3.

### Продолжение приложения 3.3

Тип стратегического партнерства	Содержание управленческих решений	Оценка стратегического партнерства
(0; 0; 1)	<p>Приемлемый уровень партнёрских отношений.</p> <p>Партнёрство ориентировано на поддержание текущих показателей университета при высокой полезности партнера.</p> <p>Возможно пересмотреть структуру направлений и инструментов взаимодействия, оптимизировать затраты.</p>	Оценка 4.
(0; 0; -1)	<p>Неудовлетворительный уровень партнерских отношений.</p> <p>Низкая полезность партнера может привести к увеличению объема ресурсов, необходимых для реализации такого соглашения и, впоследствии, к увеличению затратной части и снижению эффективности.</p> <p>Необходимо пересмотреть инструменты партнерского взаимодействия, структуру направлений взаимодействия. Если невозможно изменить эти характеристики, целесообразно отказаться от партнерства.</p>	Оценка 2.
(1;-1; 1)	<p>Неудовлетворительный уровень партнёрских отношений.</p> <p>Характерной чертой данного типа партнерства является чрезмерная ориентация на результат, без контроля экономического обоснования для обеспечения данного результата.</p> <p>Необходимо внести изменения в политику распределения ресурсов и формирования затрат в сторону их сокращения. Отказаться от нерентабельных направлений деятельности.</p>	Оценка 2.
(0; -1; 1)	<p>Неудовлетворительный уровень партнерских отношений. Характеризуется высоким вкладом партнера в снижение эффективности деятельности университета при неизменной результативности.</p> <p>Необходимо пересмотреть структуру затратной части, инструментов реализации партнёрства, а также возможность возникновения риска зависимости собственных показателей университета от работы партнера.</p>	Оценка 2.
(-1;-1;-1)	<p>Крайне низкий уровень партнерских отношений. Неприемлемая результативность партнерского соглашения.</p> <p>Необходимо проанализировать причины снижения показателей, целесообразно отказаться от партнерства.</p>	Оценка 0.
(-1; 0; -1)	<p>Низкий уровень партнерских отношений. Неприемлемая результативность и низкий вклад партнёрского взаимодействия в достижение стратегии. Необходимо проанализировать полезность партнёра, причины снижения показателей результативности, оценить возможности изменения инструментов, объема ресурсов, мероприятий в рамках соглашения, с целью повышения его заинтересованности в деятельности СП. При невозможности изменений необходимо отказаться от партнерства.</p>	Оценка 1
(-1; -1; 0)	<p>Низкий уровень партнерства.</p> <p>Необходимо проанализировать причины снижения показателей, пересмотреть структуру затратной части, касающейся обеспечения деятельности, изменить инструменты реализации. При невозможности изменений – отказаться от партнерства.</p>	Оценка 1.
(0; -1; -1)	<p>Неудовлетворительный уровень партнерских отношений.</p> <p>Необходимо пересмотреть направления взаимодействия, структуру затрат, объем предоставляемых ресурсов, а также инструментов взаимодействия с целью повысить степень полезности партнера.</p>	Оценка 2.