

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи



ДОВБЫШ ВАДИМ ОЛЕГОВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СОВРЕМЕННОГО РЕГИОНАЛЬНОГО
УНИВЕРСИТЕТА: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Специальность: 5.4.7. – социология управления

ДИССЕРТАЦИЯ

На соискание ученой степени кандидата социологических наук

Научный руководитель:

д.с.н., профессор

Белоножко М.Л.

Тюмень, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретико-методологические аспекты исследования управления развитием современного университета	16
1.1 Университеты как объект управления: традиционные и современные модели	16
1.2 Управление развитием современного регионального университета	45
1.3 Особенности развития университета в условиях реализации государственных приоритетов	67
Глава 2. Проблемы и тенденции управления развитием современных региональных университетов	92
2.1 Ключевые приоритеты и инструменты управления развитием университетов	92
2.2 Специфика управления развитием региональных университетов (на современном этапе развития российского высшего образования)	112
2.3 Разработка модели и механизма управления развитием регионального университета	142
Заключение	163
Список литературы	168
Приложения	193

ВВЕДЕНИЕ

Процессы, происходящие в современном обществе, характеризуются высокой динамикой изменений, связанных с радикальной трансформацией мировой экономики, где определяющим становится индивид, его потребности и ресурсы. Доминирующей составляющей индустриальных процессов является знание как стратегический ресурс развития. Именно знание, проникая во все сферы жизни общества, меняет его структуру, определяет процессы, происходящие в нем. Формирование емкой знаниевой компоненты как базовой функции современной системы образования делает ее ключевым субъектом социальных изменений, а эффективность ее функционирования определяет состояние общественного развития.

Современные трансформации в системе российского образования обусловлены двумя важными взаимодополняемыми обстоятельствами. На глобализационном уровне основные мировые тенденции, направленные на практикоориентированность обучения, коммерциализацию интеллектуального труда, реагирование на запросы отраслей экономики потребовали перестройки содержания образовательных стандартов, усиления роли вузов в системе обеспечения устойчивого развития государств, их технологического, экономического и социального потенциалов.

С другой стороны, санкционное давление на российскую экономику обуславливает рост экономических, технологических, информационных, логистических и финансовых ограничений, что приводит к необходимости ускорения темпов социально-экономического и технологического развития. Для обеспечения реализации этих условий требуется кадровый потенциал, обладающий знаниями, необходимыми для внедрения инновационных решений, способными обеспечить экономическое, технологическое и инфраструктурное развитие государства. Процессы релокации, произошедшие в 2022 году, еще сильнее обострили данные проблемы. По результатам исследования Росстата в октябре 2022 года около 60% предприятий и организаций различных отраслей испытывали дефицит кадров, определяя данную тенденцию в качестве одной из ключевых в ближайшей перспективе [115]. Следо-

вательно, перед российскими вузами стоит важная стратегическая задача – преодоление дефицита кадров на рынке труда, подготовка специалистов, способных на быстрое, прорывное развитие значимых для экономики сфер и отраслей. А объявление в 2022 году Президентом Российской Федерации Десятилетия науки и технологий подтверждает долгосрочность и стратегическую значимость реализации данного приоритета [182].

Реализация стратегии, ориентированной на развитие внутренних резервов государства как условия достижения экономических прорывов и обеспечения социального благополучия, невозможна без учета территориальной специфики Российской Федерации, которая представлена региональным разнообразием, сильной дифференциацией в уровне отраслевого и социально-экономического развития субъектов РФ. В этих условиях в последнее время поступательно развивается система региональных университетов, целью функционирования которых определено инновационное, технологическое и социальное развитие регионов, обеспечение квалифицированными кадрами предприятий и отраслей региональной экономики, включенность региона в национальную повестку стратегического развития.

Комплексная методологически обоснованная оценка деятельности университетов в системе регионального развития, осуществленная в 2017 году Центром мониторинга качества образования Института Образования НИУ ВШЭ, позволила определить, что в большей степени вузы ориентированы на развитие человеческого потенциала и в меньшей степени — на инновационные и экономические региональные процессы, [122] что в целом обостряет проблему комплексности развития регионального вуза и необходимости трансформации системы управления региональным университетом для выполнения им обозначенной ранее роли в региональной системе.

Ключевым ориентиром развития регионального университета является становление его в качестве драйвера социально-экономического и технологического развития как самого региона, так и отраслей и предприятий, определяющих систему регионального хозяйственного комплекса. Действующая система управления

вузами в этих условиях должна быть адаптивна к возрастающим требованиям развития региона и отраслей и своевременно реагировать на формируемые вызовы, что при традиционной иерархичной системе управления достаточно трудная задача. При этом проведение масштабной трансформации действующей системы управления в нынешних стратегически значимых условиях видится нецелесообразным. Напротив, формируется необходимость создания и органичного встраивания в действующую систему управления вузом адаптивных, достаточно самостоятельных организационных элементов, взаимодействие которых с внешней и внутренней средой вуза позволит оперативно включаться в отраслевую и региональную специфику, формировать востребованные и инновационные решения в технологических, организационно-управленческих и социально-экономических подсистемах региона и отдельных отраслей.

Таким образом, современные проблемы и вызовы требуют качественного улучшения методов организации финансово-хозяйственной, исследовательской и образовательной деятельности вуза, которые невозможно осуществить без соответствующих изменений в системе управления. Все это многократно усиливает потребность в интенсификации модернизационных управленческих процессов в деятельности университета, предполагающего не только качественно новые социальные взаимодействия, но и новые социальные роли сотрудников университетов, которые в совокупности должны и способны усилить его конкурентоспособность, обеспечивая устойчивое развитие региона.

Степень научной разработанности темы. В области социологии управления основы социального управления были заложены такими учеными, как П. Друкер, Р.К. Мертон, Т. Парсонс, П.А. Сорокин, А. Маслоу и др. [52; 95; 125; 164; 226]. В частности, вопросы социально-ориентированного управления освещены в трудах А. Маслоу и П. Друкера. Т. Парсонс развивал теорию социального действия и социальных систем.

Значимые для диссертации практико-ориентированные аспекты социального и социально-ориентированного управления представлены в трудах А.О. Грудзинского, В.И. Герасимовой, А.Н. Герасимова, А.И. Пригожина, В.Ю. Макарьевой [40; 33; 32; 140; 165].

Исследование вклада университетов в социально-экономическое развитие регионов представлено через генезис трех подходов: традиционного экономического, навыко-ориентированного и инновационного. Первый определяет роль университета как «генератора экономической базы региона» в системе конкуренции за получение государственного финансирования и частных средств (Д. Эллиот, С. Левин, Дж. Мейзел и др.) [216]. Реализация навыко-ориентированного подхода расширяет роль вуза в регионе через изменение качественных квалификационных характеристик работников и включенность их в региональную систему рынка труда (Г. Батту, Б. Блюстоун, Дж. Финч, Д. Ньюлэндс и др.) [219; 211; 208]. При инновационном же подходе университет становится значимым элементом территориальных изменений, развивая инновационный потенциал региона (П. Бенневорт, Д. Бок, Г. Ицкович, П. Кук, Р. Хаггинс, Д. Чарльз, и др.) [210; 221 ; 233; 35; 23].

Для изучения инновационных подходов в управлении организацией представляют интерес работы, посвящённые разработке вопросов управления и, в частности, проблем в области социального управления (А.И. Пригожин, В.Г. Афанасьев, А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др.) [137; 9; 10; 121].

Все больше внимания уделяется изучению вопроса управления развитием университета в условиях преобразования российского общества. В рамках социологии управления были изучены основы теории инноваций, заложенные Й. Шумпетером, Н.Д. Кондратьевым, П.А. Сорокиным, Г. Меншем [204; 79; 164; 94]. Также рассмотрены организационные аспекты применения инноваций в управлении, нашедшие свое отражение в исследованиях таких специалистов, как В.Г. Медынский и А.И. Пригожин [93; 138].

Другая часть работ посвящена исследованиям особенностей различных процессов, протекающих в университетах. Так, предпосылки и системные условия

трансформации высшего образования позволили сформировать труды В. Гумбольдта, М. Кроу и У. Дэбарса, У.Г. Тирни, А.О. Грудзинского [42; 83; 232; 40]. Об актуальной для современного российского общества концепции «отзывчивого» университета говорят И.А. Демененко, И.А. Донина, А.П. Панкрухин и др. [46; 49; 123]. В рамках вышеуказанных концепций в работах Е.В. Фроловой, М.Б. Садыкова, Ф.Ф. Серебрякова и др. раскрываются проблемы, связанные с необходимостью выстраивания деятельности университета в соответствии с целями государства [196; 156]. Концепция предпринимательского университета, существенный вклад в развитие которой внес Б. Кларк, также является основополагающей в современных реалиях [73].

Для понимания механизмов управления развитием в современных российских вузах имеют значение: сетевая модель, основанная на концепции «открытых инноваций» Г. Чесбро; модель креативного университета, описанная в работе А.О. Карпова; модель виртуального университета, получившая распространение в XXI веке и представленная в работах зарубежных исследователей С. Д'Антони, Т. Бейтса, Г. Ричардса [212; 72; 215; 209; 229].

Типовые особенности процесса управления университетом представлены в диссертационных работах В.В. Власова, К.С. Дрезинского, Е.А. Сакаловой и в труде Е.А. Князева [24; 51; 157; 76]. Исследователями Н.Н. Богдан, И.Ю. Парфеновой, Г. Минцбергом выделены характерные сложности процесса, непосредственно связанные с бюрократической структурой университета, в то же время В.С. Диев в своих работах говорит о несоответствии российского университета данной структуре [18; 99; 47].

В своих работах В.Б. Тарабаева, Я.И. Серкина формулируют определения «инновационного развития» и «инновационного процесса» [175; 159]. Принципы управления инновационным развитием изложены в трудах С.Н. Спорыхиной, Я.И. Серкиной, О. Водачковой и др. [167; 159; 25]. Процесс внедрения инновационного развития в университеты и возникающие при этом трудности продемонстрированы А.М. Федотовым, Р.А. Ставратий, Е.А. Монастырным и др. [191; 168; 105].

Теоретико-методологическая разрозненность в исследованиях социальных аспектов управления развитием университета регионального значения приводит к необходимости обоснования нового подхода, отражающего специфику изменений, влияющих на вузы на современном этапе развития. В том числе таких противоречий, как, с одной стороны, сопротивление изменениям, социальная напряженность, а с другой - инициативность, социальная ответственность за результат деятельности, мотивация, изменение социальных ролей. Таким образом, степень научной разработанности темы исследования и ее актуальность дают возможность сформулировать проблему, заключенную в наличии потребности университетов в разработке новых механизмов управления их развитием, которые одновременно будут учитывать те позитивные элементы традиционной системы управления развитием университета (единоначалие, ориентированность на результат, регламентация основных процессов) и в то же время позволят повысить степень гибкости и адаптивности системы управления, развивая субъектно-субъектные отношения и обеспечивая при этом использование потенциала сотрудников университета и его стейкхолдеров. Данное обстоятельство определило выбор объекта, предмета и цели настоящего исследования.

Объект исследования – развитие регионального университета в условиях трансформации российского высшего образования.

Предмет исследования – управление развитием регионального университета.

Цель исследования заключается в выявлении особенностей управления развитием современного регионального университета.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Конкретизировать понятие «развитие регионального университета как социального феномена».
2. Раскрыть сущность и содержание инновационности как ключевого свойства системы управления развитием университета в контексте реализации государственных приоритетов в сфере высшего образования.

3. Выявить ключевые приоритеты и инструменты управления развитием университетов.

4. Выявить особенности управления развитием региональных университетов.

5. Разработать модель управления развитием регионального университета и механизм ее реализации

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные изучению процессов управления развитием организаций, в том числе и высших образовательных учреждений. Значительный вклад в обоснование исследования внесли основы социально-ориентированного управления и выстраивание полисубъектных моделей управления, изложенные в теории управления П. Друкера; недостатки бюрократической системы управления, в том числе образовательных организаций, представленные В.И. Курбатовым и О.В. Курбатовой; концепции и модели университетов, разработкой которых занимались У. Дэбарс, Б.Р. Кларк и М. Кроу; либеральные принципы управления университетом А.В. Прохорова и М.Д. Щелкунова и др. Методологическая база исследования включает в себя методы сравнения, системный, социально-ориентированный и деятельностный подходы.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена результатами авторского социологического исследования по определению основных аспектов и выявлению наиболее существенных проблем управления развитием региональных университетов. Они выполнены на основе количественных и качественных методов: анкетный опрос, контент-анализ текстовых программ развития региональных университетов, а также на оценке нормативно-правовых актов и законов в области науки и высшего образования Российской Федерации. Также для достижения поставленной цели в 2020-2022 гг. было проведено анкетирование административно-управленческого и профессорско-преподавательского состава восьми региональных университетов, являвшихся участниками программы опорных региональных университетов – победителей конкурсного отбора образовательных организаций высшего образования на финансовое обеспечение программ развития федеральных государственных образовательных организаций высшего образования за

счет средств федерального бюджета, ($n=371$) с использованием квотной выборки. Репрезентативность выборки контролировалась по должностному составу и принадлежности к определённой образовательной организации в соответствии со структурой генеральной совокупности, погрешность не превышает 5%.

В 2023-2024 гг. методом качественного и количественного контент-анализа изучены текстовые массивы программ развития следующих региональных университетов: Воронежский государственный технический университет (ВГТУ), Вятский государственный университет (ВятГУ), Костромской государственный университет (КГУ), Омский государственный технический университет (ОмГТУ), Тюменский индустриальный университет (ТИУ), Самарский государственный технический университет (СамГТУ), Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева (СибГУ), Уфимский государственный нефтяной технический университет (УГНТУ).

Проведен анализ нормативно-правовых актов и законов в области науки и высшего образования Российской Федерации; внутриуниверситетских нормативных документов, определяющих стратегию развития организации; национальных и федеральных программ/проектов развития университетов; результатов социологического исследования «Управление инновационным развитием вуза», проведенного учеными НИУ БелГУ; статистических данных НИУ ВШЭ «Образование в цифрах»; отчетов о самообследовании образовательных организаций, размещенных на официальных сайтах российских университетов.

Научная новизна работы определяется спецификой авторского подхода к разработке модели управления и механизма реализации управления развитием регионального университета в условиях реформирования российской системы высшего образования.

Наиболее значимыми результатами, полученными автором в ходе исследования и обладающие научной новизной, являются:

1. Региональный университет как социальный феномен представляет собой значимый субъект управления социальными трансформациями, происходящими в

регионе, способствующий быстрой адаптации социально-трудовых, экономических и организационных процессов к вызовам рынка труда и национальным приоритетам для предотвращения деформаций в региональной социальной системе.

2. В контексте социологического анализа под развитием регионального вуза понимаются преобразования, обеспечивающие достижение качественных результатов в системе управления, полученных на основе научно-исследовательской деятельности и (или) передового опыта, системного вовлечения внутренних и внешних субъектов в данные процессы, что стимулирует позитивные изменения, повышающие конкурентоспособность вуза, обеспечивая его вклад в устойчивое развитие региона. Качественный результаты в системе управления определяется в данном случае в изменении роли работников вуза из пассивного объекта в активного субъекта управления университетом, выступающим с инициативами и несущим ответственность за включенность этих инициатив в технологические, экономические и социальные процессы на территории региона.

3. Предложены инновационные подходы и методы управления развитием регионального университета, позволяющие повысить его адаптивность к требованиям внешней среды за счет внедрения программ межорганизационного управления, которые формируют условия для многостороннего взаимодействия с образовательными, научными и бизнес-организациями, гарантируют функциональную многовариативность социальных ролей субъектов управления образовательным учреждением.

4. Обосновано, что долгосрочные программы развития региональных университетов, сформулированные в последние годы, хотя и отражают стремление к внедрению современных моделей развития вузов, но в то же время недостаточно объясняют и конкретизируют сущность управленческих механизмов их реализации. В связи с чем разработан и предлагается для внедрения в систему управления развитием университета механизм совместной реализации межорганизационных проектов, формирующих вариативную модель социальных ролей (ролевой набор) для непосредственных участников взаимодействия.

5. На основе социологического исследования выявлен ряд особенностей управления развитием регионального университета, среди которых необходимость изменения роли научно-педагогических работников, предполагающее их активное вовлечение в управленческие процессы через формирование полисубъектного взаимодействия, внедрение матричных горизонтальных структур внутри университета, а также реализация межорганизационных взаимодействий с внешними субъектами сферы высшего образования.

6. Разработана модель управления развитием регионального университета, основной упор в которой сделан на формирование горизонтальных связей внутри университета как определяющих и способствующих вовлечению научно-педагогических работников в систему управления за счет создания коллективов, в которых управленческим ключевым механизмом выступают проектные методы, позволяющие активно взаимодействовать со всеми внешними субъектами для решения значимых региональных задач.

Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:

1. Необходимость реакции на социально-экономические и технологические вызовы предполагает органичное включение университета в контекст регионального развития, разработку и реализацию такой системы управления, в которой выстраиваются гибкие связи с предприятиями реального сектора экономики, повышая уровень открытости университета и его системы управления перед потенциальными партнерами в контексте результатов научной деятельности; механизмы совместного участия в реализации партнёрских программ с компаниями, образовательными и научными организациями, что повышает конкурентоспособность вуза, обеспечивая его вклад в устойчивое развитие региона за счет выстраивания взаимоотношений с внешними стейкхолдерами, повышению открытости и клиентоориентированности, усилению конкурентоспособности, изменению характера вертикальных и расширению горизонтальных связей в системе управления региональным университетом.

2. Результат трансформации моделей развития университета во многом определяется сотрудничеством и взаимодействием сторон в процессе межорганизационной деятельности как внутри, так и вне вуза, что требует не только корректировки организационных структур, аналогичных существующим в бизнесе, но и формирования новых социально-экономических и управленческих подходов, приемлемых для делового сектора, академической среды и общества в целом. Достижение подобного эффекта считается возможным за счет усиления роли управленческих горизонтальных структур, способствующих развитию субъектной роли сотрудников университета и их коллективов в управлении развитием вуза.

3. Под управлением развитием университета понимается процесс целенаправленного внедрения в его деятельность качественно новых инновационных механизмов социально ориентированного характера, первоочередно обеспечивающих достижение стратегических целей организации и воплощение ключевых принципов управления, предполагающего взаимодействие с внутренними структурами и выстраивание партнерств с внешним окружением университета, с целью обеспечения оптимального развития организации. Это позволяет активно вовлекать в административную, образовательную и научную деятельность сотрудников университета, нивелируя их низкий уровень мотивации и социальной ответственности, преодолевая такие негативные проявления, как социальная напряженность и сопротивление изменениям.

4. Необходимость системного управления развитием регионального университета обуславливает реализацию деятельности, учитывающей не только роль и место внешних субъектов, но и вовлечение представителей вуза в процессы социально-экономического и инновационно-технологического развития региона, через способность выпускников удовлетворять запросы регионального рынка труда, реализацию научно-исследовательских работ по актуальным проблемам развития регионального промышленного и социального комплексов, формирования внутри университета сообщества, активно включенного в процессы региональных трансформаций различного рода.

5. На основе принципов экосистемного взаимодействия, самоорганизации и

проектного менеджмента разработана модель управления развитием регионального университета, предполагающая межорганизационную реализацию проектов. Автоматизированная открытая платформа с действующим проектным офисом обеспечивают сбор и обработку потоков информации, выстраивая горизонтальную коммуникацию всех субъектов взаимодействия, что позволяет преодолевать барьеры в управлении, а также формировать взаимовыгодные, социально-ориентированные отношения между вузом и всеми заинтересованными участниками при решении значимых и востребованных для региона и отраслевых предприятий задач.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что основные положения и выводы проведенного диссертационного исследования осуществляют вклад в разработку более эффективных методов организации и моделей управления развитием регионального университета в современных условиях, что позволяет снизить негативное влияние условий неопределенности и высокого темпа происходящих изменений, содействует устойчивому развитию образовательной организации.

Разработанная модель управления развитием университета и механизм ее реализации могут быть использованы при создании программ развития и формировании отраслевой и региональной политики вузов.

Основные положения и выводы диссертационной работы могут быть использованы образовательными организациями при подготовке и реализации курсов по социологии управления, социологии образования, социологии организации и других.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Содержание диссертационной работы соотносится со следующими направлениями исследований Паспорта 5.4.7. - Социология управления:

9. Социальные проблемы управления предприятиями и организациями.

11. Особенности регулирования нелинейных социальных процессов. Управление в условиях неопределённости.

Апробация работы. Основные идеи, положения и выводы диссертационного исследования обсуждались на кафедре маркетинга и муниципального управления

Тюменского индустриального университета, сообщались на научных конференциях и семинарах: Международной научно-практической конференции «Вузовская наука: проблемы подготовки специалистов» 2019 г., 2020 г.; II Сибирском социологическом форуме с международным участием «Социальные практики и управление: проблемное поле социологии» 2019 г.; Четвертой всероссийской научной конференции «Омские научные чтения – 2020»; Ежегодной международной научно-практической конференции «Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ» 2020 г.; XXI Международной научно-практической конференции «Проблемы инженерного и социально-экономического образования в техническом вузе в условиях модернизации высшего образования» 2021 г.; Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий» 2022 г.; Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий» 2023 г.

Основные результаты исследования опубликованы в статьях, материалах научных и научно-практических конференций. Всего по теме диссертации опубликовано 13 работ, в том числе 6 публикаций представлено в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем диссертационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений. Содержание изложено на 213 страницах машинного текста, включая рисунки, таблицы, приложения и список литературы, содержащий 234 наименования.

1. Теоретико-методологические аспекты исследования управления развитием современного университета

1.1 Университеты как объект управления: традиционные и современные модели

Университеты в современной системе трансформаций, происходящих в обществе, выполняют ряд значимых социальных функций, направленных как на внутреннюю среду его функционирования, так и внешнюю. Функциональная направленность деятельности университетов постоянно расширяется, в связи с этим усложняются процессы управления университетом, требуется осмысление происходящих изменений и систематизация новых свойств университета как объекта управления.

Сложность университета как объекта управления определяется тем, что функциональные новации и необходимость их встраивания в управленческую систему происходит на фоне высокой инертности и строгой вертикали управления, сложившихся в современных российских университетах. Более того, сущностно-функциональное содержание их деятельности в системе российской высшей школы определяется не столько самими университетами, сколько политикой федерального центра в отношении системы высшего образования, в том числе в классификации вузов России.

Необходимо отметить, что в исследовании наряду с категорией «университет» будет использоваться формулировка «высшее учебное заведение» (вуз), именно применительно к данному классификационному типу, который в соответствии с существовавшей в период с 1996 по 2012 гг. классификацией вузов, закрепленных федеральным законодательством, имел следующие характеристики:

- «реализует образовательные программы высшего и послевузовского профессионального образования по широкому спектру направлений подготовки (специальностей);

- «осуществляет подготовку, переподготовку и (или) повышение квалификации работников высшей квалификации, научных и научно-педагогических работников»;

- «выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру наук»;

- «является ведущим научным и методическим центром в областях своей деятельности» [61].

Соответственно, в данном диссертационном исследовании данные характеристики будут определяющими при сущностном определении университета как объекта управления.

Изменения в российском законодательстве, вызванные принятием нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в 2012 г., вывели из законодательного регулирования вопрос о типологизации вузов. Несмотря на это, Я.И. Кузьминов и М.М. Юдкевич, рассматривая вопрос типологии вузов, подчеркивают, что в России и сегодня используются базовые виды вузов (университет, академия, институт) [84, с. 162].

Правительством РФ формируется типологизация российских вузов по статусу (рисунок 1.1). Приведенные характеристики статуса данных университетов являются условными. Изначально для большинства вузов статус присваивался решением учредителя в ходе изменений структуры и приоритетов развития системы российского высшего образования. Вероятность изменения статуса существует, так как он устанавливается на определенный временной срок, что в свою очередь не позволяет брать данную типологизацию за основную и применять ее в ходе исследования.



Рисунок 1.1 – Типологизация университетов по статусу [110]

Соответственно, в исследовательском поле российского высшего образования наиболее распространен общепризнанный понятийный аппарат для классического, технического и исследовательского университетов с одной стороны, а с другой трансформационные изменения требуют систематизации сущностных характеристик новых типов университетов, таких как отраслевые, открытые, корпоративные, международные, инновационные, виртуальные и др.

В этом отношении на данном этапе разработанности вопроса можно наблюдать несогласованность и противоречивость позиций исследователей. Причем университетам свойственно, имея идентичное наименование типов их классифицирующих, обладать отличными друг от друга миссиями и целями, что обусловлено ответной реакцией системы на запрос со стороны общества. Поэтому в данном исследовании

довании целесообразно исходить из сложившегося традиционного подхода к типологизации университетов по сущностно-функциональным признакам: классический, технический и исследовательский. Именно данные типы являются фундаментом формирования современных концепций и моделей российских вузов.

Евразийской ассоциацией университетов (ЕАУ) в 1991 г. дано определение классического университета, под которым понимаются «высшие учебные заведения, осуществляющие образовательную и фундаментальную научно-исследовательскую деятельность в системе естественнонаучных, гуманитарных и социально-экономических областей знаний» [113, с. 151]. Кроме того, классический университет может заниматься культурно-просветительской деятельностью и осуществлять прикладные исследования. Отличительной чертой данного типа университета является осуществление образовательного процесса на основе фундаментальных научных исследований.

Представленное ЕАУ содержание понятия классического университета в аспекте основной направленности деятельности по областям знаний находит отражение в определении А.О. Грудзинского, понимающего под классическим университетом организацию, которая «осуществляет образовательную и научную деятельность по широкому спектру направлений математики, естественных и гуманитарных наук» [40, с. 196].

Определяя классический университет через признаки, Ассоциация классических университетов России (АКУР) среди ключевых выделяет наличие образовательных программ по всем уровням высшего образования в областях естественных, математических, гуманитарных и общественных наук; вовлеченность в культурно-просветительскую и социально-гражданскую деятельность на региональном и федеральном уровнях [82]. На начало 2024 года ассоциация объединяет 49 университетов, в число которых входят восемь опорных, десять федеральных, восемь национальных исследовательских, а также Санкт-Петербургский государственный университет и Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. Стоит отметить, что только два последних университета на уровне федерального закона

«Об образовании в Российской Федерации» определены как классические университеты («являются ведущими классическими университетами», статья 24) [190].

А.В. Прохоров и М.Д. Щелкунов среди прочих особенностей классического университета акцентируют внимание на его либеральных принципах. Так, одной из основных целей классического университета является «формирование и развитие у учащихся гражданской субъектности, адекватным носителем которой выступает автономный, свободно мыслящий и действующий индивид» [143; 205, с. 245].

Так, общеразделяемое понимание классического университета можно сформулировать следующим образом – это университет, который приоритетно осуществляет образовательную и фундаментальную научно-исследовательскую деятельность в областях гуманитарных, естественнонаучных и социально-экономических наук, придерживаясь при этом либеральных подходов к образованию, направленных на развитие у обучающихся личностных качеств и духовности.

Необходимо также отметить, что для эффективной деятельности данного типа университетов необходима как соответствующая инфраструктура, так и существенная поддержка со стороны государства, ориентированная на финансирование фундаментальных научных исследований. В классическом университете производство знаний подразумевает существование и активную деятельность ведущих научных школ, функционирование научно-исследовательских институтов (НИИ), лабораторий и т.д., задействованных в образовательном процессе. Таким образом, система управления классическим университетом должна быть ориентирована, в первую очередь, на выстраивание партнерских отношений с государственными структурами.

Отличие технического университета от классического, по мнению И.Б. Федорова и В.К. Балтяна, заключается в том, что если первый ориентирован на подготовку кадров, обладающих пониманием целостной системы профессиональной деятельности и способных воспринимать и реализовывать в своей деятельности идеи устойчивого развития цивилизации, то выпускник технического университета должен обладать творческим потенциалом и повышенным уровнем национальной

культуры, обеспечивающим ему успех в профессиональной деятельности в условиях доминирования наукоемких технологий [169]. Также важно отметить, что технический университет, как правило, обеспечивает интеграцию либеральных и утилитарных подходов при становлении концепции организации. Так, если либеральный подход предполагает, прежде всего, гуманизацию, поиск истины, свободное научное творчество, то утилитарный подход, выраженный в необходимости изучения технических дисциплин и в результате достижения инженерной квалификации, продиктован потребностью в адаптации к современному рынку труда.

При определении технического университета А.О. Грудзинский аналогично классическому исходит из основной направленности его деятельности. По его мнению, технический университет «осуществляет образовательную и научную деятельность преимущественно в технических областях знания» [40, с. 196].

Более детализированную формулировку приводит Ассоциация технических университетов, основываясь на отечественном и зарубежном опыте по формированию систем технического образования, определяя «технический университет как центр интеграции науки, образования и культуры, осуществляющий преимущественно фундаментальные исследования и подготовку профессионалов повышенного творческого потенциала, в основном для научно-технической деятельности по широкому спектру направлений и специальностей» [169, с. 19].

Таким образом, под техническим университетом понимается университет, который приоритетно осуществляет образовательную и научную деятельность в технических областях знания, при этом обеспечивая интеграцию либеральных и утилитарных подходов для формирования концепции организации. Технический университет ведет исследования и по социально-экономическому, естественнонаучному, гуманитарному, и техническому направлениям, решая задачи по практическому применению результатов фундаментальных исследований в процессе создания передовых технологий. К ключевой тенденции современного технического университета можно отнести развитие и распространение инновационных практик межотраслевых и междисциплинарных научных исследований. Также стоит отме-

тить инновационные практики в направлении гуманитаризации инженерного образования, которые должны способствовать решению сложных социотехнических задач [97].

В таких условиях система управления технического вуза должна выстраивать тесное и взаимовыгодное взаимодействие на инициативной основе с индустриальным сектором, обеспечивая его не только специалистами с необходимой квалификацией, но и осуществляя прикладные исследования при поддержке технологических компаний.

Отличительной чертой модели исследовательского университета является обеспечение высокого качества образования на всех уровнях вне зависимости от областей знания, базирующегося на основе научных исследований, и выделение научной деятельности в виде отдельного самостоятельного и реализуемого продукта. Такая модель университета может успешно функционировать как в техническом, так и в классическом университетах.

Основоположником концепции исследовательского университета является В. Гумбольдт, сформулировавший её как «единство преподавания и исследований» (*Einheit von Lehre und Forschung*). По его мнению, реализация предложенной концепции должна была стать средством создания образования по основным научным направлениям: естественное, гуманитарное, социальное [42].

На основе концепции В. Гумбольдта была выстроена модель исследовательского университета, получившая интенсивное развитие в США [83; 217]. Следовательно, именно данный опыт позволяет проанализировать базовые отличительные характеристики университетов данного типа. Особенностью модели американского исследовательского университета от концепции В. Гумбольдта можно считать концентрацию усилий и ресурсов не только на фундаментальных, но и на прикладных исследованиях с последующей коммерциализацией полученных результатов [143]. Так, по мнению Ф. Альтбаха, деятельность такого университета в США ориентирована на общество потребления, в результате чего он оперирует стоимостными и товарными характеристиками, а университетское образование от понимания общественного блага переходит в категорию образовательных услуг [50].

О.М. Барбаков, К.Г. Барбакова и Л.И. Зыбарева, изучая историю становления высшего образования в США, показывают, что в подобных условиях еще необходимо разделять частные и государственные учреждения высшего образования, так последним менее свойственна ориентация на рынок и потребителя [15]. На сегодняшний день исследовательские университеты США определяются в соответствии со следующими критериями: присутствие в списке ведущих университетов, отображающем уровень федерального финансирования НИОКР; объем грантовой поддержки; реализация программ подготовки бакалавриата; международная активность и др. [143].

С началом XXI столетия модель исследовательского университета стала активно развиваться как в странах, где её никогда не реализовывали, так и укреплять свои позиции на территории первоначального присутствия. Новым этапом развития исследовательского университета стал процесс его интернационализации. Ф.Дж. Альтбах и Д. Салми вычленяют ряд характеристик эффективных университетов, использующих исследовательскую модель и располагающихся на первых позициях в международных рейтингах, а именно:

- минимальное или полное отсутствие локального соперничества между исследовательским университетом и сторонними организациями, осуществляющими научно-исследовательскую деятельность;
- наличие большого и стабильного финансирования для привлечения лучшего состава преподавателей и обучающихся, создание и поддержание инфраструктуры, достаточной для проведения передовых международных исследований;
- в своем большинстве исследовательские университеты являются государственными, исключая Японию и Соединенные Штаты;
- наличие потенциала к получению высокой прибыли, что выражается в более высокой стоимости программ обучения, способности коммерциализировать результаты научных исследований [50].

Категория исследовательского университета в России впервые была введена в рамках реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов в 2008 г. Согласно закону от 10 февраля 2009 г. № 18-ФЗ

«В отношении университетов, находящихся в ведении Российской Федерации, в равной степени эффективно реализующих образовательные программы высшего профессионального и послевузовского профессионального образования и выполняющих фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру наук, может устанавливаться категория «национальный исследовательский университет». Категория «национальный исследовательский университет» устанавливается Правительством Российской Федерации на 10 лет по результатам конкурсного отбора программ развития университетов, направленных на кадровое обеспечение приоритетных направлений развития науки, технологий, техники, отраслей экономики, социальной сферы, развитие и внедрение в производство высоких технологий» [189].

Таким образом, центральными задачами современного исследовательского университета, является как образование, так и организация, и коммерциализация научных исследований.

Рассмотренные устоявшиеся типы университетов (классический, технический и исследовательский) стали фундаментом для создания ряда последующих концепций и моделей, актуализирующих проблемы их развития и управления. Так, среди концепций существенное влияние на современный университет оказали концепции отзывчивого и предпринимательского университета.

Концепция отзывчивого университета (*responsive university*), ориентированная на социальный запрос, представлена в работе У. Тирни [232]. По его мнению, основным её достоинством является равнозначность направлений деятельности университета, таких как образование, научные исследования и взаимодействие с обществом. Концепция получила право на жизнь в связи ростом неудовлетворённости среди обучающихся и работодателей качеством оказываемых услуг университетом. Одной из основных причин такого положения в классических моделях университета являлась неспособность руководства университета, находящегося под догмой устоявшихся управленческих подходов, своевременно реагировать на изменение внешней среды. Проблема усугубилась, когда лица, принимающие решение в области финансирования высшего образования, поставили под сомнение

ориентированность университетов на запросы обучающихся и социума в целом [222].

Среди основных тенденций современных российских высших учебных заведений, формируемых в соответствии с концепцией отзывчивого университета, необходимо выделить клиентоориентированность и согласованность деятельности университета с целями государства [218; 223].

Клиентоориентированность говорит о необходимости университета и, в частности, его преподавателей, учитывать потребности и ожидания заказчика – обучающихся, если организация нацелена оставаться востребованной. Сегодня клиентоориентированность обуславливает такие инновации, как индивидуализация образовательных траекторий, кастомизированные курсы и программы дополнительного образования, реализация которых влечёт за собой структурные изменения системы управления в университете. Так, основные группы целевой аудитории для сотрудников — это студенческое сообщество при реализации основных образовательных программ, местные сообщества при реализации программ дополнительной подготовки, государство при проведении исследований, т.е. ориентация на потребителя образовательных услуг воздействует на весь образовательный процесс. Концепция отзывчивого университета в аспекте клиентоориентированности изменяет также роль и функционал преподавателя, который становится более разнонаправленным, включая проведение лекционных занятий, совместную работу с обучающимися в решении задач, проведение индивидуальных и групповых тренингов и др.

Е.А. Неретина и Т.Г. Соловьев, рассматривая вопрос клиентоориентированности университета и управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг, отмечают, что, хотя университет и не является коммерческой организацией, он вынужден все более сконцентрироваться на получении дохода от своей деятельности. Стоит отметить особенность самой формулировки поставленного вопроса авторами «управление взаимоотношениями с потребителями» [135, с. 165]. Основная их позиция заключается в том, что клиентоориентированность в процессе управления университетом позволяет достичь конечной цели высшего образования, определённой как эффективное и полное удовлетворение потребностей

участников - обучающихся, университета, компаний, общества в образовании, развитии, формировании кадрового потенциала, воспроизводстве интеллектуального потенциала соответственно [135].

По мнению А.Г. Антонова, О.О. Мартыненко и И.П. Черной, клиентоориентированность подразумевает фиксацию в центре внимания клиента на протяжении всего его взаимодействия с университетом, включая и взаимодействия по его окончании, тем самым обеспечивая конкурентное преимущество, выраженное в лояльном отношении уже привлеченных клиентов и формировании положительной репутации для привлечения потенциальных потребителей [3].

И.А. Демененко, ссылаясь на труды отечественных и зарубежных авторов, утверждает, что клиентоориентированность является одной из главных целей университета в современных условиях рынка образовательных услуг [46].

Вопрос клиентоориентированности находит отражение и в оценке качества образования, так С.Ю. Фролов и М.Л. Белоножко, исследуя подходы к оценке качества в условиях модернизации высшего образования, делают акцент на степени удовлетворенности потребителей, как наиболее практико-ориентированном подходе [195].

В целом видится верной общая позиция авторов в вопросе необходимости ориентации образовательной организации на клиентов в современных условиях, но в то же время периодически наблюдается проблема позиционирования обучающихся в роли потребителей и воплощении на практике принципа субъектно-объектных отношений, носящий негативный характер в кругах академического сообщества, что, в свою очередь, противодействует выстраиванию партнерских связей, являющихся неотъемлемым ресурсом для развития университета.

Согласованность деятельности университета с целями государства подразумевает направленность работ исходя из первоочередности задач, установленных правительством, формируется понимание ограниченности ресурсов и их распределения согласно приоритетности. Актуальным становится выстраивание партнерских взаимоотношений, основой для которых должны выступать доверительные отношения с государственными органами, что необходимо для трансформации

университета и его деятельности.

Так, Е.В. Фролова утверждает, что университет в условиях социально-культурной среды не способен существовать обособленно, и вне зависимости от того, является он государственным или нет, обязан сопоставлять свою деятельность с направлением национальной политики в сфере высшего образования. Тем не менее, она подчеркивает, что университет по отношению к государству должен позиционироваться как равноправный партнер [196].

С другой стороны, М.Д. Щелкунов указывает на проблему подмены ценностных ориентиров и традиций университета, получившего государственную поддержку, и трансформировавшегося в инструмент для регулировки и представления государственных интересов. В частности, исследователь поднимает проблему академической свободы, анализирует особенности корпоративной культуры и менеджмента университета [205]. На аналогичную проблему указывают В.И. Бакштановский и М.В. Богданова, акцентируя внимание на неустойчивую связь ценностей профессорского состава с ценностями трансформации российских университетов [12].

Учитывая мнения исследователей, представляется очевидным, что в современных условиях российского общества несогласованность деятельности университета, особенно государственного, с приоритетами страны и несоответствие национальной стратегии развития влечет за собой постепенный упадок деятельности и последующую ликвидацию образовательной организации. При вероятности наличия конфликта интересов система управления университетом должна быть гибкой и предусматривать возможность лавировать и находить компромиссные решения между сохранением своих фундаментальных принципов и ценностей и запросами/ожиданиями государства и общества.

Кроме того, нельзя не согласиться с мнением А.О. Грудзинского, который отмечает, что в концепции отзывчивого университета хотя и не приводится какой-либо конкретики о том, как можно достичь баланса этих целей, тем не менее она обладает рядом конструктивных предложений, к которым относится смена прио-

ритетов университета в сторону результата, необходимого потребителю, а не процесса как такового, и стремление в результате стать клиентоориентированной организацией [40].

Следовательно, приоритетная позиция клиентоориентированности, как одного из ключевых свойств университета, как объекта управления предполагает трансформацию системы управления университетом, которая должна обладать не только высокой степенью гибкости для сохранения и укрепления фундаментальных принципов университета, но и приобретать в своей структуре подразделения, способные принимать самостоятельные решения и нести ответственность за полученный результат. Кроме того, трансформация роли преподавателя в новое качество – партнера и наставника требует от системы управления разработки новых механизмов мотивации, изменений рабочего пространства и элементов корпоративной культуры, что предполагает интеграцию предпринимательских ценностей в университетскую среду.

Существенный вклад в развитие концепции предпринимательского университета внес американский исследователь Б.Р. Кларк. Разработка его концепции была завершена в 1990 году по результатам практического исследования ряда европейских университетов, считавшихся инновационными. Анализу подверглись университеты Нидерландов, Швеции, Финляндии и Великобритании. В исследовании Б. Кларк использует понятие «предпринимательский» для характеристики социальных систем, представленных университетом, его структурными подразделениями, факультетами, научно-исследовательскими центрами и т.д. Понятие несет в себе идею «предприятия», то есть осознанного и целенаправленного действия, требующего больших усилий для его создания. Неотъемлемая составляющая в этом процессе – это способность принимать риски в процессе реализации новых практик с трудно прогнозируемым результатом. Согласно данной концепции, предпринимательский университет целенаправлен на использование инновационных подходов в своей деятельности, что обусловлено потребностью занимать наиболее благоприятную позицию в будущем, и невозможно без существенных преобразований видения и принципов деятельности организации. В соответствии с концепцией

предпринимательского университета делается ставка на устойчивость организации и стремление занять позицию востребованного и самостоятельного участника рынка [73].

Важный акцент в концепции предпринимательского университета сделан на формировании и распространении всецело объемлющей культуры предпринимательства, которая должна соответствовать изменениям, происходящим в обществе. Зарождение новой культуры может быть инициировано на уровне институциональных изменений, которые впоследствии при условии проявления отклика среди общественности постепенно становятся частью культуры университета. В свою очередь твердым фундаментом для организационной культуры служит его устойчивая деятельность. Таким образом, предпринимательская культура становится фактором, формирующим индивидуальность и репутацию университета [157].

Рассматривая роль культуры в становлении предпринимательского университета, Г.А. Мкртычян среди достоинств концепции, представленной Б. Кларком, отмечает выделение и описание ключевых элементов предпринимательского университета. Но в то же время отмечает и проблему формирования предпринимательской культуры, заключающуюся в том, заменит ли предпринимательская культура академическую или все-таки возможен процесс интеграции. И если возможна интеграция, то насколько совместимы академические и предпринимательские ценности [102].

На недостаточную детализацию концепции Б.Р. Кларка указывает и А.О. Грудзинский. Он считает, что для обеспечения тиражирования концепции в виде практического инструмента для университетов необходимо представить конкретное описание механизма, учитывающего социальные традиции и институциональные особенности конкретной страны, типа университета с его существующими формами организации и управления. Иначе концепция Б. Кларка, сформулированная на основе обобщенного опыта нескольких европейских вузов, может показывать лишь направление, не предлагая целевых организационных структур и конструктивной последовательности решений преобразования.

В свою очередь А.О. Грудзинский определяет предпринимательский университет как организацию, использующую собственные возможности для обеспечения экономической эффективности и получения прибыли; готовую осуществлять свою деятельность в условиях динамического спроса и риска, базируясь на целевой инновации; способную гибко и своевременно реагировать на изменяющиеся требования, ориентируясь на потребителя; обеспечивающую баланс выгоды и риска для своих сотрудников, которые в свою очередь являются ключевым фактором; в которой руководство делегирует задачи исполнителям, распределяя права и ответственность; где приоритетом для руководства является поддержка деятельности сотрудников в процессе реализации стратегии, а не планирование и контроль их действий [40].

Акцентируют внимание на неоднозначности в определении предпринимательского университета Г.Н. Константинов, и С.Р. Филонович, указывая, что наличие четкой формулировки может облегчить процесс стратегического планирования вуза. Кроме того, по их мнению, существует и проблема позиционирования с целью рекламы, когда вуз намеренно именуют себя предпринимательским без достаточного на то основания. Предпринимательский университет, по мнению авторов, – это вуз, систематически прикладывающий усилия для преодоления ограничений в сфере преобразования знаний в практику, генерацию знаний посредством инициации нового вида детальности, трансформацию внутренней среды и изменения механизмов взаимодействия с внешней средой, где ограничения в указанных направлениях всегда обусловлены дефицитом основных ресурсов: человеческих, финансовых и информационных. Г.Н. Константинов и С.Р. Филонович предлагают инструмент - «матрицу предпринимательской деятельности университета» для определения уровня предпринимательской активности и осуществления стратегического планирования [80].

Учитывая мнения исследователей и формируя собственное представление о ключевых аспектах, влияющих на систему управления предпринимательского университета, стоит, прежде всего, выделить всеобъемлющую предпринимательскую

культуру организации, проинтегрированную в академическое сообщество, руководствующуюся в своей деятельности приоритетно миссией и стратегией, а не инструкциями и директивными планами. Безусловно, это вуз, в котором поощряются и приветствуются инициативы, разработанные сотрудниками, несущими в себе идею развития университета. С точки зрения направления коммерческой деятельности университет обеспечивает эффективную работу и коммуникацию между представителями академического предпринимательства и научно-исследовательскими коллективами, предоставляя среду и ресурсы, способные максимально раскрыть коммерческий потенциал научного открытия. Среди современных инноваций в российских вузах, обусловленных концепцией предпринимательского университета, можно привести пример создания стартап-студий, центров трансфера технологий, акселераторов, оказывающих значительное влияние на систему управления университетом и, в частности, его развитием. Новая концепция наглядно демонстрирует тенденцию на открытость университета и готовность к внешнему сотрудничеству. Появляется необходимость избавляться от инертности и быть в состоянии быстро реагировать на внешние вызовы, формируется запрос на переход от вертикальной к матричной модели с новой организационной структурой.

Проанализировав основополагающие концепции и тенденции, оказывающие влияние на российскую высшую школу, рассмотрим трансформации в системе высшего образования в виде частных моделей современных университетов: виртуального, креативного, сетевого и нового исследовательского.

Примером новой модели исследовательского университета, реализующего основные принципы концепций отзывчивого и предпринимательского университета, может служить опыт трансформации Университета штата Аризона (Arizona State University, ASU), подробно представленный М. Кроу и У. Дэбарсом [83].

В основу новой модели исследовательского университета положен принцип доступности образования, призванный исключить неравенство, выраженное в материальном благосостоянии абитуриентов и расовой принадлежности. Так, ключевыми конкурирующими параметрами при оценке поступающих стали результаты входных экзаменов и ориентированность абитуриентов на развитие. Трудности с

платёжеспособностью обучающихся разрешаются посредством привлечения их к работе в университете, назначением стипендий и предоставлением кредитов на образование. Согласно политике университета, обучающиеся позиционируются как ценные кадры, на развитие которых необходимо направить все силы.

Помимо структурных преобразований особое внимание было уделено выстраиванию образовательного процесса. Сместился акцент от формата традиционных аудиторных лекций к практико-ориентированной деятельности. Обучающихся прикрепляли к исследовательским коллективам для содействия в реализации проектов, делали ассистентами преподавателей для получения необходимого опыта согласно своей образовательной траектории.

Согласно модели университета для того, чтобы создать среду, сопровождающую процесс освоения и получения знаний, необходимо обеспечить практическую реализацию научных разработок и проведение соответствующих для этого исследований; социальную адаптацию сотрудников и обучающихся; открытое перемещение обучающихся по дисциплинарному полю; объединение научных сотрудников в коллективы для проведения исследований; ориентацию университета на достижение значимых результатов каждого обучающегося; анализ и оценку культурных ценностей контингента; особое внимание к предпринимательству и его ценностям [83].

Вклад в формирование новых принципов функционирования университета значительно внесли выстроенные партнерские взаимоотношения с бизнес-компаниями и международными академическими партнерами, где важную роль в развитии играет, в том числе, факт присутствия их на территории университета.

Одной из основных задач для системы управления вуза было решение вопроса с верификацией существующего уровня компетенций преподавателей и предоставление им возможности регулярно обновлять свои знания. Для генерации и аккумуляции новых знаний университет изменил свою систему управления и выбрал путь кооперации между сотрудниками, студентами и партнерами вуза с целью проводить совместные фундаментальные и прикладные исследования с по-

следующей трансляцией результатов в широкие массы и по возможности коммерциализации новых разработок.

Проведенный анализ позволил выявить основные тенденции в определении векторов развития, которые обеспечили ASU реализацию новой модели исследовательского университета: перманентная актуализация знаний; структурные преобразования (департаменты были объединены в школы); уход от академической закрепленности; формирование междисциплинарных сообществ; открытость знаний общественности и ориентация на сотрудничество; позиционирование обучающегося как партнера, находящегося в среде (университете), которая должна максимально способствовать его развитию; концентрация талантов, исключая предрассудки по социальному, возрастному и культурному признаку. Основным результатом такой модели - массовизация образования, переориентация преподавателей из носителя «бесценной» информации в наставника и партнера для обучающихся, открытость обществу.

Таким образом, модель государственного университета Аризоны (США) обосновывает потребность университетов в регулярном обновлении знаний и верификации компетенции своих сотрудников как за счет внутренних, так и внешних ресурсов, что может реализовываться посредством сетевых взаимодействий.

Главной особенностью модели сетевого университета выступает высокая степень свободы организационных связей (отсутствие жесткого регламента взаимодействия) между подразделениями и относительная автономность в процессе принятия решений. Как отмечает В.С. Диев, сетевая форма позволяет вернуться к университетским традициям, связанным с повышением роли и значения профессионального сообщества. В то же время несмотря на определенную самостоятельность в вопросах, затрагивающих аспекты миссии и стратегии организации, приоритетом служит совместный поиск решений, в первую очередь обеспечивающихся за счет непосредственного взаимоинформирования, основанного на горизонтальном принципе коммуникаций. Ресурсы и полномочия в организации распределяются в соответствии с отведенной ролью участника в рамках исполнения общих задач [47].

Модели сетевого университета свойственно наличие матричной управленческой структуры, научно-образовательного партнерства, академической мобильности, междисциплинарности исследовательских коллективов, сетевых образовательных программ и сильных общих ценностей. В XXI веке развитию и актуализации сетевой модели способствует концепция постиндустриального общества знания и его особенности, выраженные взаимодействиями организаций по одному из двух принципов – сложных сетевых партнерств либо интеграции в пределах единой административной платформы [47].

Для «общества знания» данные взаимодействия обеспечивают институциональную основу (совокупность основополагающих социальных, политических и юридических правил) и способствуют формированию инновационной среды [76]. Среди целей таких партнерств выделяют разработку принципов и реализацию процессов взаимного обмена знаниями; увеличение объемов инвестирования исследований и коммерциализации знаний; обеспечение доступа компаний к результатам НИОКР; создание новых рынков, в основе которых лежат наукоемкие и высокотехнологичные продукты; реализацию корпоративных образовательных программ и др.

Примером отечественного университета, развивающего сетевую модель, может служить Российский университет дружбы народов (РУДН), инициировавший в 2008 году создание Сетевого университета Содружества Независимых Государств. Целью сетевого взаимодействия было увеличение числа прецедентов академической мобильности обучающихся из числа участников по определённому перечню магистерских программ. Зарубежный опыт можно рассмотреть на примере Великобритании, где сетевое партнёрство основано на передаче знаний от университетов и НИИ к компаниям (knowledge transfer partnerships), стимулированное реализацией стратегии инновационного развития страны [124].

Важно отметить, что действенным инструментом для развития и эффективного функционирования сетевых взаимодействий выступает концепция «Открытых инноваций», сформулированная директором «Центра открытых инноваций Ка-

лифорнийского университета», профессором Г. Чесбро в 2003 году [212]. В процессе воплощения концепции результатом становятся сетевые и синергетические эффекты, обусловленные регулярным насыщением и обновлением университетской среды новыми разработками, идеями и высококонкурентными профессионалами, поступающими со стороны внешних акторов. Соответственно, университеты, формирующие свою среду в виде разносторонних сетевых партнерств по принципу «открытых инноваций», становятся связующим элементом в «обществе знания», начиная с локального и заканчивая международным масштабом.

Среди ключевых тенденций, оказывающих влияние на систему управления развитием университета, формируется и осознанная потребность вузов в сетевом взаимодействии и деятельном партнерстве с другими университетами, бизнес-обществом, некоммерческими организациями и пр. Появляется необходимость в высокой степени гибкости системы управления и децентрализованного распределения ресурсов. Отметим, что одной из главных проблем сетевых организаций является высокая сложность процесса координации подразделений в силу различной обеспеченности ресурсами и значимости для университета с позиции экономических и политических выгод. Таким образом, эффективное существование и развитие сетевой модели университета может быть достигнуто только при воплощении основополагающего принципа – обеспечение независимости организации при интеграции посредством координации подразделений, имеющих различные структуры и внутренние процессы, на основе всеми разделяемых ценностей.

Как можно наблюдать, сетевые эффекты обусловлены качественными изменениями в процессе воплощения концепции открытых инноваций. Рассматривая качественные изменения и их осмысление применительно к системе высшего образования, видится необходимым проанализировать и модель креативного университета, которая берет свое начало от аксиомы, согласно которой творческие способности личности служат основой для производства новых знаний и глобального экономического развития, а университет в современном мире занимает центральную позицию по отношению к образованию в целом и является одним из мест, обеспечивающих социально-экономическое развитие в частности, так как берет на

себя обязанность по формированию личности. Так, по мнению А.О. Карпова, образовательный процесс занимает центральную позицию между взаимосвязью творчества и экономики [72].

В данном контексте креативный университет – это среда, представленная системой творческих пространств, которая должна привлекать таланты и быть ориентированной на эффективную работу в «обществе знания». По утверждению Л. Хамершой, творчество, в свою очередь, – это средство, способствующее развитию экономики, предпринимательства и инноваций [220]. Модель креативного университета позволяет выделить два основных продукта своей деятельности, первый – формирование творческой культуры, и второй – материальный, представленный научными изобретениями и новыми технологическими решениями.

Выделяют три подхода для конструирования, описания и определения творческого пространства вуза. Наиболее распространено представление творческого пространства в виде среды, которая окружает процессы и творческой, и образовательной деятельности. Безусловно, подход получил свое распространение в силу очевидной, на первый взгляд, утилитарности, имея возможность одновременно соответствовать различным интересам. Так, такой подход широко используется при оформлении и физическом наполнении научных лабораторий, мастерских общего доступа и самостоятельного пользования (Fab lab), дизайнерских студий и др. Вторым подход, находящийся сегодня в стадии разработки, направлен на моделирование именно творческого образовательного процесса. Третий подход представлен интеграцией двух вышеперечисленных, и можно утверждать, что он призван осуществлять взаимосвязь между мышлением и пространством, и для осознания этого необходим объемный анализ инновационных практик в контексте развития университета [225].

В то же время, одним из недостатков модели креативного университета является слабая теоретическая разработанность вопроса осмысления творчества в образовании и исследование креативности в контексте существования «общества знания».

Затронув вопрос пространства и его влияния на процесс мышления, отдельную роль необходимо отвести модели виртуального университета. Сама виртуальная организация определяется как организация, не имеющая физического (материального) присутствия. Акцент при определении понятия ставится на иной, отличной от привычной формы организационной структуре и культуре. Отсутствие материального воплощения компенсируется за счет постоянно развивающихся информационных технологий, обеспечивающих необходимый уровень управления и информационного обмена.

Начиная с XXI столетия, происходит активная апробация модели виртуального университета в разных странах по всему миру. Основные цели виртуального университета, по утверждению Т. Бейтса, заключаются в концентрации технических и кадровых ресурсов высокого уровня; в создании рабочих мест при уже созданной инфраструктуре информационных технологий; в обеспечении конкурентного уровня национальных программ виртуального обучения на международной арене; в компенсации затрат на разработку образовательных программ за счет их распространения в других странах; в ориентированности деятельности виртуального университета на актуальных проблемах национальной системы образования и рынков труда; в развитии виртуального формата обучения в традиционных университетах [209].

Классификация типов виртуального университета, предложенная Г. Ричардсом, определяет его как традиционный университет, имеющий электронные образовательные программы по ряду направлений подготовки; образовательная организация дистанционного обучения; консорциум [229].

Можно предположить, что наибольшую перспективу дальнейшего развития имеет тип консорциумов в силу постоянно растущего темпа обновления знаний, массовизации образования и ограниченности ресурсов университетов. Тип консорциума предполагает совместную работу университетов по созданию онлайн образовательного контента, его доступность для всех обучающихся, имеющих принадлежность к вузам, входящим в консорциум.

Необходимо отметить интересный опыт реализации модели виртуального

университета в РФ под эгидой автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив» (АСИ), которое в рамках государственной программы «Национальная технологическая инициатива» создало в 2017 г. университет НТИ «20.35», работающий по принципу сетевых взаимодействий, в которых участвует ряд бизнес-организаций и отечественных вузов [184].

Университет «20.35» определяет себя как первый университет в России, обеспечивающий профессиональное становление человека в сфере цифровой экономики. Особенность учебной деятельности предполагается в реализации персональной образовательной траектории посредством цифровой платформы и сетевого взаимодействия университетов. Ключевой задачей на данном этапе развития руководство видит в разработке платформы, основанной на сквозных технологиях, способной достоверно оценивать компетенции человека в трех «точках»: на старте, в процессе и по завершении образовательной траектории.

Университет НТИ «20.35» берет во внимание одну из основных проблем современного образования – «устаревание» знаний, непригодность навыков и компетенций, так как современные технологии задают такой темп изменениям, что становится очевидной ситуация, при которой человек, овладев однажды набором профессиональных компетенций, должен понимать, что они не могут оставаться актуальными на протяжении всей его жизни. Решением данной проблемы может стать обеспечение возможности в любой момент времени для каждого и всеми доступными способами пройти по индивидуальной образовательной траектории для своего развития.

Именно модель современного виртуального университета поддерживает и развивает тенденцию на потребность в образовании в течение всей жизни, что вносит свои корректировки и в систему управления реальными/физическими вузов. Формирующаяся тенденция на цифровизацию образования и переход в дистант получила более стремительное развитие в силу осложнения международной эпидемиологической ситуации, обострившейся в первом полугодии 2020 г., в результате чего система управления вузов столкнулась с проблемами мотивации, выстраивания эф-

фективной коммуникации и контроля за деятельностью административных сотрудников, преподавателей и обучающихся [136; 69].

Приведенный анализ позволил среди существующего разнообразия моделей университетов выделить ряд наиболее распространенных подходов к их классификации, которые уже достаточно сформированы и соотносятся с содержанием моделей университетов 1.0-3.0 (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Подходы к типологизации университетов [40; 126; 131]

Подход	Описание	Университет
Продуктовый	Классифицирует университеты по виду и качеству научных и образовательных продуктов	Технический, классический, гуманитарный, медицинский и др.
Организационный	Классифицирует университеты на основе организационной культуры, структуры и методов управления	Предпринимательский, проектно-ориентированный, сетевой, виртуальный и др.
Классический	Университеты узкого и широкого профиля	Отраслевой, классический
Современный подход	Классифицирует по востребованности модели в современном обществе	Предпринимательский, виртуальный, ресурсный центр и др.
Территориальный	Федерального масштаба	Федеральный, национальный, национально-исследовательский
	Регионального масштаба	Опорные, отраслевые, государственные региональные
	Локального масштаба	Государственные локальные, частные

Согласно существующим подходам, видятся наиболее разработанными и универсальными, позволяющими упорядочить существующие и новые типы университетов, при этом акцентируя внимание на ключевых особенностях, организационный и продуктовый подходы. В свою очередь, стоит отметить, что один и тот же университет может быть аргументированно описан и классифицирован несколькими подходами в зависимости от ключевых рассматриваемых характеристик и попытки распределения вузов по обособленным классам видятся нецелесообразными. При отсутствии единой системы классификации типов университетов предлагается придерживаться группировки по моделям согласно количеству миссий

(функций) организации, где подход распределения моделей представлен в количественном выражении миссий 1.0 - 4.0 [58; 109].

Университет 1.0 был ориентирован на реализацию функции образования и стал драйвером на пути его широкого распространения в обществе. Ссылаясь на исторические документы, описывающие позднее Средневековье, Парижский университет достиг численности обучающихся равной четырем тысячам, что для конца XIV в. однозначно становится массовой практикой [48, с. 157]. Материальное представление университета выражено лекционными аудиториями и библиотечно-информационными ресурсами. В современных условиях модель может быть эффективна для трансляции знаний, формирования кадров традиционных отраслей экономики. Также университет может выполнить роль социального лифта.

В модели университета 2.0 к образовательной функции добавляется исследовательская. Он осуществляет формирование научного мировоззрения обучающегося, конструируя его как самостоятельного, свободного и мыслящего рационально субъекта общества. Модель предполагает способность университета генерировать новые знания, организовывая исследования, выполнять научные изыскания и разрабатывать технологии под заказ индустрии, занимать роль центра консалтинговых услуг для внешних организаций. Специфичным является то, что университет не способен эффективно распоряжаться интеллектуальной собственностью и ориентирован на выполнение научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы за вознаграждение. К материальной базе университета прирастает лабораторный комплекс, включая также ресурсы, свойственные модели 1.0.

Университет 3.0 – предпринимательский. Он становится таковым благодаря особой культуре, добавив к своим функциям ещё трансфер и коммерциализацию технологий. Его можно противопоставить университетам индустриальной эпохи с устаревшим набором образовательных курсов и инертным процессом обучения. В отличие от модели 2.0 в университете 3.0 присутствует отлаженная система управления интеллектуальной собственностью, обеспечивающая максимальный эффект от коммерциализации результатов научной деятельности. Формируется благопри-

ятная среда для наукоемких стартапов. Университет способен оперативно реагировать на запросы внешней среды: выпускать специалистов по новым направлениям; проводить прикладные исследования в проблемном поле индустрии и т.д. Материальная база прирастает конструкторскими бюро, бизнес-инкубаторами, проектными офисами, открытыми коммуникационными площадками, выставочными площадями и т.п.

Новым этапом развития университета является становление модели 4.0. Его модель формируется в настоящее время и в общем представлении должна удовлетворять потребности когнитивного общества. Рассмотрим несколько позиций исследователей на предмет университета 4.0.

А.А. Энговатова и Е.Б. Кузнецов представляют классификацию моделей согласно оценке значения добавленной стоимости, создаваемой университетом, от образования и поиска талантов до формирования новых рынков [206]. Основная функция нового вуза производить и распространять знания о будущем. Университет 4.0 способен эффективно капитализировать полученные знания, обеспечивая развитие высокотехнологичных отраслей. Представим модель университета 4.0 в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Модель университета 4.0

Университет 4.0	
Элементы	Основные тезисы/содержание
Новая модель деятельности	- работа с новыми рынками - матричная структура управления
Новое восприятие вуза внешней средой	- выпускниками - индустрией - другими университетами
Международное сотрудничество	- вуз как игрок глобального рынка - открытие зарубежных кампусов и формирование партнерств
Сохранение интеллектуальных прав на результаты деятельности	- капитализация знаний - прекращение процессов по отчуждению интеллектуальных прав внешним организациям
Распространение новых ценностей и установок	- предпринимательство в массы - университет - среда для взаимодействия ППС и студентов

Большое внимание в модели уделяется социально-экономической эффективности университета и его самодостаточности со стороны финансового благосостояния. Анализируя российскую систему образования, авторы указывают на необходимость преодоления еще значительного пути к университету 4.0.

В.С. Ефимов и А.В. Лаптева подходят к сущности университета 4.0 через философско-методологический анализ когнитивного общества [58]. Новая модель призвана обеспечить переход к иным формам мышления и деятельности. Последняя направлена на формирование понятий, категорий, базовых моделей; получение фундаментальных знаний; выработку технологий практического применения полученных знаний; запуск инновационных компаний; создание и масштабирование сети коммуникаций; координацию действий субъектов.

Университет должен быть точкой пересечения социальных, информационных, профессиональных и др. сетей, став открытой средой для коммуникаций, которая предполагает присутствие и взаимодействие преподавателей, студентов и внешних участников. Другими словами, университет становится инфраструктурной платформой с присущей ей широким перечнем поисковых активностей (проектных, исследовательских, образовательных и т.п.) и выступает площадкой для этих активностей. Происходит переход от привычной массовой схемы подготовки специалистов к выстраиванию индивидуальных траекторий, что также свойственно и при подходах в работе с сотрудниками. Основополагающие технологии университета – это когнитивные технологии, которые подразделяются на два направления: повышение характеристик интеллекта человека посредством компьютерных технологий, разработка гибридного интеллекта и формирование и развитие коллективного интеллекта. Таким образом, университет занимает двойственную позицию в сложившейся ситуации, с одной стороны, у него есть потребность в когнитивных технологиях для собственного становления и развития, а с другой, он может быть источником их создания и распространения.

В работе Е.В. Неборского можно встретить более конкретные определения для университета 4.0. - биоцифровой университет – модель, объединяющая физическое и виртуальное пространство, располагающаяся на базе цифровых платформ,

целью которой является развитие экосистем общества и ноосферы в целом [109]. Процесс образования будет обеспечен умными технологиями, учитывающими индивидуальные особенности обучающихся. Вуз перестанет существовать лишь в физическом проявлении и будет увеличивать свое присутствие в виртуальной среде, используя облачные технологии и допуская формат распределенного управления на основе сетевых партнерств. Главными категориями университета станут «экосистема», создание или развитие которой одна из приоритетных целей образования; «творчество», подразумевающее позиционирование человека в роле создателя; «бизнес», занимающий позицию регулятора внутренних отношений.

Можно встретить и позицию, говорящую о уже реализующейся модели 4.0. Так, А.И. Боровков формулирует понятие модели 4.0 как университета, способного решать задачи, непосильные промышленному сектору. Впоследствии, сотрудничая с мировыми лидерами в определённой отрасли, университет может успешно выпускать продукцию, востребованную на мировом рынке, за период от одного до трех лет. А.И. Боровков в качестве примера задачи, которую не может решить промышленность, демонстрирует проект единой модульной платформы для производства автомобилей - «Кортеж», также являющийся иллюстрацией воплощения концепции «Цифровой фабрики» и модели Университета 4.0. Главная задача проекта посвящена разработке универсальной базовой платформы, соответствующей уровню мировых лидеров автомобильной промышленности по техническим характеристикам, элементы которой могли бы быть использованы в процессе проектирования отечественными производителями. Зона ответственности университета заключается в разработке и реализации уникальных технологий проектирования, краш-тестов по пассивной безопасности и расчетов элементов кузова [141].

В то же время Н.О. Васецкая в своей работе «Управление современным университетом в условиях индустрии 4.0» утверждает, что «в отечественной системе высшего образования можно наблюдать университеты исключительно с моделями 1.0 и 2.0 в силу отсутствия в них полного цикла коммерциализации знаний» [22].

Таким образом, модель университета 4.0 продолжает тенденцию объедине-

ния физического и виртуального пространства, также усиливает роль коммуникативной площадки, функционирующей на принципе открытого пространства (Open Space). Появляется запрос на формирование экосистемы, где университет и его система управления претендует на функции координации деятельности субъектов. В настоящее время, безусловно, есть предпосылки к новой модели и частные инициативы, фрагментарно отвечающие ее требованиям. Учитывая представленные работы, предполагается, что определяющими и неотъемлемыми составляющими модели университета 4.0 выступают создание и распространение новых ценностей, определяющих вектор развития общества и формируя его смыслы; наличие экосистемы вокруг университета под его координацией деятельности субъектов. Что касается формирования экосистем вокруг университета, то в работе разделяется позиция М. Керли и П. Формика, утверждающих, что «экосистема представляет собой некую взаимосвязанную сеть людей/организаций в определённой среде с относительно общими целями, ресурсами, перспективами и системой управления, в данном контексте общую координацию которой должен осуществлять университет, чего нельзя в полной мере наблюдать на сегодняшний день в российском обществе» [214].

Проведенное в диссертационной работе исследование характеристик моделей университетов сформировало относительно к существующей ситуации в сфере высшего образования понимание, что наличие среди отечественных университетов преобладающего большинства моделей 1.0 и 2.0 и периодическое проявление элементов модели 3.0.

Представленные и проанализированные типы и модели университетов наглядно демонстрируют тенденции развития высшей школы, определяющих вектор развития университетов. Современный мир требует от университета открытости, многозадачности и детализированного представления своей стратегии и ориентиров. Университет в стремлении быть конкурентоспособным более не может заниматься исключительно наукой, образованием или каким-либо другим обособленным направлением и должен быть ориентирован на реализацию инновационных подходов в своей системе управления.

Анализ основополагающих концепций, типов и моделей университетов позволяет условно сгруппировать ряд тенденций в развитии высших учебных заведений, оказывающих наибольшее влияние на его развитие и основные виды деятельности организации (образовательная, научно-исследовательская, предпринимательская). Дифференциация выделенных тенденций развития университетов по видам деятельности показывает, что на образовательную деятельность воздействуют такие тенденции, как: клиентоориентированность и кастомизация образования; массовизация образования; предоставление образования на протяжении всей жизни; цифровизация образования; преподаватель - наставник и партнер, а не носитель «бесценной» информации. Научно-исследовательская деятельность выстраивается под воздействием осознанной потребности вузов в сетевом взаимодействии и вектором на междисциплинарность исследований. Предпринимательские интересы университета подвержены следующим тенденциям: деятельном партнерстве с бизнес-сообществом, некоммерческими организациями и пр.; формирование элементов экосистемы вокруг университетов; университет - коммуникативная площадка, функционирующая на принципе открытого пространства (Open Space). В то же время выделенные тенденции взаимосвязаны, где каждая в той или иной степени оказывает влияние на основные виды деятельности университета.

Таким образом, под влиянием выявленных тенденций, возрастающего количества функций, системе управления университетом и его развитием необходимо осуществлять трансформацию и закладывать соответствующие принципы для повышения своей эффективности, для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и реализации стратегии развития организации.

1.2 Управление развитием современного регионального университета

Анализ традиционных и современных моделей университета и их влияния на систему управления организации позволил выявить основные тенденции развития в системе высшего образования, которые, в свою очередь, обуславливают необхо-

димось изменения системы управления университетом для выработки эффективных решений в протекающих и предстоящих процессах.

В широком смысле понятие «управление» можно сформулировать как целенаправленное воздействие, осуществляемое посредством субъектно-объектного взаимодействия для решения конкретного перечня задач, ведущих к запланированным изменениям относительно первоначального состояния объекта [24, стр. 18]. К.С. Дрезинский отмечает сложность и неоднозначность в его содержании несмотря на разработанность терминологической составляющей. По его мнению, это обусловлено тем, что управление представлено двумя ключевыми функциями, одна из которых направлена на достижение уставных и стратегических целей, а другая отвечает за оперативное управление (менеджмент) [51, стр. 5].

Вопросы и проблемы социального управления изучали А.И. Пригожин, В.Г. Афанасьев, А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. [137; 9; 10; 121]. В.Г. Афанасьев рассматривал управление как системный объект, где особое место отводил управленческим отношениям, способным изменяться под воздействием социально-экономических условий. А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов и В.И. Патрушев акцентируют внимание на том, что понятию управления присуща некая неопределенность в силу трактовки его как понятия администрирования, руководства, менеджмента, организации, регулирования и др., что вызывает трудности в процессе выбора подходов социальных технологий управления.

Социальное управление основано на закономерностях, в соответствии с которыми функционирует и поддерживается целостное состояние общества и отдельных видов управления, их применение позволяет реализовывать цели общества как единой системы. Закономерности и принципы социального воздействия реализуются вне зависимости от сфер жизнедеятельности, а также находятся в основе создания самой системы социального управления. Системный подход позволяет объединить доступный набор методов и средств, что способствует не только изучению определённых свойств и структур объектов в целом виде, но также оказанию комплексного воздействия [121].

Часто социальное управление понимается и рассматривается в узком значении как воздействие на социальные процессы для достижения поставленных целей и задач [144]. С другой стороны, в определении В.И. Галахова можно найти уточнение, что целенаправленное воздействие осуществляется в интересах регулирования и развития деятельности социальной системы, организации, института или процесса [31]. Особенность указанных управленческих воздействий заключается в том, что объектом управления выступает довольно сложная конфигурация разнородных компонентов, представленная трудовыми коллективами, предприятиями, региональными органами власти и др. Еще один взгляд на социальное управление представляет Д. Аршакян, указывая на то, что оно включает в себя производственные, административно-государственные и социокультурные аспекты, где происходит ранжирование их ролей [7]. Таким образом, под социальным управлением стоит понимать специальный вид деятельности, задача которого не только достичь поставленных целей системы, но в то же время обеспечить целостность, оптимальное функционирование и развитие социальной системы вне зависимости от ее сложности. В свою очередь нельзя не согласиться с О.В. Минаевой в том, что важное практическое значение для социального управления имеет система принципов социального управления [98]. Исследователь указывает на то, что основополагающие требования к социальному управлению выражены в следующей системе принципов (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Система принципов социального управления

№	Виды	Наименования
1	Общие (методологические)	Объективности, научности, системности, комплексности, оптимальности, централизма, субординации, законности и др.
2	Функциональные (специальные)	Целенаправленности, основного звена, плановости, единоначалия, обратной связи (контроля), мотивации, демократизма и др.
3	Частные (процедурные)	Концентрации усилий, инициативы, дифференцированного подхода, адресности, конкретности, индивидуального подхода и др.

Так, на основе принципов обеспечивается системность социального управления, единство разнообразных видов управления, взаимная согласованность и направленность на результат в соответствии с поставленными целями и задачами.

Исследователи, изучающие особенности социального управления, выделяют

такой аспект, как социально-ориентированное управление. Анализ терминологического дискурса позволил С.Ю. Иванову интерпретировать социально-ориентированное управление как частный случай социального управления, где ключевой особенностью является целеполагание на реализацию человеческих интересов и потребностей за счет их активного участия в процессе управления [66]. Следовательно, данные понятия едины по своему объекту, но достаточно автономны по контексту. В этой связи практический интерес представляют предметные исследования социально-ориентированного управления, сделанные А.Н. Герасимовым [32]. На основе исследований социального и социально-ориентированного управления А.Н. Герасимов формулирует важные отличительные составляющие последнего. Социально-ориентированное управление: «характеризуется тем, что должно происходить с учетом современных социальных тенденций, определяющих перспективу развития социальной ситуации в обществе, пониманием необходимости соблюдения баланса одновременного решения экономических, социальных и экологических проблем в интересах как конкретной организации, так и общества в целом»; «должно быть адекватно современной социальной обстановке во всей ее противоречивости. При этом именно ситуативная конкретность текущего состояния определяет меру ориентированности на то, что не прагматические цели извлечения прибыли определяют эффективность принимаемых управленческих решений, а социальный эффект снижения социальной напряженности и достижения устойчивого развития»; предполагает, что «все управленческие решения должны приниматься с позиции социальной ответственности. Именно социальная ответственность является ключевым фактором такого рода управления, оптимизируя гармонию экономической и социальной составляющих основной деятельности организации» [32, стр. 69].

В контексте социологического подхода к исследованию управления университетом стоит отметить, что в современных условиях реализация социально-ориентированного управления способна в некоторой степени нивелировать такие негативные явления, как социальная напряженность, конфликтность, недостаточный уровень социальной ответственности в рабочем коллективе, задействованном в

процессе управления развитием университета. Важным является понимание условий формирования новых социальных связей и отношений, а также фиксация внимания на функциях социального управления, направленных на удовлетворение потребностей всех участников управленческого воздействия. При этом, по мнению С.П. Перегудова, чем конструктивнее отношения внутри объекта управления (в данном случае – университета), тем устойчивее его позиции во внешнем окружении [127]. Следовательно, социально-ориентированное управление призвано регулировать социальные взаимодействия, обеспечивающие согласование интересов всех его участников, преодоление конфликтов интересов.

Важно понимать, что взаимодействие как неперенный атрибут социально-ориентированного управления, обладает социальной природой, которая проявляется в статусах, позициях, фиксируемых прежде всего в социальных ролях. В трактовке Р. Линтона понятие «социальная роль» рассматривается как «совокупность ожиданий, относящихся к поведению индивида, который имеет в обществе определенный статус (положение)». Автор делает акцент на значимости места, занимаемого индивидом в обществе [224]. Значимость статуса также четко обозначена в теории Р. Мертона, суть которой заключается в том, что ожидания людей от роли могут быть разными в зависимости от позиции, которую они сами занимают, то есть у одного статуса предполагается наличие множества ролей. Их совокупность Р. Мертон определил понятием «ролевой набор», при этом социальные роли регламентируются соответствующими каждому статусу характерными нормами и образцами поведения, что, таким образом, приводит социальные роли в соответствие с ожиданиями общества, делает их предсказуемыми [227]. Для современного регионального университета этот фактор является значимым, так как региональное сообщество возлагает на вуз определённые ожидания, связанные с потребностями местного рынка труда, необходимостью научных разработок для регионального производства, включенностью в трансформацию социально-экономических процессов. Это усложняет ролевую позицию университета как объекта управления с одной стороны, а с другой расщепляет его на подсистемы, элементы которых

должны одновременно реализовывать несколько ролей и соответствующих функций, например, преподаватель, исследователь, наставник, новатор и т.д.

Подобные явления, происходящие в социальных системах, рассматривает в своей работе Т. Парсонс, предлагая к рассмотрению определение понятия «роль» как сети отношений между акторами процессов интеракции, оформленной по неким установленным образцам отношений между действующими лицами [228]. Таким образом, автор делает акцент на функциональной интеграции и стабильности социальной системы, которые достигаются за счет обеспечения гармонии действий акторов с определенными ролевыми ожиданиями и ценностными ориентациями. В свою очередь обеспечение в социальных системах равновесия достигается посредством существующих механизмов для контроля и адаптации.

Все это определяет необходимость учета связи социальных ролей с ролевыми требованиями или нормами, которые часто окружают определенную роль социума, что стало причиной выделения ряда элементов, таких как:

- санкции, под которыми подразумевается некий механизм, регулирующий социальное взаимодействие;
- иерархия, подразумевающая наличие социального неравенства;
- институциональные конфликты, определяющие некоторые требования или нормы, соответствующие для роли [213].

Итак, социально-ориентированное управление способствует пониманию и развитию социальных взаимодействий всех членов организации и ее партнеров в соответствии с присущими им статусами и ролями, формируя тем самым социальные отношения сотрудничества, доверия, конкуренции в качестве устойчивых и эффективных связей.

Сложности становления социально-ориентированного управления во многом связаны с трудностями при сопоставлении ряда понятий при субъект-субъектных взаимодействиях. Так, рассматривая управление в образовательной среде, Е.А. Князев справедливо подчеркивает, что довольно часто в отечественных научных публикациях происходит пересечение смыслов таких понятий, как «управление», «менеджмент» и «администрирование» [76].

В свою очередь, сравнивая понятия менеджмента и управления, В.И. Кнорринг акцентирует внимание на том, что согласно устоявшимся взглядам в теории управления «управление» выступает элементом, функцией любых организованных систем, и направлено как на поддержание деятельности, так и на достижение целей системы, что по своему смыслу шире понятия «менеджмент». Сам менеджмент же, согласно теории управления, является всего лишь инструментом коммерческого управления в рыночных условиях [75].

Е.А. Сакалова также разделяет понятия вузовского управления и вузовской администрации, аргументируя это тем, что управление — это процесс, а система управления — это механизм, его обеспечивающий, в то время как администрирование является бюрократическим методом управления, выраженным в односторонней директиве. Она считает, что на практике представители университетского управления не всегда могут различить процессы управления и администрирования. Также Е.А. Сакалова акцентирует внимание на том, что управление вузом в первую очередь заключено в достижении поставленных целей, а затем уже в разработке и реализации систем мотивации, координации и контроля, позволяющих организовывать совместную деятельность сотрудников согласно принятым директивам, концепции и политики организации [157].

Таким образом, суть понятия управления университетом заключена в совокупности решений и действий, обеспечивающих достижение стратегических целей в первую очередь, а затем уже управление системами планирования, контроля, организации и мотивации сотрудников. В университетской среде базовые функции управления (организация, координация, планирование, контроль и мотивация) имеют свою специфику. Организация как функция управления подразумевает создание структуры управления, распределения ресурсов, задач и полномочий. Университет — это масштабная организация, включающая множество структурных подразделений, департаментов и отделов, в связи с чем эффективность управления в нем, на первый взгляд, должна обеспечиваться привычными регламентированными вертикальными взаимодействиями между руководством верхнего эшелона,

среднего звена управления и подчиненными. Однако это, в свою очередь, бюрократизирует аппарат управления в университетской среде.

Об этом говорит ряд исследователей (Н.Н. Богдан, И.Ю. Парфенова, Е.А. Сакалова), отмечая, что в первую очередь характерные сложности управления университетом обусловлены его бюрократической структурой. Н.Н. Богдан и И.Ю. Парфенова выделяют следующие факторы, определяющие слабую эффективность вузовского управления: академическая автономность преподавателей и распределение большинства полномочий на уровне среднего звена управления, приводящее к децентрализации власти; периодическое преобладание частных интересов над общеуниверситетскими, обусловленное выраженной горизонтальной специализацией на кафедральном уровне; как правило, отсутствие профессиональных управленцев в университете; обязательная стандартизация норм организационного поведения сотрудников в качестве инструмента для упрощения процесса управления в условиях их разнообразия; слабая технологическая структура [18].

Именно эти недостатки управления Г. Минцберг определяет как «профессиональную бюрократию» [99]. С другой стороны, А.В. Давыдова и А.А. Панова доказывают, что российский университет не в полной мере может соответствовать модели «профессиональной бюрократии», предполагающей коллегиальное принятие решений [124; 44]. Авторы указывают на наличие авторитарного контроля над сотрудниками со стороны высшего звена руководства, концентрацию власти в административном аппарате, что исключает такие группы, как преподавательский состав, обучающихся из числа лиц, влияющих на управление. Кроме того, В.С. Диев подчеркивает, что систему управления университетом и ее превалирующее иерархическое строение ещё более усугубляется в связи с назначением, а не с выбором большинства представителей руководящего состава [47, с. 131].

Позиции исследователей в данном контексте являются скорее взаимодополняющими и описывают характерные диалектические (противоречивые) особенности существующих структур. Также необходимо отметить, что российским вузам свойственна проблема отсутствия гибкости и адаптивности системы управления

при преобладающей структуре, характеризующейся в большинстве случаев жесткой вертикалью и инертностью. Хотя такие исследователи как Б.Л. Агранович, В.А. Пушных заявляют, что университет – это горизонтально-интегрированная организация и развитие горизонтальных связей является важным условием его управления и функционирования [187].

Базовые принципы управления университетом определены в государственной образовательной политике, приоритеты которой закреплены в таких нормативно-правовых документах, как федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., Национальном проекте «Наука», Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 гг. и ряде других нормативных документов [190; 145; 126; 131].

Сравнивая нормативные документы и фактическую ситуацию, В.В. Власов дает критическую оценку образовательной политике государства, характеризуя ее как деструктивную, приводящую в итоге к неудовлетворительному состоянию самой практики управления образовательной системой. В первую очередь это выражается в снятии ответственности с государства за качество образования, недостаточном объеме финансирования из государственного бюджета, трансформацию системы образования в неустойчивую структуру с обтекаемыми целями и размытыми функциями, направленными на коммерческий характер взаимоотношений субъектов. По его мнению, реализация разработанной образовательной политики, по существу, не приводит к поставленным целям и задачам. Главную проблему сложившейся ситуации В.В. Власов видит в используемой модели управления и ее неэффективности. Так, для России характерна иерархическая модель управления, основной недостаток которой проявляется, как правило, в ситуациях, когда центральная власть недостаточно сильна, либо в момент, когда ее видение не коррелирует с вектором развития прогрессивного общества [24, с. 32].

Рассматривая особенности управления системой отечественного образования, стоит согласиться с замечанием Е.А. Сакаловой о необходимости учитывать

протяженность периода ее развития в условиях нерыночных взаимоотношений и избыточной централизованной системы управления с характерным принципом принятия большинства решений на верхнем уровне управления [157, с. 41]. Транслируя эту ситуацию на деятельность университетов в частных случаях, можно наблюдать слабую управляемость организации и низкую инициативность структурных подразделений. Так, по мнению Н. Л. Титовой, при переходе вузов к самостоятельной хозяйственной деятельности на отсутствие опыта работы в рыночных условиях накладывалось и отсутствие внутренних регламентов, что приводило к ситуациям, при которых структурное подразделение или конкретный сотрудник мог располагать сверхполномочиями, несвойственными занимаемой позиции [172, с. 193]. Сложившаяся практика привела к тому, что современный процесс управления в отечественном вузе, как правило, носит субъектно-объектный характер и преимущественно нацелен на административное воздействие.

Кроме того, в настоящее время продолжается усиление процессов централизации и бюрократизации вузовского управления. У.Г. Зиннуров и Е.Ю. Бикметов, рассматривая методологические аспекты управления системой образования, отмечают, что существующая бюрократическая и централизованная структура управления препятствует таким необходимым механизмам управления, как саморегуляция и самоорганизация, а стремление субъектов управления к централизации власти является социально опасной ошибкой, так как действующие субъекты управления в сфере образования в недостаточной степени обладают знаниями общих принципов и законов управления [63]. Авторы подчеркивают необходимость привлечения к управлению субъектов общественных институтов и широкой общественности.

Основываясь на результатах исследований системы управления университетом, А.К. Ключев, О.Б. Томилин, И.М. Фадеева, О.О. Томилин фиксируют усиление процессов централизации управления, которому сопутствует его бюрократизация. По мнению коллектива авторов, практики управления в высшей школе направлены на центристскую модель, в то время как власть в управлении университетом подвержена масштабной интервенции. Одним из наглядных примеров такого вмеша-

тельства выступает ежегодный мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, с одной стороны, позволивший решить проблему с избыточностью образовательных организаций, а с другой стороны, уменьшить их автономность и усилить централизацию управления. Главной проблемой авторы видят отсутствие механизмов саморазвития системы управления университетом за счет инициатив профессорско-преподавательского состава, а выявленное ими движение системы управления в направлении механической бюрократии считают регрессивным сценарием изменений, что актуализирует работы в направлении развития инновационного потенциала педагогического коллектива [74, с. 98; 104].

Также ситуацию в значительной степени усугубляет система показателей эффективности, ориентированная на коммерциализацию деятельности университета, в связи с чем обостряется проблема нарушения принципа академической свободы и подавление (отсутствие поддержки) инициатив ученых, чья деятельность не коррелирует с установленной системой показателей эффективности. По факту наблюдается уменьшение либеральной составляющей, которая, как правило, проявлялась в высоком уровне свободы профессиональной деятельности большинства сотрудников университета; отсутствии строгого контроля за деятельностью подразделений; коммуникациях подчинённых с руководством вуза по инициативе первых. С другой стороны, подавляющее большинство отечественных государственных университетов не может пренебрегать «правилами игры», установленными регулятором, так как существенная часть финансового ресурса формируется под его непосредственным влиянием. В связи с этим видится необходимым сочетание централизованного управления и самоорганизации по горизонтали, где оптимальное соотношение между показателями эффективности и академической свободой оставит место исследовательской инициативе.

Еще одна особенность управления университетом заключена в многоплановости вопросов, которыми занимается руководство: организация и усовершенствование учебной деятельности; реализация научно-исследовательских работ; финансовое и административно-хозяйственное управление; развитие международного

сотрудничества и т.д. Как отмечает Э.Л. Мамедова, в результате такого широкого перечня решаемых задач типичны ситуации, при которых не предоставляется возможности разделить ни конкретных сотрудников, ни структурные подразделения по узким обособленным направлениям деятельности. Из этого следует проблематичность постановки и выполнения задач управления в целом. Так, сотрудник университета или структурное подразделение вуза может одновременно заниматься научной, образовательной и административно-хозяйственной деятельностью, что создает дополнительную нагрузку и усложняет организацию процесса управления в университете [90, с. 16].

На основе рассмотренных особенностей управления университетом и тенденций развития системы высшего образования можно сделать вывод о том, что университет является сложно организованной системой, для которой традиционные методы управления утрачивают свою эффективность. В частности, примером могут служить результаты социологического исследования П.А. Амбаров и Г.Е. Зборовского, которые указывают на наличие авторитарных и сверхбюрократических методов управления, характерных для университетов, в то время как большинство представителей коллективов образовательных организаций выступают за реализацию демократических принципов, необходимость открытости и прозрачности работы структур администрации [2]. Кроме того, можно предположить, что процесс трансформации российских вузов не завершится на интеграции и адаптации предпринимательских ценностей в академической среде, уже сегодня происходит приращение новых функций, которое обусловлено запросом на формирование инновационной экономики, одним из базовых элементов которой является высокий уровень развития образования и науки. Например, Г.А. Резник и М.А. Курдова среди новых функций университета выделяют подготовку специалиста, способного к генерированию новых идей, к интеграции инновационной и предпринимательской деятельности [150, с. 455].

В силу того, что университет позиционируется со стороны государственной политики как научное сообщество, ориентированное на получение новых знаний,

предназначенных для подготовки обучающихся и разработки наукоемких коммерческих решений для удовлетворения потребностей общества, в программах развития университетов, прежде всего, достигается за счет осуществления научной деятельности. Но современные преобразования, происходящие в развитии системы высшего образования России требуют иных нетрадиционных инструментов и подходов к развитию университетов, разработки инновационных механизмов организации процессов по достижению целей развития вузов, однако этому аспекту уделено недостаточно внимания в теоретическом осмыслении и практике реализации в образовательном и управленческом процессах (согласно целевым показателям). Между тем исследователи, формулируя приоритеты развития университетов, во главу угла часто ставят именно инновации. Так, Н.А. Третьяк, определяя инновации в качестве приоритета развития университета, отмечает, что данный процесс происходит в условиях сбалансированного охвата всех значимых направлений деятельности организации, руководствуясь имеющимся внутренним потенциалом и происходящими изменениями во внешней среде [179, с. 70]. При этом нужно отметить, что инновационность как фактор развития университета рассматривается как свойство всех процессов и явлений, происходящих в вузе, вне зависимости от научно-технологической, социальной или управленческой среды вуза. Фактически инновационность как свойство системы управления развитием университета является способностью субъекта управления сформировать такие условия, которые бы привели к трансформации среды университета и формированию условий для развития горизонтальной интеграции, способствующей разработке новых программ, продуктов, активному соединению имеющейся инфраструктуры с знаниевой компонентой вуза, творческому подходу к процессу организации образовательного и научно-исследовательского пространств для обеспечения достижения целей развития университета. Соответственно, ключевым параметром управления развитием университета на сегодняшний день выступает возможность формирования и внедрения в практику инноваций, способствующих достижению целей организации, способности перехода на новые этапы развития, приобретение новых, в том числе социальных свойств вуза.

Так, В.Б. Тарабаева определяет инновационное развитие как качественное системное изменение организации по результату воплощения целенаправленного процесса разработки и внедрения инноваций в учебную, воспитательную и научную деятельность университета. Ключевой составляющей в определении является то, что развитие — это в первую очередь процесс качественных изменений, что в большинстве своем не противоречит позициям и других исследователей [175, с. 14].

На недостаток определения В.Б. Тарабаевой, заключенного в предельно общей характеристике, указывает Я.И. Серкина. По её мнению, инновационное развитие представляет собой совокупность изменений университетской среды, имеющих системный характер и обеспечивающих получение инновационной ренты. Под инновационной рентой автор понимает получение сверхдоходов, сформированных за счет высокоинтеллектуального производства и использования эффективных изобретений и технологий. Инновационная рента, в свою очередь, обеспечивает конкурентоспособность университета в процессе реализации технологических и культурно-цивилизационных функций высшего образования. Я.И. Серкина проводит границу между понятиями «инновационное развитие» и «инновационный процесс», где инновационный процесс включает полный комплекс по разработке и внедрению новшеств в университете, в то время как инновационное развитие отождествляет общий вектор трансформации университета, и не всегда реализация частных инновационных процессов на практике может быть ему сонаправлена [159].

Д.Е. Ашимова, А.Ж. Амиров и Б.К. Султанова определяют инновационное развитие высшего учебного заведения через востребованность производимой им продукции. По их мнению, чем менее востребована продукция вуза, результаты его научно-технической деятельности, а также выпускники вуза, тем ниже уровень его инновационного развития [11, с. 100]. Такого же мнения придерживается и О.Ю. Гордашникова, отмечая, что инновационное развитие университета определяют исключительно параметры, представляющие существенный интерес для потребителя, находящегося в условиях инновационной экономики [37, с. 63].

Анализируя определения инновационного развития вуза и его основополагающие составляющие, особый интерес представляет позиция Н.Н. Володина, так как отражает качественную характеристику протекающих изменений, вызванных инновациями. Н.Н. Володин под инновационным развитием университета понимает процесс изменения состояния, характерными чертами которого являются объективная обусловленность, целенаправленность и необратимость. Этот процесс, утверждает он, протекает преимущественно за счет целенаправленного внедрения в деятельность вуза качественно новых свойств, элементов и характеристик, без которых не может существовать и развиваться университет. В понимании автора, «инновационное развитие вуза – это процесс качественных изменений системы, предпосылкой, условием и содержанием которых выступают инновации и нововведения, обеспечивающие ее оптимальное и устойчивое развитие» [26].

Переходя на инновационный путь развития, система управления университета претерпевает множество частных сложностей, обусловленных разнообразными факторами. Например, А.М. Федотов полагает, что несовершенство системы внедрения инноваций в образовательный процесс в основном связано с кадровыми и организационными проблемами [191]. В свою очередь А.И. Таюрский утверждает, что образовательные организации, ориентируясь на действующий рынок труда и рынок образовательных услуг, не уделяют должного внимания выстраиванию взаимодействий с новыми компаниями, которые только запустили инновационное производство [177]. А, например, Р.А. Ставратий в управлении инновационным развитием университета выделяет проблему недостаточной проработанности содержания инновационного процесса, от стадии идеи до этапа готового образовательного продукта и последующих операций по внедрению его в образовательный процесс с дальнейшим его масштабированием, что, по его мнению, как раз и должно в итоге обеспечить повышение качества образования и конкурентоспособность организации [168]. Кроме того, по мнению Е.А. Монастырного, проблема заключается именно в неэффективности самой совокупности предпринимаемых действий по созданию, внедрению, применению и распространению инноваций [105].

Г.А. Токарева среди наиболее проблемных зон в управлении инновационным процессом выделяет сопровождение трансфера инноваций [178, с. 117].

Анализ мнений исследователей позволяет утверждать, что в той или иной степени большинство вузов при управлении инновационным развитием сталкиваются с представленными трудностями, однако одной из основных проблемой в процессе управления инновационным развитием видится воздействие самих инноваций на организационную деятельность, и возникающее в результате их внедрения сопротивление сотрудников. Инновации корректируют принятые стандарты взаимодействия в университете, а так как вуз обладает высокой инертностью для формирования новых норм и стандартов, необходим значительный период времени, что неизбежно провоцирует внутренние конфликты, рост социальной напряженности и снижение инициативности сотрудников. Другой причиной негативных последствий инновационного развития вуза может являться уход профессионалов из вуза, что, как правило, происходит при реализации постоянных и/или масштабных инноваций. Поэтому, для минимизации рисков управление инновационным развитием университета в первую очередь должно иметь под собой основательный фундамент ключевых принципов управления, корректно отвечающих вектору развития университета, и эти принципы должны быть аргументированно доведены и приняты всем коллективом, что будет способствовать пониманию со стороны всех сотрудников взаимосвязи между внедряемыми инновациями и совершенствованием их деятельности. Принципы управления должны предопределять закономерности, по которым будет развиваться университет, его структурные особенности, практические способы взаимодействия с коллективом, и, что очень важно, отражать способы мотивации персонала.

Таким образом, каждый университет, реализующий программу развития, должен включать инновационность в качестве одного из основных факторов управления развитием, но, исходя из своих институциональных особенностей, что и обуславливает отсутствие единства в предлагаемых разными исследователями принципах управления развитием университета.

Так, например, Я.И. Серкина формулирует четыре ключевых принципа

управления развитием университета с учетом инновационного подхода:

- 1) научный характер процесса, подразумевающий, что управление развитием должно базироваться на современных теориях инновационного процесса, имеющих высокий эвристический потенциал;
- 2) концептуальность, выраженную в целостном представлении о характере деятельности, существовании единого смысла, сформулированного в миссии университета и коррелирующего с целями управления и ценностями, потребностями объекта воздействия;
- 3) системность процесса внедрения инноваций;
- 4) аксиологическая обоснованность процесса управления развитием, равносильная ориентация на цели, смыслы и ценности, обеспечивающие содержательную составляющую [159].

А.М. Аронов и Е.Н. Белова считают, что принципы управления инновационным развитием университета должны отражать, прежде всего, следующее: инновации возможно вызывать, ожидать и предвидеть; инновационные процессы обладают пределом управляемости; существует возможность сдерживать инновационные процессы; к инновациям необходимо готовиться [6, с. 9].

Л. Водачек и О. Водачкова считают, что управление развитием университета строится на таких базовых принципах, как реализация инновационной модели саморазвития университета; открытость к инновациям; позиционирование и восприятие инноваций в виде конкурентного преимущества; осуществление инновационного развития на основе целевых инновационных программ [25].

Рассматривая базовые принципы управления инновационным развитием университета, А.А. Розанова описывает управление как сложный системный процесс, включающий в себя ряд обязательных элементов: генерацию инновационных идей и разработок; внедрение в образовательный процесс инновационных технологий; трансфер инновационных разработок, созданных в университете; корректировка и контроль инновационного развития; планирование и прогнозирование; разработку, реализацию и улучшение инновационных методов управления [153, с. 51].

В силу того, что университет определяет принципы управления исходя из своих институциональных особенностей, нет смысла формулировать их единый перечень, однако, определяя воздействие самих инноваций на организационную деятельность в процессе инновационного развития как одну из основных проблем управления, видится необходимым выделить основополагающий принцип управления – концептуальность, понимание которого согласуется с мнением Я.И. Серкиной, сформулированным на основе работы Г.В. Осипова [159, с. 38; 120]. В свою очередь необходимо уточнить, что принцип концептуальности относительно управления инновационным развитием университета в современных условиях необходимо декларировать и воплощать в подходах социально-ориентированного управления, чтобы снизить влияние таких возможных негативных проявлений, как социальная напряженность, сопротивление изменениям, низкий уровень мотивации и социальной ответственности сотрудников, вовлеченных в инновационную деятельность и/или столкнувшихся с ее проявлениями.

Как отмечает И.Я. Серкина, управление развитием в значительной степени зависит от концептуального подхода, в рамках которого будет осуществляться воздействие [159]. Рассмотрим схематично ряд концептуальных подходов (прогнозно-аналитический, системно-целевой, диалектический, социально-технологический), их отличительные особенности, и выделим достоинства и недостатки (рисунок 1.2) [159, 167; 77; 203].

В сегодняшних условиях особый интерес представляет социально-технологический подход, предполагающий использование социальных технологий в управлении, что обусловлено необходимостью организации совместной деятельности со стейкхолдерами университета. Так, Т.В. Большунова рассматривает в качестве инструмента повышения конкурентоспособности университета социальные технологии управления во взаимодействии со стейкхолдерами. Она предлагает рассматривать вузы в виде открытой социальной системы, которая состоит из человеческих потребностей и мотивов, норм и культуры, где их равновесие обеспечивается за счет роста, изменения и приспособления учреждения к окружающей среде. Соответственно, данный подход предполагает анализ организации

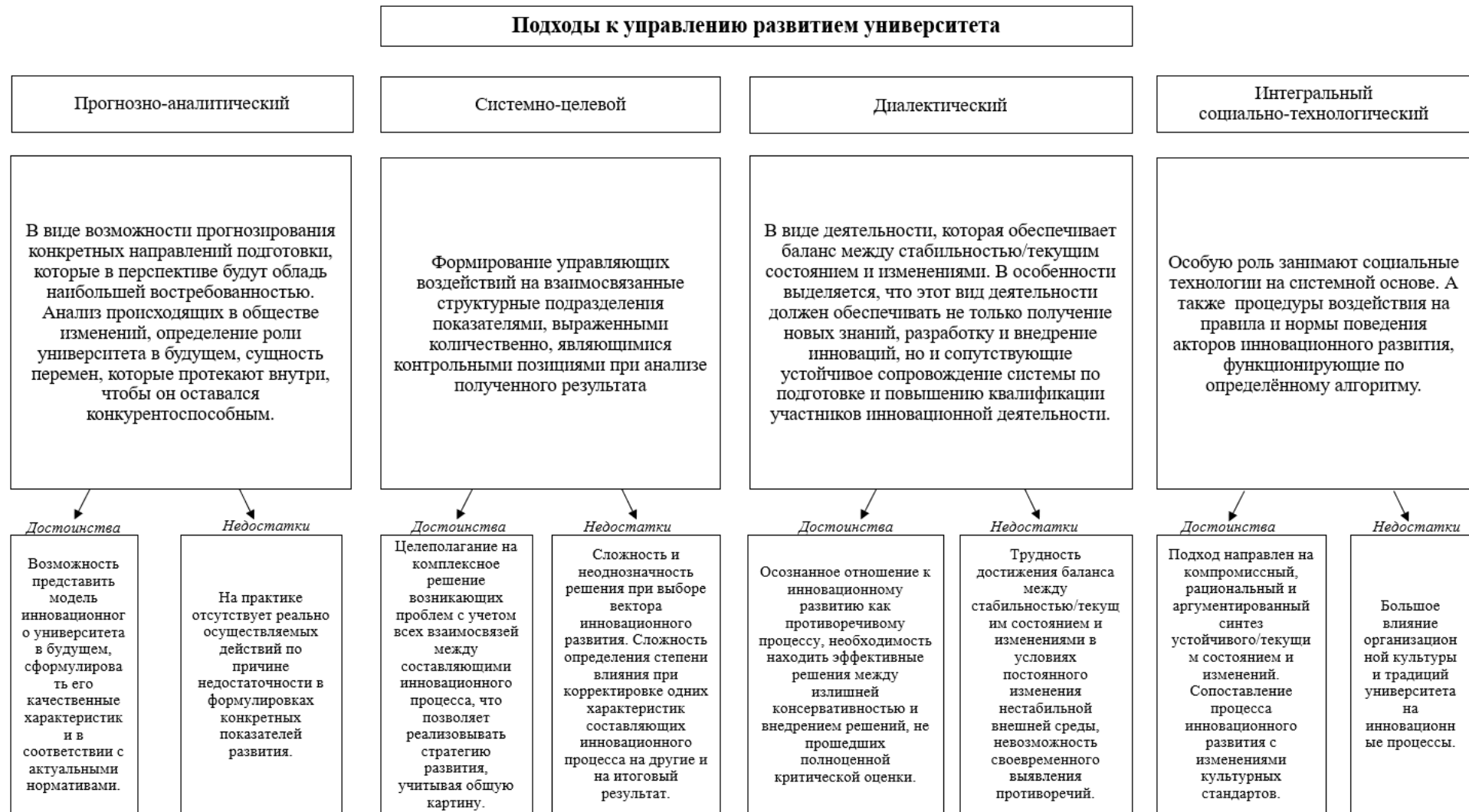


Рисунок 1.2 – Анализ концептуальных подходов к управлению развитием университета [159, 167; 77; 203]

с позиции социальной группы («совокупности групп и индивидов, из которых она состоит, и которые находятся в постоянном взаимодействии как друг с другом, так и с субъектами внешнего окружения») [19, с. 162; 128, с. 52]. Автор, видя целесообразность анализа заинтересованных сторон, так как взаимоотношения социальных групп возникают и развиваются на основе интересов, отмечает, что способность вуза выстраивать долгосрочные отношения со стейкхолдерами является залогом для стабильного развития организации и формирования ее конкурентных преимуществ [19].

Р.Г. Стронгин, рассматривая управление современным вузом, также ставит вопрос о необходимости взаимодействия и интеграции с партнёрами. Он акцентирует внимание на том, что важность взаимодействий заключается не только в пополнении материальных ресурсов с помощью внешних организаций, но и в привлечении с их стороны ведущих специалистов, в результате чего и происходит формирование научно-образовательной сети. Так, по его мнению, университет становится открытой системой в соответствии с интерпретацией И. Пригожина, ей характерны ситуации, при которых одни проекты полностью или частично охватывают другие. Происходят изменения и в понимании состояний целостности и стабильности университета. Формируется другой тип устойчивости организации, обеспеченный интенсивным развитием и, как следствие, неравновесному состоянию организации при одновременном потоке внешних ресурсов [174, с. 9; 139].

В то же время результаты исследования Е.А. Шуклиной, проведенного на территории Уральского федерального округа, показывают, что по мнению экспертов из числа представителей бизнес-сообщества значительной интеграции университета и внешних стейкхолдеров в ближайшее время не прогнозируется. Эксперты не видят возможностей для совместной реализации инновационных и ресурсоемких с финансовой стороны проектов, в которых и университет, и компания могли бы обеспечивать широкий перечень функций, при этом являясь друг для друга центрами экспертизы, инновационных практик, полноправными акторами образовательного и производственного процессов. Е.А. Шуклина при выстраивании взаи-

модействий вуза и стейкхолдеров фиксирует проблемы институционального доверия и недостаточной ресурсной обеспеченности положений в таких документах, как стратегия социально-экономического развития РФ, региональные стратегии развития образования и др. [202, с. 30].

А.К. Ключев, О.Б. Томилин, И.М. Фадеева и О.О. Томилин, основываясь на результатах исследований систем управления, также дают негативную оценку попыткам задействовать университеты в процессах разработки и коммерциализации технологий, что, по их мнению, исключает вовлеченность внешних стейкхолдеров в процессы управления вузом. Основную проблему они видят в усилении механистической бюрократии, которая обеспечивает в настоящее время управление в виде «давления «сверху», бюрократизацию и вынужденную динамику изменений в вузах [74, с.100].

На основе мнений исследователей можно утверждать, что университет и его система управления не могут оставаться замкнутыми и развиваться обособлено от внешней среды. Во взаимодействии вузов и внешних стейкхолдеров видится существенный потенциал развития организаций и территорий, на что также указывают Г.И. Герасимова и В.В. Майер [34]. Однако, как показывает анализ, существуют значительные барьеры на пути выстраивания взаимодействий, где социологический подход может предложить эффективные механизмы по их устранению. Так, в социологическом аспекте актуальными вопросами управления являются верификация готовности сотрудников университета к взаимодействию с внешними стейкхолдерами в целях развития, анализ накопленного опыта университетов в процессе реализации инновационных проектов совместно с внешними стейкхолдерами.

Таким образом, в диссертационной работе под развитием университета подразумевается процесс целенаправленного внедрения в деятельность университета качественно новых свойств, обеспечивающих достижение качественных результатов в системе управления, обусловленных инновациями, протекающими в обязательном взаимодействии с внутренними структурами и внешним окружением организации, которые обеспечивают ее оптимальное и устойчивое функционирование. Управление университетом и его развитием должно быть ориентировано на

принципиально новый качественный результат, обеспечивающий эффективность и конкурентоспособность вуза на отечественном и мировом уровне. Основопологающим принципом для управления развитием университета видится принцип концептуальности, который в современных условиях необходимо декларировать и воплощать в подходах социально-ориентированного управления с целью снижения влияния ряда вероятных негативных эффектов, таких как социальная напряженность, сопротивление изменениям, низкий уровень мотивации и социальной ответственности сотрудников, вовлеченных в деятельность и/или столкнувшихся с ее проявлениями. В свою очередь одним из ключевых социальных аспектов эффективности развития университета является возможность воплощения сотрудниками университета собственных идей в исследовательскую, образовательную и управленческую практики.

Управление развитием университета есть совокупность целенаправленных решений и действий, первоочередно обеспечивающих достижение стратегических целей организации на основе реализации инноваций и воплощении ключевых принципов управления, сформулированных университетом. Субъектом управления в данном случае выступает университет в лице подразделений, развивающих и внедряющих инновационные практики (проектный офис, бизнес-инкубатор, стартап студия и пр.), оказывающих воздействие на объект управления - развитие университета.

Социологический подход в управлении развитием университета позволяет работать с такими характерными проблемами, как: высокое сопротивление изменениям со стороны коллектива; привычкой сотрудников работать по устоявшимся нормам и правилам, обеспечивающим условия меньших затрат их времени и сил; недостатком мотивации у сотрудников для разработки и апробации инноваций; отсутствием поддержки со стороны коллег и руководства в процессе разработки и внедрения инноваций, отсутствием взаимодействий/сотрудничества с внутренним и внешним окружением университета в целях развития и пр.

Рассматривая управление развитием университета необходимо принимать во внимание, что реализуемые в сфере высшего образования программы развития и

национальные проекты оказывают непосредственное влияние на формирование новых моделей и механизмов управления университетами. Таким образом, анализируя управление развитием вуза, необходимо учитывать и влияние государства и внешней среды на систему управления.

1.3 Особенности развития университета в условиях реализации государственных приоритетов

Очевидно, что специфика управления университетом и его развитием в значительной степени обусловлена влиянием внешней среды, государственной политикой в сфере высшего образования, национальными проектами и программами развития. Трансформационные изменения, происходящие в системе высшего образования, в настоящее время определяются ретроспективой этапов реформирования, без рассмотрения которых невозможно систематизировать целевую ориентацию и характер развития российских университетов.

Среди институциональных оснований, ключевых программ, проектов развития и предпринятых действий, формирующих реалии современных российских вузов, наиболее важными являются Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации», который определяет государственную образовательную политику; Федеральная целевая программа развития образования на 2016-2020 гг., где важным аспектом стало сокращение и реорганизация высших учебных заведений и филиалов, существовавших в большом количестве; проект по созданию национальных исследовательских университетов 2008 г. и формирование сети федеральных университетов 2006 г. в рамках национального проекта «Образование»; проект «5-100» по повышению конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров 2012 г.; программа развития опорных университетов 2015 г.; национальный проект «Наука» 2019 г. [190; 126; 134; 184; 180; 181; 3].

Сокращение количества университетов, инициированное государством,

стало одним из основных методов по регулированию качества образования. Согласно Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 гг. под сокращение должны были попасть 40% вузов и 80% филиалов. Так, если на начало 2010 г. число российских вузов составляло более 1100 образовательных организаций, то после их интенсивного сокращения на начало 2016/2017 учебного года количество образовательных организаций высшего образования составило 818 ед. (502 - государственные и муниципальные организации, 316 - частные организации), а к началу 2019/2020 учебного года их количество было сокращено до 724 ед. (495 - государственных и муниципальных, 229 - частных) [117, с. 49]. На сегодняшний день темп сокращения значительно снизился, однако внимание все так же сконцентрировано на качестве предоставления образовательных услуг, о чем свидетельствует заявление Президента РФ на заседании президиума Госсовета и Совета по науке и образованию от 6 февраля 2020 г., в котором снова озвучена мысль о последовательном закрытии «вузов-пустышек» [171]. Апробированный метод поддержал и В.Н. Фальков, определяя направления оптимизации вузов [21].

Сокращение количества образовательных организаций происходило посредством реорганизации и объединения вузов, где одним из инструментов их оптимизации являлся мониторинг эффективности образовательных организаций высшего образования [96]. Например, по состоянию на 2015 г. в группу риска попали вузы, не предоставившие информацию для проведения мониторинга эффективности (46 образовательных организаций, включая филиалы) и организации, выполнившие менее четырех показателей мониторинга эффективности (199 образовательных организаций, включая филиалы) [142].

Однако мониторинг эффективности и необходимость достижения установленных показателей в свою очередь ещё больше способствовали бюрократизации системы управления, на что указывают С.Г. Горин, М.В. Курбатова, А.В. Логвинова, Е.В. Романов и другие [38; 170; 154; 85].

Так, например, А.В. Логвинова отмечает чрезмерную бюрократизацию и распространение административных практик в университете. А.В. Логвинова считает,

что деятельность вуза сопровождается чрезмерной и постоянной отчётностью, являющейся одной из основных причин его бюрократизации. Основываясь на результатах проведенного исследования, она выделяет следующие достоинства и недостатки административного управления в вузе (таблица 1.4) [85].

С.Г. Горин среди причин, усиливающих бюрократизацию деятельности университета, акцентирует внимание на мониторинге эффективности образовательных организаций и задается вопросом об универсальности и адекватности существующих критериев определения эффективности российских вузов.

Таблица 1.4

Достоинства и недостатки административного управления

Достоинства	Недостатки
– установление конкретных правил управления; – определение ключевых показателей эффективности; – формирование и поддержание необходимой корпоративной культуры; – регламентация внутриуниверситетских процессов; – распределение полномочий и зон ответственности всех задействованных сторон образовательного процесса; – планирование и прогнозирование развития университета; – высокий уровень системности и конкретности при распределении обязанностей и уровней ответственности	<i>Для административных сотрудников</i> - необоснованная формализация внутренних процессов; - имитация трудовой деятельности; - задерживание честной конкуренции по причине фаворитизма <i>Для ППС</i> - утрата доверия к руководству; - снижение интереса к работе; - имитация деятельности; - снижение творческой активности

По его мнению, «в целом конструктивная идея периодического мониторинга образовательных организаций на деле приводит к усилению бюрократизации вузовской деятельности, лавинообразному увеличению документооборота, что резко снижает не только экономическую эффективность и качество функционирования вузов, но и психологическую атмосферу в их коллективах» [38, с.69].

В.И. Лукашук и В.В. Зотов проводят взаимосвязь между бюрократизацией и процессами массовизации и коммерциализации высшего образования. Так, по мнению исследователей многие вузы становятся фабриками по производству стандартизированных кадров, что способствует созданию структур, занимающихся финансовым сопровождением, маркетингом и администрированием. В.И. Лукашук и

В.В. Зотов считают, что эти бюрократические структуры приобретают существенные финансовые ресурсы и влияние, паразитируя на результатах деятельности преподавателей и ученых. В таких условиях центральную позицию в университете занимает администратор-бюрократ, а преподаватели тратят все больше времени на подготовку отчетности и все меньше на содержание и организацию учебного процесса [86].

В целом нельзя не согласиться с тем, что административная система управления и свойственная ей бюрократизация имеют перечень своих преимуществ и недостатков. Представляется, что в современных условиях административный подход наиболее эффективен для отлаженных трудовых процессов, типовых и рутинных задач. Однако в контексте управления развитием университета излишняя забюрократизованность системы является отягощающим фактором, формирующим серьезные организационные барьеры. Как правило, бюрократическое управление эффективно в условиях стабильной среды, обладающей понятными и относительно постоянными характеристиками, чего нельзя сказать о современных условиях с их динамикой изменений и высоким уровнем неопределённости. Стоит согласиться с И.С. Николаевым, который отмечает, что административная система не способна функционировать в условиях необходимости решать острые и разноплановые задачи, что приводит к обездвиживанию организационной системы, невозможности оперативно принимать оптимальные решения, предполагающие риск [112, с. 69]. Тем временем деятельность по разработке и внедрению инноваций, предполагающая определенную долю риска, должна быть обеспечена сотрудниками, способными взять на себя ответственность за результат, в свою очередь наличие таких сотрудников для действующей системы, как правило, противостоит.

Помимо того, что университет обязан соответствовать определенным критериям эффективности, предъявляемым со стороны государства, под воздействием процесса глобализации отечественные вузы были также ориентированы к выходу на мировой уровень и на повышение конкурентоспособности. На международном рынке образовательных услуг под эгидой приоритетного национального проекта

«Образование» в 2008 г. был дан старт проекту по созданию национальных исследовательских университетов (НИУ) [107; 183]. Национальные исследовательские университеты начали свое развитие с пилотного проекта на базе государственного технологического университета «МИСиС» и национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» (согласно указу Президента РФ от 7 октября 2008 г. № 1448). В дальнейшем в период с 2009 по 2010 гг. на основе конкурсного отбора в состав национальных исследовательских университетов вошло еще 27 вузов, среди которых 17 технических вузов, 9 классических, экономический, медицинский и академический научно-образовательный центр РАН [116].

Конкурсный отбор предусматривал соответствие университетов таким критериям, как обеспечение высокого качества образовательных программ и проведение фундаментальных и прикладных научных исследований по широкому перечню направлений. Программа создания национальных исследовательских университетов была ориентирована на развитие и внедрение наукоемких технологий в промышленный комплекс страны, а также на обеспечение сбалансированными по численности, квалификации, направлениям подготовки кадровыми ресурсами для приоритетных направлений развития науки, техники, технологий и отраслей экономики. Также цели и задачи университетов были соотнесены в части их возможности отвечать на вызовы, зафиксированные в стратегии научно-технологического развития страны. Государственная поддержка сети национальных исследовательских университетов была направлена на обеспечение выхода данных университетов на мировой уровень образовательных организаций, способных сохранять и развивать кадровый потенциал в научной сфере, наукоемких технологиях и профессиональном образовании, обеспечивать коммерциализацию наукоемких технологий. В результате среди основных требований к национальным исследовательским университетам, отличающим их от других, можно выделить необходимость реализации ими конкурентных научных исследований на мировом уровне и подготовку высококвалифицированных научных кадров в соответствии с приоритетными направлениями научно-технологического развития страны [133].

В 2006 г. начался процесс формирования и сети федеральных университетов, в эксперимент вначале были включены Сибирский федеральный университет и Южный федеральный университет посредством присоединения 3-х вузов к Красноярскому государственному университету и к Ростовскому государственному университету [180; 147; 148; 149]. Впоследствии решение создания сети федеральных университетов было сформулировано в указе Президента РФ от 7 мая 2008 г. № 716 «О федеральных университетах».

На сегодняшний день сеть федеральных университетов представлена десятью образовательными учреждениями, ключевой целью которых стало развитие системы высшего образования за счет проведения оптимизации региональных образовательных организаций и укрепления их взаимосвязи с социальной сферой и экономикой федеральных округов. Главным отличием федерального университета от других вузов является масштабность, реализация широкого спектра образовательных программ высшего, среднего и дополнительного профессионального образования, ориентация на кадровое обеспечение комплексного социально-экономического развития региона.

По мнению В.М. Жураковского, создание федеральных университетов позволило получить опосредованный результат и в виде повышения результативности и объемов научно-инновационной деятельности [60].

Рассматривая результаты, достигнутые в первые пять лет (2009-2014 гг.) реализации программ развития национальных исследовательских и федеральных университетов, можно выделить наиболее значимые (таблица 1.5) [162, с. 23; 6, с.39].

В 2012 г. был запущен еще один новый проект «5-100» с целью обеспечения к 2020 г. повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Главным критерием данного проекта являлось вхождение к 2020 году не менее 5 российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов. По результатам конкурсного от-

бора в 2013 г. участниками проекта стали 15 университетов, в 2015 г. их число достигло 21. Общий объем целевых субсидий в данный проект в период с 2013 по 2020 гг. составил 80,11 млрд. руб. Конкурентоспособность университетов определялась позициями, занимаемыми этими университетами в глобальных рейтингах, таких как «Times Higher Education» (THE), «QS World University Rankings», «Academic Ranking of World Universities» (ARWU) (приложения 1-3).

Таблица 1.5

Результаты развития научно-инновационного потенциала национальных исследовательских и федеральных университетов в период 2009-2014 гг.

№	Результат	Содержание
1	Создание центров коллективного пользования (ЦКП)	Создано более 200 ЦКП с научным оборудованием и экспериментальными установками
2	Участие в выполнении проектов в рамках федеральных технологических платформ	Участие в проектах технологических платформ, где лидером по количеству присутствия среди федеральных стал Южный федеральный университет – 22 платформы, среди национальных исследовательских - Томский политехнический университет - 25 платформ
3	Участие в выполнении программ инновационного развития (ПИР) компаний с государственным участием	29 университетов (22 национальных исследовательских и 7 федеральных университетов) были включены в работу над наукоёмкими проектами
4	Создание пояса инновационных предприятий вокруг университета	Создано 876 малых инновационных предприятий, обеспечивающих 4 633 рабочих мест и выполнивших заказы на 14 млрд. 542,2 млн. руб.
5	Увеличение общего объема средств от выполнения НИОКР	Ежегодный объем средств от выполнения НИОКР «ведущими» университетами за период реализации программ развития (2010-2014 гг.) увеличился на 116,9%
6	Увеличение публикационной активности	Динамика прироста публикационной активности для федеральных университетов составила 194%, для национальных исследовательских университетов - 220%, что составляет 7% и 21% соответственно в общей массе российских публикаций, индексируемых в Web of Science по состоянию на 2014 г.

Ученые имеют достаточно противоречивые позиции относительно использования рейтингов для определения конкурентоспособности отечественных университетов. Ряд экспертов и исследователей в области высшего образования указывают на необъективность оценки, формирующейся за счет использования весовых

коэффициентов, которые определяют значимость того или иного показателя, а также на недостоверность данных, используемых при расчетах. Так, например, Г.П. Сапожников отмечает высокий уровень субъективности экспертной оценки, неоднозначность ряда показателей, несоответствие в структуре различных групп индикаторов, что, по его заключению, влияет на достоверность и сопоставимость результатов [158].

Проблема доверия к международным рейтингам поднимается также в работе Л.Д. Тарадиной. Акцентируя внимание на аспектах, формирующих доверие, а именно: авторстве методологий, весовых коэффициентах индикаторов, источниках информации, источниках финансирования и инструментарии экспертного опроса, она приходит к выводу, что «ни одна методология не может обеспечить доверие к существующим рейтингам» [176]. Проблему манипулирования глобальными рейтингами и несовершенство методологий также озвучивают Е.В. Балацкий и Н.А. Екимова [13; 14].

Кроме того, по мнению И.С. Чирикова, глобальные рейтинги направлены, прежде всего, на аспекты научной деятельности университетов, а организации образовательного процесса уделяется недостаточное внимание [199]. В свою очередь И.Г. Карелина отмечает направленность рейтингов только на фундаментальные исследования и отсутствие сбалансированного показателя «равноудаленности» по культурному и языковому разнообразию вузов [71].

С другой стороны, значительное количество исследователей и экспертов занимают противоположную сторону, выделяя сильные стороны и практичность современных рейтинговых систем. О.Н. Соловьев и В.П. Демкин фиксируют недолгий временной период, за который рейтинги преодолели путь от инструментария локальных исследований до оценки конкурентоспособности университетов и их влияния на принимаемые решения в сфере высшего образования [163].

Этого же мнения придерживаются И.О. Губин и А.В. Ионов, отмечая, что глобальные рейтинги вузов являются не только эффективным информационно-аналитическим инструментом, но и выступают неотъемлемым элементом, формирую-

щим конкурентное поле университетов и образовательную политику на международном уровне [41]. В свою очередь И.Н. Ефимова считает, что рейтинги являются достоверным и оперативным источником информации для самоанализа (внутреннего мониторинга), выявления слабых и сильных сторон университета, осознания уровня своей конкурентоспособности [59].

Е.С. Воробьева, И.В. Краковецкая, Л.Б. Нюренбергер, анализируя широкий перечень рейтингов и систематизируя их критерии, выделяют несколько основных их функций. Во-первых, данные рейтинги предназначены для удовлетворения спроса потребителей (работодатели, абитуриенты и др.) на информацию об образовательном учреждении, и что помогает им сделать правильный выбор среди широкого многообразия; во-вторых, они стимулируют конкуренцию между университетами, выявляя наиболее престижные и сильные [27, с. 291].

В целом можно выразить согласие с мнением исследователей о том, что современным рейтинговым системам, безусловно, присущи свои методологические ограничения и недостатки, однако нельзя не отметить, что результаты рейтингов являются эффективным инструментом для университетов в процессе среднесрочного и долгосрочного стратегического планирования их развития в силу того, что глобальные рейтинги выступают ориентиром развития для национальных систем образования и, безусловно, подтверждают элитарность университетов, располагающихся на первых позициях.

Так как вопрос методологического несовершенства не остается без внимания и является актуальным, некоторые исследователи и эксперты (А.А. Ходырев, В.М. Жураковсик, Ф.Э. Шереги, А.Л. Арефьев и др.) предлагают новые подходы и методики для ранжирования вузов [68; 152].

Рассматривая приложенные усилия и задействованные ресурсы на реализацию проекта «5-100», и определяя позиции и динамику российских университетов в глобальных рейтингах (приложения 4-6), можно заключить, что большинство вузов в 2020 г. демонстрировали положительную динамику по передвижению в глобальных рейтингах относительно первоначальных позиций, занимаемых на старте проекта.

Лидером среди университетов в рейтинге QS, как и в начале проекта «5-100», является Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, расположенный на 231 позиции. Однако 5 участников проекта по состоянию на 2020 г. так и не попали в рейтинг (Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Тюменский государственный университет, Сибирский федеральный университет, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет).

Менее успешно обстоят дела с присутствием в рейтинге THE. Так, восемь из двадцати одного участника проекта так и не смогли попасть в него, а в 2020 г. пять ранее присутствующих в нем были исключены из рейтинга (приложение 5). В этом рейтинге остались Московский физико-технический институт, национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», университет «ИТМО», национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Новосибирский государственный университет, Томский государственный университет, Санкт-Петербургский политехнический университет, национальный исследовательский технологический университет «МИСиС», Томский политехнический университет, Казанский федеральный университет, Дальневосточный федеральный университет, национальный исследовательский нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского и Российский университет дружбы народов.

Самым объективным из трех глобальных рейтингов, по мнению экспертов в сфере высшего образования, считается ARWU, обладающий наиболее трудоемкими критериями [152]. На период завершения проекта девять из 21 российских университетов представлены в этом рейтинге (приложение 6). Однако, из всех участников проекта положительную динамику в этом рейтинге показывает только национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», остальные либо остаются на ранее занимаемых позициях, либо уступают их другим университетам. Таким образом, удерживать позиции в рейтингах стоит серьезных усилий, а для продвижения необходимо целенаправленно и интенсивно работать на реализацию его критериев.

В целом, если рассматривать совокупный результат в трех глобальных рейтингах, то наиболее эффективно себя показали национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Московский физико-технический институт, Новосибирский государственный университет, Томский государственный университет [106].

Таким образом, если оперировать показателем, сформулированным как «вхождение к 2020 году не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов», то проект «5-100» сложно назвать успешным. Однако можно наблюдать, как с течением времени риторика сместилась в сторону глобальных предметных (отраслевых) рейтингов. Так, в октябре 2015 года по заявлению заместителя председателя правительства О.Ю. Голодец одной из основных задач является: «...повышения присутствия наших вузов в отраслевых рейтингах» [186]. И как далее заявляет Т.А. Голикова, в целом со стороны правительства видно положительную оценку результатов проекта «5-100»: «В вузы пришло более 6 тысяч молодых научных сотрудников с опытом работы в ведущих российских и зарубежных организациях, что является результативным аспектом» [118]. Следовательно, если оценивать результаты с этой позиции, то проект «5-100» успешно выполнен, так как по состоянию на начало 2020 г. в первой сотне предметных рейтингов ARWU и QS представлено три и пять российских университетов соответственно.

Безусловно, ориентация на повышение конкурентоспособности, институциональные преобразования и активная позиция в вопросах взаимодействия «ведущих» университетов с реальным сектором экономики, социальной сферой потребовало изменений и от системы управления университетом. Особая роль была отведена управлению на основе информационного ресурса и внедрению интегрированных автоматизированных информационных систем, что, в первую очередь, было обусловлено регулярным и интенсивным возрастанием объема накапливаемой информации и необходимостью ее использования для оптимизации принимаемых управленческих решений.

Д.В. Еленев, В.С. Кузьмичев и Д.Е. Пашков, рассматривая опыт создания и

развития интегрированной автоматизированной информационной системы управления университетом в Самарском государственном аэрокосмическом университете имени академика С.П. Королева, выделяют характерные недостатки у существовавшей ранее автоматизированной системы управленческой деятельности, отмечая также, что ситуация была типична для большинства российских вузов. Среди недостатков исследователи указывают на использование автономных программных комплексов, не интегрированных в единую систему, устаревшую программную среду, неэффективную структуру баз данных и др. Для устранения обозначенных недостатков университет модернизировал свою информационно-телекоммуникационную инфраструктуру, улучшил работу системы электронного документооборота, реализовал автоматизацию процессов контроля и учета результатов инновационной, научной и образовательной деятельности, а также предоставил доступ преподавателям и обучающимся к отечественным и международным информационным ресурсам. Характерной чертой для университета стало создание информационно-аналитической системы управления комплексного вида, которая была сориентирована на информационную поддержку всех базовых видов деятельности: учебной, научно-исследовательской, административной и т.д. Информационно-программный ресурс стал применяться при разработке учебных планов, проектировании образовательных программ, учете контингента обучающихся и их успеваемости, планировании штатного расписания и распределении поручений для профессорско-преподавательского состава, оценки результативности структурных подразделений университета, формировании единых электронных образовательных платформ, учете результатов научно-исследовательской деятельности и др. [55].

Проведение актуальных научных исследований и последующей коммерциализации полученных результатов потребовало интеграции материально-технического и кадрового потенциала, что было достигнуто за счет создания новых подразделений и проектных структур. Университеты стали использовать организационно-управленческие механизмы, объединяющие принципы функционального и

стратегического управления: были воплощены проектно-ориентированные управленческие модели с построением междисциплинарных и межфакультетских проектных команд; институты традиционного типа были дополнены отделами и подразделениями инновационного типа; реализованы университетские механизмы по экспертизе, мониторингу, конкурсному отбору, грантовому финансированию и оценке достигнутых результатов проектной деятельности; стали функционировать управленческие и координационные органы общественного типа. Характерный опыт для университетов по направлению интеграции в научно-образовательной сфере и применению проектного подхода в конкретных формах взаимодействия представлен в работе Р.Г. Стронгина, который отмечает, что интеграция через проектные структуры, безусловно, позволяет усилить потенциал университета, повысив эффективность труда привлекаемых сотрудников, но, с другой стороны, появляется необходимость в развитии новой культуры управления [200, с. 18]. В.В. Масленников, рассматривая подходы к организации проектного управления научной деятельностью университета в процессе реализации программы его инновационного развития, отмечает, что проектное управление является необходимостью для эффективного управления процессом коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности [92, с. 72]. В.Н. Михайлов среди ключевых преимуществ внедрения в вуз проектного управления выделяет гибкость проектной структуры, концентрацию всех направлений деятельности университета (научного, образовательного, финансового и др.) для реализации стратегических задач, а также рост личной ответственности руководителей проектов [100, с. 180].

Таким образом, создание сети национальных исследовательских и федеральных университетов можно отнести к эффективной управленческой инновации, обеспечивающей положительные эффекты для российской системы высшего образования, главным из которых является значительный вклад этих университетов в научно-инновационный потенциал самих университетов, а также в потенциал отдельных регионов и страны в целом.

Однако выстраивание и развитие взаимодействий на региональном уровне

университетов с реальным сектором экономики и социальной сферой осталось актуальной проблемой, для решения которой была создана программа опорных региональных университетов, запущенная Министерством образования и науки Российской Федерации в 2015 г. [134]. Так, вузы-участники программы должны были ориентироваться не только на подготовку специалистов высокого уровня для регионального рынка труда, но и направить свои усилия на решение прикладных задач региональной экономики, обеспечивая при этом взаимосвязь научной сферы, бизнес-сообщества и государственной власти.

Среди характерных для большинства регионов страны предпосылок реализации данной программы И. В. Аржанова и коллектив авторов выделяют следующее:

- отток из регионов талантливых абитуриентов (около 25,0 %, в федеральные центры и крупные города);
- сосредоточение программ магистратуры и аспирантуры в федеральных центрах;
- отсутствие драйверов позитивных изменений на уровне города и региона;
- отсутствие сильных научных центров, работающих по региональной исследовательской повестке [70, с. 11].

Программа предусматривала возможности увеличения роли университетов в процессах преобразования региональной и городской сред, качественный прирост в деятельности вузов посредством реализации инновационных программ развития. Предполагалось, что это позволит опорному университету стать центром по притяжению талантов и создания лидеров изменений, площадкой, гарантирующей качественную подготовку кадров в широком спектре направлений, центром науки и инноваций в регионе, драйвером позитивных изменений региональной и городской среды.

В мае 2016 года по результатам заседания Совета по реализации программ развития опорных университетов было поддержано 11 заявителей. К участникам были предъявлены следующие основные требования: реорганизация посредством

объединения университетов, расположенных в пределах муниципального образования; поддержка заявителя со стороны органов государственного управления субъекта РФ; подтверждение обязательств на предмет софинансирования программ развития университета (объем не менее 20% от объемов государственного обеспечения).

Концентрация усилий и ресурсов в ходе реализации программы была осуществлена в направлениях развития образования, исследований, кадрового потенциала, управления, материально-технической базы и взаимодействия с регионом. Так, бюджет программы в 2016 г. в среднем составлял 231,4 млн. руб. с долей софинансирования 51%. Распределение средств по направлениям представлено на рисунке 1.3.

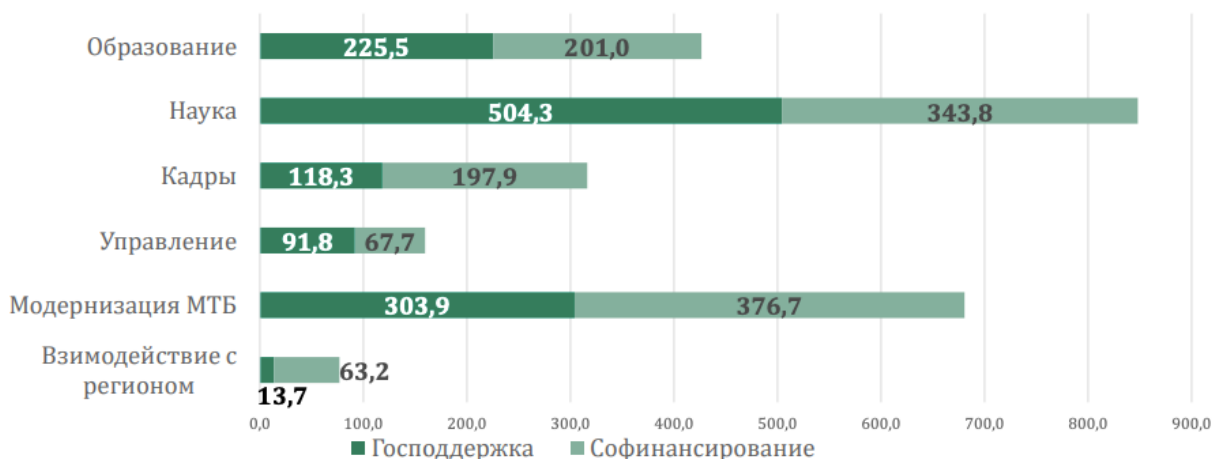


Рисунок 1.3 - Распределение средств программы развития опорных университетов в 2016 г. в млн. руб. [197]

Были установлены общие количественные показатели эффективности вне зависимости от стартовых характеристик (таблица 1.6). И если для ряда вузов – участников программы целевые показатели практически соответствовали исходному состоянию этого университета, то для ряда участников такие показатели как контингент студентов и консолидированный бюджет предполагал увеличение в два раза, а увеличение доходов от НИОКР в расчете на научно-педагогического работника – в три раза.

Таблица 1.6

Количественные показатели эффективности программы развития опорных региональных университетов [197]

№	Показатель	Целевое значение показателя на период завершения программы
1	Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения	> 10 0000 обучающихся
2	Доходы университета из всех источников	> 2 млрд. руб.
3	Количество образовательных программ по УГСН	> 20 программ
4	Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента) по программам магистратуры и программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, в общей численности приведенного контингента, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования	> 20 %
5	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного НПП	> 150 тыс. руб.
6	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПП	> 20 публикаций
7	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования WOS в расчете на 100 НПП	> 15 публикаций

В апреле 2017 г. по результатам конкурсного отбора в группу опорных университетов вошло еще 22 университета. Существенным изменением во второй волне конкурсного отбора стало исключение требования по объединению университетов, что, безусловно, повлияло на количество поддержанных программ развития. В результате общее количество участников программы на август 2017 г. составило 33 вуза, представляющих 32 субъекта РФ [166].

Конкурентоспособность опорных региональных университетов можно оценить посредством отечественных рейтингов, среди которых наиболее востребованными являются Национальный рейтинг университетов Интерфакс, рейтинг лучших вузов России «RAEX-100» и рейтинг лучших вузов России по версии «Forbes».

Например, в 2020 г. в рейтинге «Интерфакс», оценивающем российские вузы по таким критериям как оценка деятельности современного университета, который соответствует лучшим мировым образцам; поиск новых методов и технологий для

оценки деятельности университетов в сфере исследований, образования, инновационного и социального развития; развитие коммуникаций между массовыми аудиториями и академическим сообществом, вошли 20 из 33 опорных университетов, где наиболее высокую позицию среди российских вузов (27-28 место) занимает Петрозаводский государственный университет [108].

В рейтинге лучших вузов России «RAEX-100» (2020 г.), использующий 42 индикатора для ранжирования оценки способности вуза обеспечить высокое качество знаний, навыков и умений у выпускников, лидирующую позицию занял Новосибирский государственный технический университет, расположенный на 39-м месте [151].

Организаторы рейтинга лучших вузов России по версии «Forbes» ставят перед собой задачу оценивать не только качество отечественного образования, но также определить, какие университеты готовят специалистов с предпринимательским потенциалом, способных в последствии войти в список Forbes или стать представителями российской политической элиты. Среди представителей опорных региональных университетов в рейтинге 2020 г. на 59-й позиции находится Омский государственный технический университет, на 67-й – Уфимский государственный нефтяной технический университет, на 76-й – Тюменский индустриальный университет и др. [185].

Также опорные университеты представлены в таких рейтингах, как рейтинг российских вузов «Национальное признание»; рейтинг университетов России ARES-2019 (Европейской научно-промышленной палаты); QS рейтинг вузов стран БРИКС и др.

Необходимо подчеркнуть, что присутствие опорных университетов в национальных рейтингах позволяет верифицировать их, в первую очередь, как агентов регионального развития, отображая предмет и уровень взаимодействия образовательной организации с реальным сектором экономики субъекта РФ.

Так как отличительной особенностью опорных региональных университетов от других программ развития высшей школы стало целенаправленное ориентирование на решение задач социально-экономического развития региона, то это непосредственно нашло свое отражение в целевых моделях развития университетов.

Принято выделять четыре производные модели опорных университетов: модель технологического лидера в регионе; многопрофильный региональный университет; лидер в отрасли (отраслевой университет); университет в трансграничном регионе [16].

«Технологический лидер в регионе» выступает в роли регионального инновационного интегратора и центра технологических инноваций и играет роль инициатора процессов развития малого бизнеса (Нижегородский государственный технический университет имени Р.Е. Алексеева, Новосибирский государственный технический университет, Волгоградский государственный технический университет, Воронежский государственный технический университет, Магнитогорский государственный технический университет имени Г.И. Носова).

Отличительной чертой многопрофильного регионального университета, нацеленного на сотрудничество с основными региональными предприятиями и органами власти, является его вклад в повышение конкурентоспособности приоритетных региональных отраслей экономики посредством сосредоточения кадровых, интеллектуальных, технологических и методических ресурсов на своей платформе. Кроме того, значительная часть исследований в этих университетах имеет междисциплинарный характер (Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Тюменский индустриальный университет, Сочинский государственный университет, Костромской государственный университет).

Перед отраслевым университетом, позиционирующем себя как лидер отрасли, стоит задача повышения национальной конкурентоспособности ведущих отраслей за счет формирования кадрового потенциала для целой отрасли в региональном и национальном масштабах. Данная модель среди приоритетных задач опреде-

ляет необходимость максимального задействования потенциала университета в деятельности отраслевых предприятий и профильных ведомств (Уфимский государственный нефтяной технический университет).

Модель опорного университета в трансграничном регионе определена географическим расположением данного вуза. Университет такого типа должен обеспечивать не только региональное развитие, но и решать такие общенациональные задачи, как обеспечение роста численности иностранных студентов; привлечение высококвалифицированных иностранных специалистов; рост престижа отечественного высшего образования на международном уровне; создание продуктивной межкультурной коммуникации на приграничной территории, где университет выступает площадкой для взаимодействий и сотрудничества (Омский государственный технический университет, Белгородский государственный технологический университет, Магнитогорский государственный технический университет имени Г.И. Носова, Мурманский арктический государственный университет).

Однако необходимо подчеркнуть, что рассмотренные модели в большей степени являются условными, и на практике вряд ли можно встретить университет, который в той или иной мере не использовал бы фрагментарные элементы различных типов региональных университетов. Также необходимо отметить, что эффективность развития регионального университета может и должна быть повышена за счет выстраивания сотрудничества с ведущими университетами из числа федеральных университетов, научно-исследовательских университетов и участников проекта «5-100», особенно при наличии университетов такого типа непосредственно в субъекте РФ.

Безусловно, трансформация моделей региональных университетов оказала воздействие на формирование системы и механизмов управления. И.В. Аржанова и коллектив авторов выделяют ряд изменений и в системе управления, свойственных большинству опорных региональных университетов:

- объединение структурных подразделений организации; учреждение департаментов и объединение факультетов в институты;

- активизация и/или создание попечительских и наблюдательных советов при участии главы субъекта РФ;
- обеспечение централизации функционала и/или открытие новых специализированных структур, предоставляющих единые сервисы для сотрудников и обучающихся университета [70].

Оценивая итоги программы развития опорных региональных университетов в целом, учитывая выводы И.В. Аржановой и коллектива исследователей, следует позитивно оценить инициированные изменения, например, развитие получили новые формы взаимодействия с регионом, обеспеченные запуском и организацией на базе университетов региональных площадок Союза «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров WorldSkills Russia»; объектов инновационной инфраструктуры (ЦКП, технопарки, бизнес-инкубаторы и др.); мероприятий федерального масштаба в регионе; проектов развития городской и региональной среды: инициатив и проектов институтов развития и др. Одним из основных изменений, определяющих развитие взаимодействия со стейкхолдерами, стала проактивная позиция и включение представителей университета в рабочие группы, функционирующие при органах государственного управления в направлении кадровой политики региона. Отмечается также и усиление в уже существовавших форматах работы с партнерами, в первую очередь, в проведении совместных НИОКР и обеспечении сервисов в научно-техническом направлении, а также увеличении количества базовых кафедр предприятий и мест целевого обучения [70].

Оценивая количественные показатели, можно наблюдать, что на момент завершения программы деятельность большинства опорных университетов по заданным критериям является успешной. В то же время можно спрогнозировать отрицательную динамику такого показателя, как общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения, что в ряде регионов обусловлено демографическим спадом и ростом конкуренции на рынке высшего образования, а также отсутствием на многих направлениях подготовки бюджетных мест и высокой стоимостью обучения.

Важным является и влияние реализации программы развития опорных региональных университетов как в вопросе формирования единой логики функционирования системы отечественного высшего образования, так и трендов ее трансформации. Для региональных вузов это стало возможностью занять свою нишу на рынке образования, быть востребованными и конкурентоспособными, обеспечивая вклад в благополучие региона и страны.

Таким образом, можно наблюдать условную дифференциацию университетов по их роли на национальном и региональном уровне. Также стоит подчеркнуть, что ряд университетов национального уровня за последние годы существенно продвинулся в направлении интеграции в глобальную инфраструктуру высшего образования. Тем не менее, остается большое количество отраслевых узкоспециализированных университетов, что в определённой степени противоречит тренду междисциплинарности исследований и взаимообмену инновационными идеями. Так, А.Е. Волков видит несколько траекторий развития для такого типа университетов: достроить организацию недостающими компетенциями; объединиться с другими отраслевыми университетами; войти в состав многопрофильных университетов [161].

Анализируя мероприятия по дальнейшему развитию высшей школы, необходимо отметить запуск в 2021 г. новой программы на период до 2030 г. - программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 3697-р) [146]. Программа направлена на содействие увеличению вклада российских образовательных организаций высшего образования в достижение национальных целей развития РФ на период до 2030 г.; сбалансированное пространственное развитие страны; обеспечение доступности качественного высшего образования в регионах РФ [130]. В то же время можно проследить взаимосвязь новой программы с ранее реализованными программами развития национальных исследовательских университетов и опорных региональных университетов. Однако необходимо отметить, что несмотря на заявление руководства Министерства науки и образования РФ, что про-

грамма стратегического академического лидерства «должна способствовать сокращению разрыва между региональными вузами и университетами-лидерами», предполагается две категории участников со своими целевыми установками (таблица 1.7) [188; 130].

Таблица 1.7

Целевые установки университетов по распределению на направления: исследовательское лидерство; территориальное и/или отраслевое лидерство [130; 114]

Исследовательское лидерство	Территориальное и/или отраслевое лидерство
Мировая научная повестка	Социально-экономическое развитие территорий
Интеграция с академическим сообществом	Интеграция с индустрией
Проведение прорывных научных исследований	Инновационное развитие региональной экономики и отрасли
Наращивание кадрового потенциала сектора исследований и разработок	Укрепление кадрового и научно-технологического потенциала организаций реального сектора экономики
Общая цель - Глобальная конкурентоспособность	

Если сравнивать предыдущие программы с вновь предлагаемой, то по присутствию вузов в глобальных рейтингах принята более сдержанная позиция, что наблюдается как в количественных показателях, так и в риторике о необходимости реальных изменений в университетах, за которыми последует продвижение и в рейтингах.

Особенностью программы является и обязательное условие для участия в конкурсном отборе программы академического стратегического лидерства «Приоритет-2030» формирования консорциумов, состоящих из университетов, научных организаций и компаний реального сектора экономики. Соответственно, и достигнутые результаты будут оцениваться в том числе согласно степени востребованности университета реальным сектором экономики, объемом участия в процессах трансфера знаний и технологий.

Помимо деятельности вузов в сфере образования и исследований актуальным запросом остается и развитие в них предпринимательской активности, коммерциализация результатов научной деятельности, выстраивание взаимодействий с реальным сектором экономики. Нельзя не согласиться с мнением И.В. Аржановой по

этому вопросу, так целесообразно увеличить уровень публичности организации, обеспечить достаточную для потенциальных партнеров открытость результатов научной деятельности и инновационных разработок; принимать участие в реализации программ инновационного развития компаний; выстроить эффективное сетевое взаимодействие с компаниями, образовательными и научными организациями для решения актуальных вопросов научного обеспечения развития экономики за счет интеграции научного и образовательного потенциала и обмена передовым опытом [5].

Значительное влияние на деятельность российских университетов оказало решение в 2003 году о присоединении к Болонскому процессу, ориентированному на создание единых образовательных стандартов в Европейском пространстве и обеспечение сопоставимого качества квалификаций на уровне высшего образования. основополагающими принципами Болонской системы являются: реализация двухступенчатой системы образования; введение приложения к диплому; оценка обучающихся по кредитной системе; повышение уровня мобильности обучающихся и преподавателей. Сегодня можно наблюдать, что среди исследователей существуют противоречивые мнения на предмет позитивных и негативных эффектов от вхождения российской системы высшего образования в Болонский процесс. Среди критики наиболее распространёнными являются утверждения о: снижении качества высшего образования из-за сокращения срока обучения, т.к. ряд обучающихся не поступают в магистратуру; исключении научной составляющей в образовательном процессе в сравнении со специалитетом; неравенстве положений в глобальном образовательном пространстве России и европейских стран; увеличении полного срока обучения и как следствие его удорожание; несоответствии уровня профессиональных компетенций выпускников; усилении тенденции «утечки мозгов» [1, 39, 289, 101]. С другой стороны, ряд исследователей указывает на такие позитивные эффекты как: возможность скорректировать свою образовательную траекторию в соответствии с изменениями на рынке труда; реализации

идеи непрерывного образования; увеличение мобильности обучающихся; увеличение количества магистерских программ под запрос рынка и обучающихся; внедрение компетентностного подхода [193, 65, 160].

Нельзя не учитывать тот факт, что за период с 2003 по 2022 гг. российское высшее образование подверглось значительным изменениям под влиянием принципов Болонской системы и в данный момент необходимо учитывать накопленный опыт и ориентировать систему высшего образования на актуальные для государства вызовы.

В сегодняшней ситуации интенсивного санкционного давления приоритизируются вопросы импортозамещения, разработки новых технологий и устойчивого воспроизводства высококвалифицированных кадров, где университетам в условиях новой социальной реальности отводится важная роль. Можно наблюдать новые инициативы со стороны государства по вовлечению потенциала университетов для обеспечения устойчивого развития страны, роста уровня социальной ответственности граждан посредством решения актуальных проблем социума.

Так, во втором квартале 2022 года был дан старт новому федеральному проекту «Передовые инженерные школы» (Постановление Правительства РФ от 08.04.2022 № 619 «О мерах государственной поддержки программ развития передовых инженерных школ» [132]. В текущих условиях реализация проекта должна способствовать технологическому развитию страны, для чего изначально к 2030 году планировалось создание 30 (на момент 2024 года 50) передовых инженерных школ на базе вузов в партнерстве с высокотехнологичными российскими компаниями. Как отмечает премьер-министр Михаил Мишустин: «России крайне важно в кратчайшие сроки достичь технологической независимости, которая базируется на крепкой и диверсифицированной промышленности. У нас в стране всегда была самая сильная инженерная школа. И сейчас особенно нужно, чтобы современные специалисты владели прогрессивными технологиями» [20].

Важной особенностью для системы управления университета является реализация проекта в партнерстве с высокотехнологичными компаниями, которые должны не только софинансировать программу развития инженерной школы, но и

принимать участие в управлении. Также в направлении совместного развития предполагается: привлечение работающих инженеров к осуществлению преподавательской деятельности в передовых инженерных школах; тиражирование лучших практик подготовки и переподготовки инженеров; повышение квалификации и профессиональная переподготовка, в том числе в форме стажировки на базе высокотехнологичных компаний, управленческих команд и профессорско-преподавательского состава передовых инженерных школ.

Это приводит к тому, что у руководства вуза появляется необходимость не только вносить изменения в организационную структуру, перенимая и внедряя успешный опыт бизнес-сообщества, но одновременно с этим реализовывать новые принципы социально-ориентированного управления, которые будут понятны и приемлемы для академического сообщества и стейкхолдеров университета.

Одним из эффективных инструментов управления видится инсталляция проектного управления при реализации межорганизационных проектов, что позволит говорить на одном языке со стейкхолдерами регионального университета, тем самым повысив объемы продуктивного сотрудничества с внешними организациями. Также реализация инновационных проектов, позиционирование и восприятие университета как точки (ресурса) роста для компаний остается актуальным вопросом дальнейшего развития региональных университетов, тех, кто в соответствии с программой стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» за счет реализации своих программ развития университета, будет ориентирован на «территориальное и/или отраслевое лидерство». Несмотря на то, что проектное управление активно используется бизнес-сообществом и применяется некоторыми из ведущих университетов, необходимо оценить готовность представителей именно региональных университетов к этим изменениям, выявить основные аспекты и проблемы управления развитием вуза, т.к. именно на них возложена задача по обеспечению вклада в отраслевую и региональную экономику.

2. Проблемы и тенденции управления развитием современных региональных университетов

2.1 Ключевые приоритеты и инструменты управления развитием университетов

В системе современных трансформаций перед университетами стоит необходимость принятия решения по выработке комплекса долгосрочных приоритетов, обеспечивающих процесс развития и учитывающих требования внешней среды, изменения государственных приоритетов, запросов стейхолдеров, внедрения инноваций в систему управления, развитие инфраструктуры, влияние на развитие региональных систем.

Н.Н. Голофастов, Д.М. Дубинкин и Е.А. Григорьева систематизировали ключевые характеристики, определяющие значение региональных университетов в развитии субъектов РФ через систему следующих факторов, определяющих специфику значения российского высшего образования для функционирования территориальных социально-экономических и производственных систем:

- практически во всех российских регионах функционируют высшие учебные заведения либо их филиалы, что формирует условия для их интеграции с реальным сектором экономики;
- наличие у подавляющего числа университетов международных контактов делает их включенными в систему международных экономических, социально-политических, технологических, инновационных процессов;
- инженерная направленность вузов чаще всего имеет межотраслевую специфику, что позволяет им интегрироваться в различные секторы экономики региона и его социальной сферы;
- научно-технический потенциал вузов делает их системообразующим элементом инновационного потенциала региона [35].

Наличие и значение выделенных факторов в реалиях современной системы развития региональных университетов можно выявить, исследовав стратегические документы, определяющие развитие вузов в долгосрочной перспективе.

Большинство региональных университетов в практике деятельности в период 2021-2023 годов сконцентрировались на разработке и принятии программ развития на десятилетний период, в рамках которых систематизировали ключевые приоритеты развития и механизмы их достижения. Для определения целевых и содержательных характеристик развития вузов был проведен качественный и количественный контент-анализ текстов программ развития 8 региональных университетов: Воронежский государственный технический университет (ВГТУ), Вятский государственный университет (ВятГУ), Костромской государственный университет (КГУ), Омский государственный технический университет (ОмГТУ), Тюменский индустриальный университет (ТИУ), Самарский государственный технический университет (СамГТУ), Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева (СибГУ), Уфимский государственный нефтяной технический университет (УГНТУ).

Для проведения качественного контент-анализа были выбраны содержательные блоки программ развития вузов, определяющие ключевые приоритеты: миссия, цели, целевая модель развития.

По мнению И.Н. Емельяновой, в широком социальном смысле миссия университета определяет «целостный социокультурный образ, который включает в себя исторически обусловленные принципы, функции и цели развития университета», а в узком корпоративном - самоидентификация среди других университетов, которая определяет «неповторимую уникальность вуза», его принципиальное отличие от другого вуза [64]. Следовательно, именно миссия определяет отправную точку содержания и специфики развития университета.

Анализ содержания миссий исследуемых университетов, представленный в таблице 2.1, показывает, что миссии всех университетов являются социально-ориентированными.

Содержание миссий региональных университетов

Университет	Миссия
ВГТУ	Лучшие выпускники для лучших работодателей.
ВятГУ	Развитие гармоничной личности, преображающей мир.
КГУ	Развитие и гармонизация потенциала человека, его адаптация к требованиям нового цифрового мира.
ОмГТУ	Агрегирование лучших научных, образовательных, социогуманитарных практик и их трансформация в человеческий капитал через актуальное инженерное образование и предпринимательство в мультикультурном и комфортном пространстве возможностей.
СамГТУ	Наращивание мощности интеллектуального капитала для решения задач национального развития.
СибГУ	Миссия заключается в подготовке конкурентоспособных высококвалифицированных инженерных кадров, востребованных в областях космических индустрий, природных экосистем, цифровых технологий, а также передовых технологий наукоёмких высокотехнологичных производств, в проведении фундаментальных и прикладных научных исследований в указанных областях, в содействии укреплению обороноспособности страны.
ТИУ	Подготовка высококвалифицированных инженерных кадров для стратегических отраслей промышленности и создание прорывных инноваций с целью обеспечения опережающего технологического развития страны.
УГНТУ	Внести вклад в новую высокотехнологичную среду человека посредством образования и исследований на высоком международном уровне как центр прикладной науки в условиях становления цифровой экономики, четвертой промышленной революции, перехода в новую энергетическую эпоху «глобальной декарбонизации», развивающий и транслирующий ценности политехнического образования, способствующий притяжению и разностороннему развитию молодежи в Евразийском и Латиноамериканском пространстве.

В половине анализируемых текстов миссий «человек», «человеческий капитал», «человеческий потенциал» являются основным ориентиром деятельности университетов. В трех из восьми анализируемых текстов миссий базовым содержанием деятельности определена подготовка кадров. ОмГТУ определяет свое стратегическое предназначение в «агрегировании» лучших практик, а СамГТУ в «наращивании мощности интеллектуального капитала». Несмотря на то, что региональные университеты изначально в силу своей классификационной группы среди рос-

сийских вузов были ориентированы на развитие региональных систем и производств, практически ни один из исследуемых университетов не ограничивает свою деятельность регионом, напротив, большинство ориентируется на включенность в развитие государства, мира и отдельных макрорегионов.

У каждого регионального университета в программе развития определена стратегическая цель, достижение которой за установленный период является целью управления развитием. Декомпозиция стратегических целей в рамках контент-анализа на ключевые процессы, стратегический «образ будущего», отраслевые ориентиры и ключевые факторы, определяющие развитие, позволила распределить содержание по данным сравнительным параметрам (таблица 2.2). В результате анализа определяется, что половина университетов при определении развития базовое состояние вуза рассматривают как «нулевое», начальное и стремятся к созданию или становлению «нового» (ВятГУ, КГУ, ТИУ, СибГУ). Три из них определяют в качестве основы развития «трансформацию» в вуз с новыми статусными характеристиками (ВГТУ), усиление своей позиции в национальном технологическом развитии (СамГТУ) и интеграцию научно-образовательной и инженерно-предпринимательской деятельности (УГНТУ). Все это свидетельствует о стремлении региональных университетов к трансформациям в развитии, вызванных тенденциями системы высшего образования и общемировыми ориентирами, которые требуют развития предпринимательской активности, технологического разнообразия и изменения традиционных подходов в управлении, использованных ранее, на новые, инновационные подходы, модели и технологии управления.

Необходимость участия в развитии отраслей экономики в качестве целевого ориентира определяется в стратегических целях у шести из анализируемых университетов, но только у половины из них есть четко определенный спектр отраслей, на развитие которых ориентирована деятельность вуза, остальные же декларируют данный ориентир, не конкретизируя сферы и определяя готовность трансформироваться под предложенные извне потребности.

Таблица 2.2

Результаты качественного контент-анализа целей развития региональных университетов

Университет	Ключевые процессы развития	Стратегический «образ будущего»	Отраслевые ориентиры	Ключевые факторы
ВГТУ	трансформация	Научно-производственный образовательный цифровой университет	-	Сопоставление с ведущими мировыми инженерными университетами Формирование творческой профессиональной, компетентной и социально активной личности.
ВятГУ	становление	Университет, ориентированный на личностно-профессиональное совершенствование человека и разработку перспективных технологий	Разработка перспективных технологий	Разработка перспективных технологий
КГУ	создание	Экосистема развития человека-универсала	Научно-образовательная система	Использование современных образовательных, социальных, когнитивных, цифровых технологий
ОмГТУ	-	Многоуровневый поливариативный университет	Машиностроение Микроэлектроника Космическая экология Социогуманитарные проекты	Интеграция в научно-образовательные рынки РФ, Центральной и Юго-Восточной Азии Прорывные технологии
СамГТУ	усиление	-	Технологии мирового уровня, обеспечивающие технологический суверенитет	Исследовательские и инжиниринговые позиции
СибГУ	становление	Опорный университет космических индустрий	Космические индустрии, связанные с глобальными информационными спутниковыми системами	-
ТИУ	создание	Флагманский инженерный университет; Интегратор знаний	Высокотехнологичные отрасли экономики	Инновационное развитие
УГНТУ	интеграция	Международно признанный центр притяжения талантов	Топливо-энергетический комплекс Декарбонизация промышленности Развитие химических технологий, агротехнологий, технологий, функционального и персонализированного питания	Интеграция научно-образовательной и инженерно-предпринимательской деятельности

Анализ ключевых факторов развития университетов, выделенных в стратегических целях, позволяет говорить, что у большинства из них развитие определяется

через внедрение инноваций (ТИУ), цифровых технологий (КГУ), развитие научного предпринимательства (УГНТУ), наращивание потенциала и портфеля технологий (КГУ, СамГТУ, ВятГУ) и выход на новые рынки (ОмГТУ).

В целом, анализ стратегических целей развития показал, что университеты стремятся встроиться в современную трансформационную повестку происходящих изменений в высшей школе, но из-за частных смен приоритетов развития не могут четко сформулировать цели развития, отвечающие таким параметрам, как четкость, конкретность и измеримость.

Значение влияния изменяющейся среды для развития университетов проявляется и в целевой модели, которая должна быть сформирована по итогу реализации программы, как инструмента управления развитием вуза. По результатам анализа в систему параметров целевой модели развития входят такие, как включенность в процессы разработки и развития технологий для различных отраслей и сфер, инновационное развитие, развитие предпринимательства, комплекс социальных ориентиров в характеристиках целевой модели, развитие науки и научных разработок, подготовка и профессионализация кадров, включенность в развитие региона (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Параметры целевой модели развития университета

	ТИУ	УГНТУ	КГУ	СибГУ	СамГТУ	ОмГТУ	ВятГУ	ВГТУ
Развитие технологий	+			+	+		+	
Инновационное развитие	+					+		+
Предпринимательство	+	+						
Социальноориентированность			+				+	+
Включенность в развитие региона	+	+	+		+			+
Наука и разработки	+	+		+	+	+		+
Подготовка и профессионализация кадров		+	+	+	+	+		+

Региональная специфика исследуемых университетов активно проявилась именно в целевой модели развития. Большая часть университетов определили свою

включенность в решение проблем региона, в региональные процессы и проекты. Основная специализация вузов реализуется через образование и науку, в связи с этим данные группы параметров наиболее распространены в характеристиках целевых моделей.

Половина университетов определяет характеристики достижения целевой модели развития через включенность в разработку технологий для отраслей промышленности и сфер жизнедеятельности. Немаловажными параметрами выступают социальные аспекты и инновации, как качественные характеристики целевой модели. Ориентация на выстраивание предпринимательской модели вуза развита слабо, и встречается только у двух исследуемых университетов (ТИУ, УГНТУ).

В целом, проведенный качественный контент-анализ содержательных разделов программ, определяющий приоритеты развития, показал, что современные региональные университеты пытаются выстроить долгосрочный план поступательного развития вуза, лишь фрагментарно затрагивая основные тенденции развития высшей школы. В связи с этим в программах развития университетов, как ключевых документах, определяющих цели управления их развитием, уже имеются такие маркеры трансформационных изменений, как предпринимательство, инновационность, интеграция с ключевыми партнерами из бизнес-сообщества, наращивание конкурентоспособных преимуществ на рынке научных разработок и образовательных услуг региона, государства и за его пределами.

Для выявления характеристик моделей развития вузов, которые были систематизированы в предыдущей главе, был проведен количественный контент-анализ всех текстовых массивов программы развития региональных университетов. В качестве категорий контент-анализа были выбраны ключевые характеристики различных моделей развития, такие как «клиентоориентированность», «предпринимательство», «практикоориентированность», «развитие интегративных процессов (интеграция)», «инновационное развитие», «цифровизация», «активность», «развитие человеческого потенциала», «инфраструктура вуза» и «включенность в региональное развитие». В каждой категории были определены коды (единицы счета),

присутствие которых исследовалось в текстах программ развития. Результатом количественного контент-анализа является количество упоминаний кодов (единиц счета).

Результаты исследования наличия такой характеристики как клиентоориентированность региональных университетов, показали, что наиболее активно ориентирован в своем развитии на клиента Вятский государственный университет, стремящийся к учету требований рынка и потребителей, предоставлению востребованных ими услуг (таблица 2.4). Конкретно на предоставление услуг в качестве приоритета клиентоориентированности концентрируют свое развитие три региональных вуза: Самарский государственный технический университет, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Тюменский индустриальный университет. Омский государственный технический университет в своем развитии приоритетом определяет преимущественно ориентацию на потребности рынка. В остальных вузах данный параметр развития представлен слабо, через предоставление услуг, реакцию на запросы работодателей.

Таблица 2.4

Результаты контент-анализа по категории «клиентоориентированность»

Клиентоориентированность	ВГТУ	ВятГУ	КГУ	ОмГТУ	СамГТУ	СибГУ	ТИУ	УГНТУ
рынок	-	38	2	16	1	6	-	2
потребитель	-	23	1	1	-	3	-	1
отзывчивость	-	-	-	-	-	-	-	-
запрос	4	9	4	2	7	-	6	11
неудовлетворенность	-	-	-	-	-	-	-	-
работодатель	11	11	7	2	3	6	4	-
заказчик	-	7	3	3	8	1	3	1
востребованность	4	18	8	3	2	4	7	1
клиент	-	3	3	-	-	4	-	2
услуга	4	18	1	5	16	16	13	-
удовлетворенность	7	8	5	1	-	1	-	1

Формирование системы вуза отзывчивой на запросы и изменения внутренней и внешней среды функционирования, преодоление неудовлетворенности, как значимого фактора его деятельности и развития не выявлены ни в одном из исследуемых вузов. «Клиент» как категория, также слабо выражена в текстовом массиве

программ развития региональных вузов, что в целом свидетельствует о слабой клиентоориентированности и необходимости создания условий для учета данных параметров в процессе управления развитием вуза.

Полученные результаты свидетельствует о том, что в стратегиях университетов не только в настоящее время, но и в перспективе ближайшего десятилетия не заложена деятельность по активному присутствию на региональном рынке с целью привлечения потребителей как образовательных, так и научно-исследовательских услуг. Несмотря на изменения, происходящие в последнее время в системе образования, направленные на подготовку кадров, удовлетворяющих не только современным потребностям рынка труда, но и прогнозируемым, университеты слабо реагируют на это. Формирование конкурентных преимуществ именно на рынке образовательных услуг, не формальная, а реальная обратная связь о качестве предоставляемых услуг, их востребованности не является приоритетным направлением развития, что в свою очередь позволяет предположить, что социальность вуза, а не рыночность остается доминирующей характеристикой развития, и именно законы социального взаимодействия являются определяющими в управлении развитием университета.

Предпринимательская активность региональных вузов исследовалась через коды двух групп: 1 – свойства: конкурентоспособность, конкуренция, коммерциализация; 2 – результат: продукт, прибыль, доход. Результаты контент-анализа показали, что практически у всех вузов присутствует ориентир на предпринимательскую активность через наращивание конкурентных преимуществ и коммерциализацию научной деятельности (рисунок 2.1). Все исследуемые университеты ориентированы на получение дохода, особенно ВГТУ, ТИУ, созданию новых продуктов в научной и образовательной сфере (ВятГУ). Соответственно, развитие предпринимательской активности является приоритетом развития региональных вузов. Ориентация на потребности региональных предприятий требует выстраивания с ними партнерских отношений, способствующих формированию вузами востребованных на рынке разработок и продуктов.

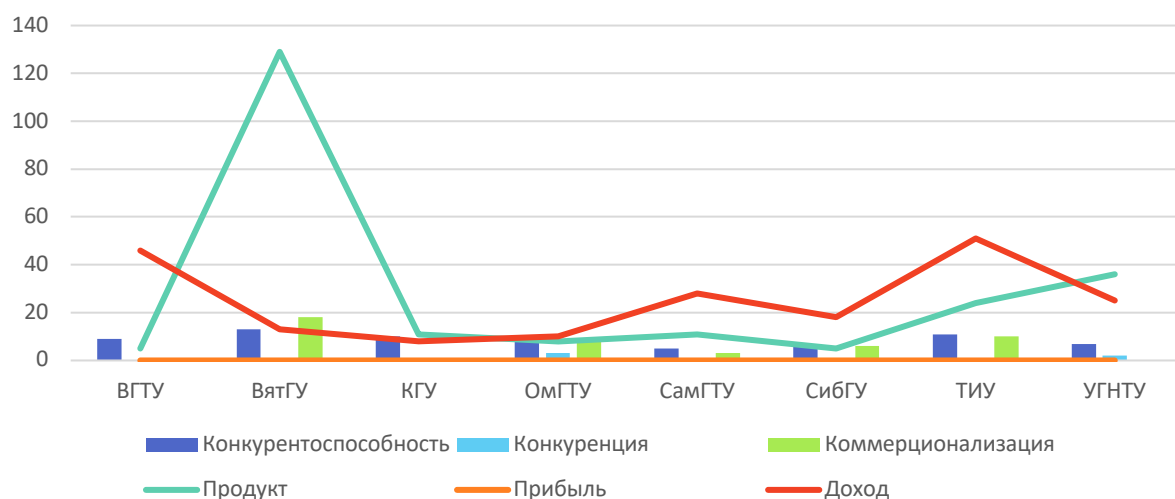


Рисунок 2.1 – Предпринимательская активность вузов

Университет, несмотря на развитие предпринимательской активности в качестве направления, слабо ориентирован на рынок и внешнюю среду, а больше на наращивание собственного потенциала, поэтому конкуренция, как параметр развития практически не сформирован, в отличие от конкурентоспособности. Это анализирует трансформации системы взаимодействия во внутренней среде университета, которые бы позволили наращивать потенциал, в том числе через применение инноваций в управленческой и технологической среде.

В целом, все исследуемые вузы ориентированы на востребованный практико-ориентированный результат (таблица 2.5). Ключевыми факторами, обеспечивающими достижение результатов в развитии вузов, являются участие в конкурсах и получение грантов, взаимодействие с индустриальными партнерами. Эта тенденция прослеживается во всех исследуемых университетах.

Таблица 2.5

Результаты контент-анализа по категории «практикоориентированность»

Практикоориентированность	ВГТУ	ВятГУ	КГУ	ОмГТУ	СамГТУ	СибГУ	ТИУ	УГНТУ
Прикладные исследования	2	3	-	4	-	4	-	2
Индустриальные партнеры	15	8	1	14	14	37	3	12
Бизнес-партнеры	-	-	-	1	-	-	-	5
Грант	25	144	1	23	27	57	21	29
Согласованность	-	2	2	-	2	-	2	-
Отзывчивость	-	-	-	-	-	-	-	-
Репутация	-	6	-	-	-	-	1	1
Результат	45	165	52	41	53	62	51	55

В современных условиях вузы как социальные системы открытого типа развивают активное взаимодействие внутри себя и с внешней средой. Результаты контент-анализа по категории «интеграция» показывает, что партнерство является базовым принципом данного взаимодействия для достижения целей развития. Все университеты это осознают и используют в качестве основного принципа в управлении (рисунок 2.2). Более того, вузы определяют развитие через реализацию своей роли в качестве платформы для интеграции различных субъектов регионального и индустриального развития, что формирует для них новые возможности.

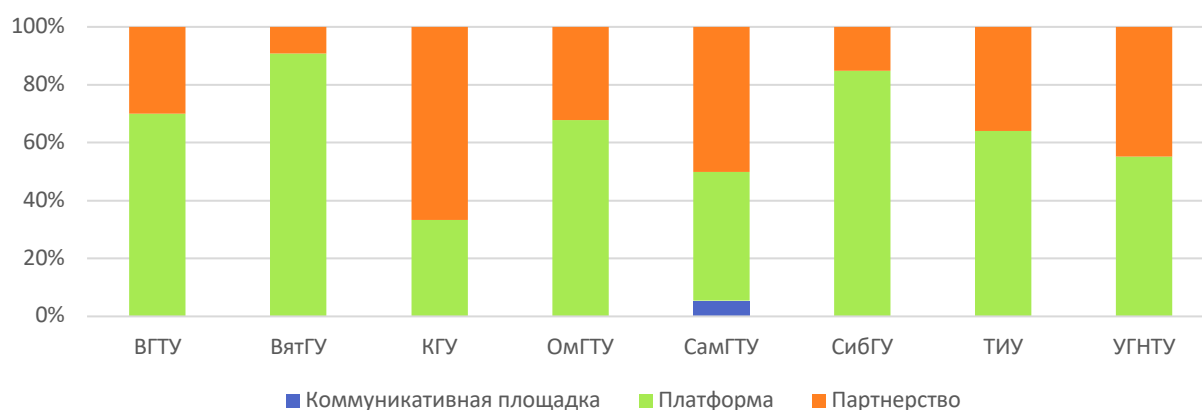


Рисунок 2.2 - Результаты контент-анализа по категории «развитие интегративных процессов»

Платформенность в системе функционирования вуза, развитие на этой основе его интегративных функций определяет не только взаимодействие с внешней средой, но выстраивание внутри вуза горизонтальных связей, способствующих развитию инновационных подходов к организации образовательных, научных и управленческих процессов.

Как было определено ранее, инновационность выступает одной из значимых характеристик развития вузов. Соответственно, в задачах контент-анализа было определено исследование категории «инновационное развитие». Данная характеристика присутствует в качестве ориентира во всех исследуемых университетах. Некоторые из них стремятся развивать «инновационные практики» (ВятГУ, ВГТУ, УГНТУ), выступать пилотными площадками для проектов (УГНТУ, ВГТУ, ВятГУ,

ОмГТУ, СамГТУ, СибГУ), создавать условия для стартапов, реализации инновационных подходов в формировании индивидуальных образовательных траекторий (рисунок 2.3).

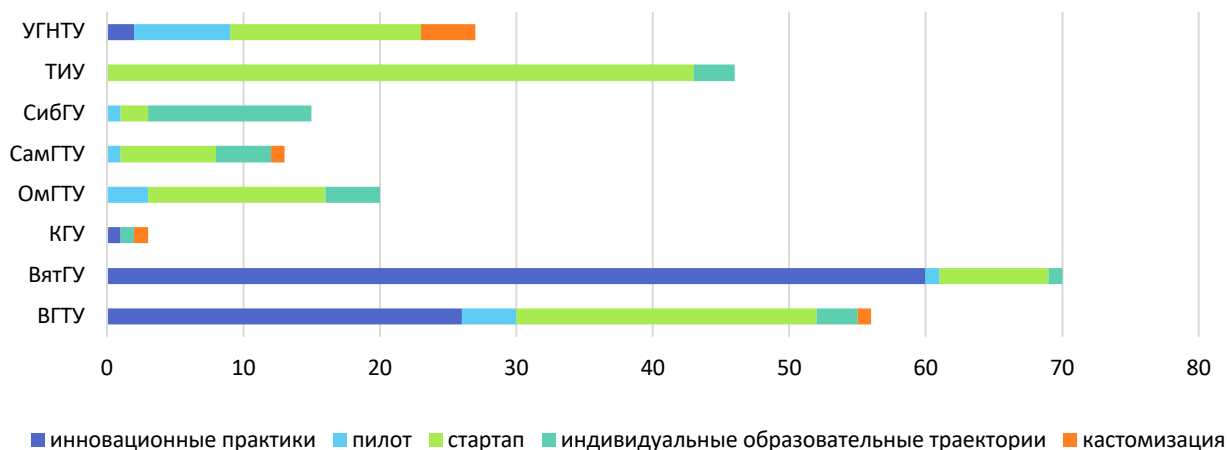


Рисунок 2.3 – Результаты контент-анализа по категории «инновационное развитие»

Полученные результаты свидетельствуют о развитии практики использования инноваций в определении приоритетов развития вузов и достижения целевой модели и характеризующих ее результатов. О включенности приоритетов современного развития в целевые ориентиры развития опорных университетов свидетельствуют и полученные результаты относительно развития процессов цифровизации (рисунок 2.4). Абсолютно все вузы ориентированы на использование и развитие технологий искусственного интеллекта, цифровых платформ для формирования базы знаний.

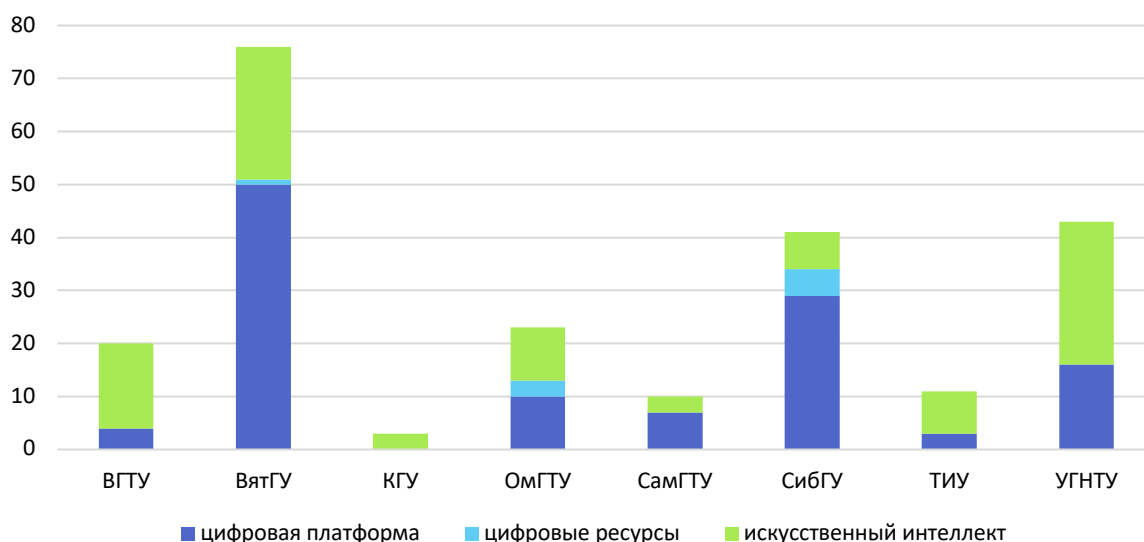


Рисунок 2.4 - Категория «цифровизация» в программах развития вузов

Проведенное исследование также показывает, что в основу функционирования вуза более активно внедряется проектный подход, основанный на развитии активности и консолидации ресурсов научно-педагогических кадров, обучающихся и административных структур для разработки и реализации проектов (рисунок 2.5). По результатам количественного контент-анализа именно единица счета «проект» занимает наибольшую позицию не только в категории «активные практики», но и в целом при анализе единиц счета всех исследуемых категорий.

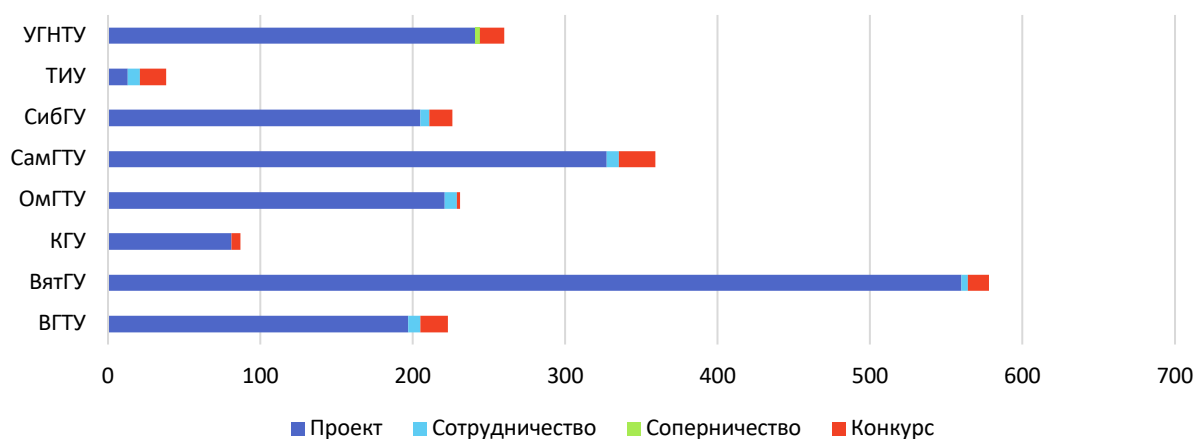


Рисунок 2.5 – Результаты контент-анализа по категории «активность»

Для развития проектной активности в вузах и достижения заявленных целевых показателей необходима соответствующая инфраструктура. При исследовании данной категории было выявлено, что в качестве основы инфраструктуры у всех вузов выступают лаборатории (рисунок 2.6). Также все они предполагают развитие через формирование экосистем, ориентированных на коллаборацию ресурсов университетов и производственных партнеров, способных адаптироваться в изменяющейся среде.

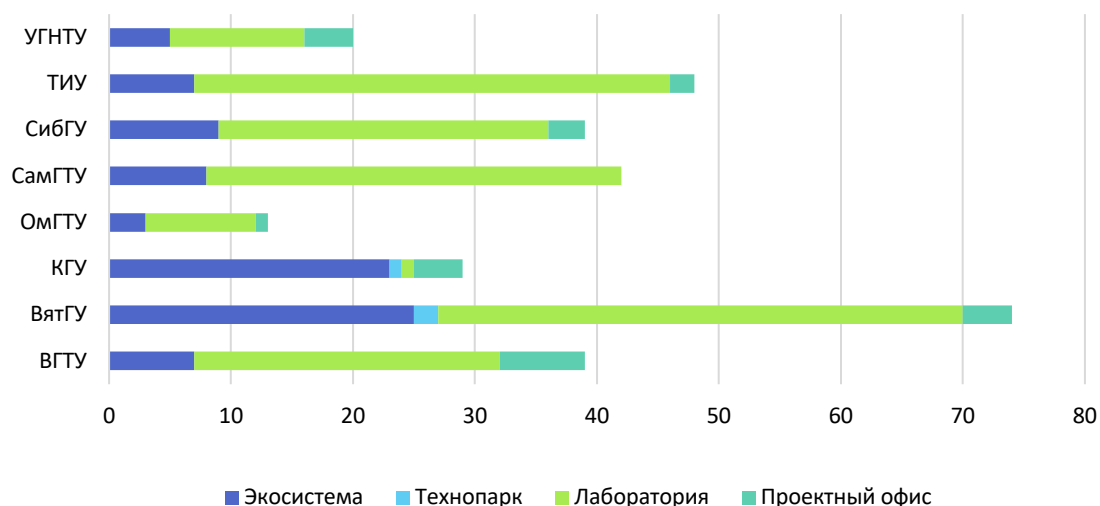


Рисунок 2.6 – Инфраструктурность в развитии университетов

В семи региональных университетах в качестве основы дальнейшего инфраструктурного развития определена необходимость институционализации деятельности проектного офиса как основного субъекта управления проектной активностью. Данная структура не просто обеспечивает сопровождение проектов, но и аккумулирует различные ресурсы вуза и его партнеров, выступает площадкой для взаимодействия заинтересованных сторон в создании востребованных практикоориентированных проектов, способствует выстраиванию горизонтальных связей и формированию полисубъектной среды управления развитием вуза. В данном случае, ключевым звеном выступает социальный фактор, так как проектный офис обеспечивает взаимодействие сотрудников и представителей индустриальных партнеров, консолидацию их усилий для успешного создания и реализации проектов.

Необходимо заметить, что в программах развития вузов большое внимание уделяется процессам, инфраструктуре, цифровизации, индустриальным партнерам и лабораториям. Социальные ориентиры в программах развития университета проявляются достаточно слабо по сравнению с другими категориями (таблица 2.6). В первую очередь социальноориентированность реализуется в развитии персонала как ресурса развития вуза. Обучающиеся как базовый элемент социальной системы вуза заявлены в программах абсолютно всех университетов. Наиболее активно прослеживается социальноориентированность в программах развития Вятского государственного университета, который изначально определяет развитие и профессионализацию человека в качестве приоритета деятельности и развития.

Таблица 2.6

Результаты контент-анализа по категории «социальноориентированность»

Социальноориентированность	ВГТУ	ВятГУ	КГУ	ОмГТУ	СамГТУ	СибГУ	ТИУ	УГНТУ
Наставник	9	8	1	-	3	2	2	1
Партнер	27	68	24	35	46	58	47	74
Человек	24	74	34	4	21	36	22	26
Кадры	38	77	-	43	29	57	37	20
Персонал	8	17	7	1	2	10	13	19
Обучающийся	76	150	50	44	46	65	103	38
Носитель информации	-	-	-	-	-	-	-	-
Гуманизация	1	-	-	-	-	-	-	-
Сообщество (студенты, преподав	6	9	5	-	20	5	13	3

Несмотря на небольшое количество исследуемых кодов в категории «социальноориентированность», нельзя утверждать, что у университетов данный приоритет является несущественным, напротив, социальные ориентиры реализуются через процессы, трансформации и инновации как качественные результаты развития.

Проведенное исследование ориентировано на выявлении специфики развития региональных университетов, следовательно, «региональность», как категория также стала предметом анализа в программах развития. Все университеты ориентированы в своем развитии на активное присутствие в регионе и городе, участия в их социально-экономическом развитии (рисунок 2.7).

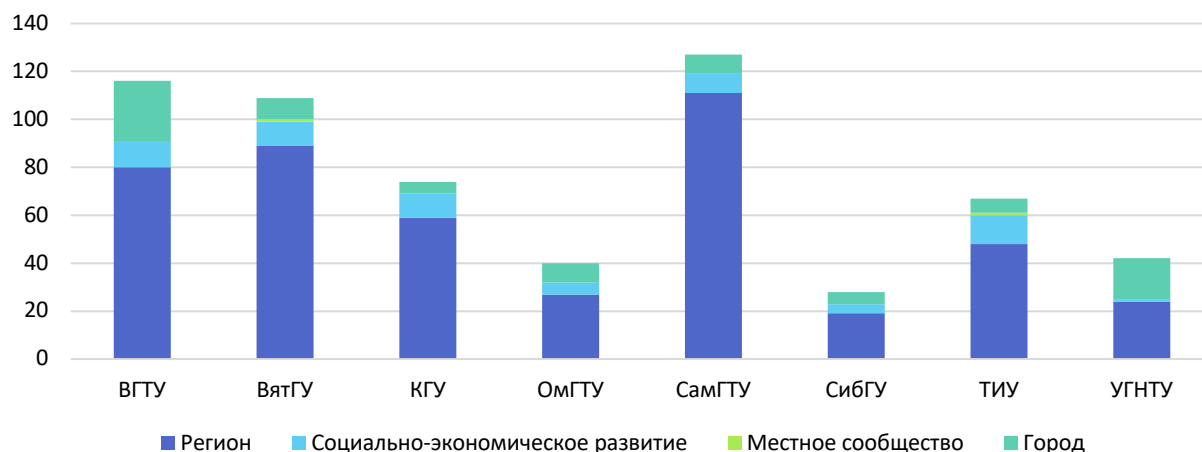


Рисунок 2.7 – Результаты контент-анализа категории «региональность»

Региональность, как специфическое свойство исследуемых вузов, полностью проявляется в программах развития университетов, определяя их в качестве субъектов региональных трансформаций.

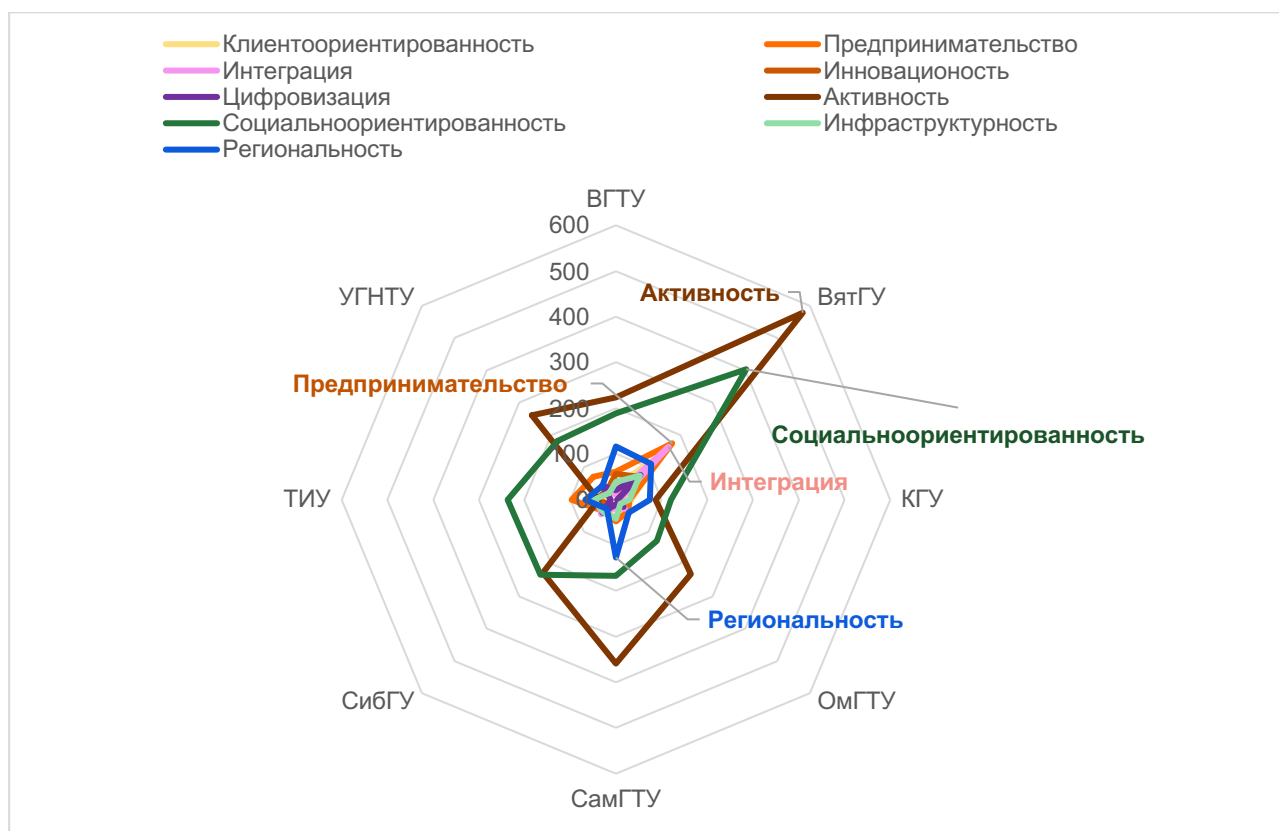


Рисунок 2.8 – Дифференциация параметров развития университета в разрезе вузов

Систематизация исследуемых целевых параметров развития университетов показывает, что вузы в большей степени ориентированы на активность через развитие партнерства, сотрудничества и совместных с индустриальными партнерами проектов. Социально ориентированное управление университетами также определяется как приоритетный вектор развития.

Для выделения лидерских позиций среди исследуемых вузов по различным параметрам развития было проведено рейтингование в ходе которого выделены 3 университета в программах развития которых исследуемые характеристики представлены больше всего (таблица 2.7). В результате анализа рейтинга был выявлен вуз-лидер практически по всей системе анализируемых параметров – Вятский государственный университет.

Таблица 2.7

ТОП-3 региональных университетов по различным параметрам развития

Параметр	ТОП-3 вузов
Клиентоориентированность	ВятГУ, СибГУ, СамГТУ
Предпринимательство	ВятГУ, ТИУ, УГНТУ
Интеграция	ВятГУ, СибГУ, ТИУ
Инновационность	ВятГУ, ВГТУ, ТИУ
Цифровизация	ВятГУ, УГНТУ, СибГУ
Активность	ВятГУ, СамГТУ, УГНТУ
Социальноориентированность	ВятГУ, ТИУ, СибГУ
Инфраструктурность	ВятГУ, ТИУ, СамГТУ
Региональность	СамГТУ, ВГТУ, ВятГУ

Также в числе лидеров, наиболее ориентированных на современные тенденции развития системы высшего образования, выделены Тюменский индустриальный университет, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Самарский государственный технический университет, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Воро-

нежский государственный технический университет. В программах развития Костромского государственного университета и Омского государственного технического университета современные ориентиры развития представлены очень слабо.

В целом, проведенное исследование показывает, что современное развитие вузов полностью отражает трансформационные процессы, происходящие не только в системе российского образования, но и в мировом образовательном сообществе. Российские вузы в условиях патерналистской роли государства пока недостаточно развивают клиентоориентированный подход, определяя в качестве ключевого приоритета востребованность кадров и научных разработок у индустриальных отраслевых партнеров.

В связи с этим, практикоориентированность становится приоритетом развития и в современных условиях может реализоваться в рамках проектного подхода. Именно проекты позволяют быстро отвечать на запросы партнеров, интегрироваться в отраслевую специфику, объединять накопленный опыт и знания научно-педагогических кадров с нестандартностью мышления обучающихся, объединять на различных условиях и в разных формах ресурсы, технологии и капитал вуза и его партнеров.

Распространённость проектного подхода в управлении вузами не делает проекты ключевыми инструментами управления, а больше позволяет решать практикоориентированные задачи по взаимодействию с индустриальными партнерами, развитию интегративных связей и разработке востребованных отраслями продуктов и технологий.

На основе исследования отраслевой специфики регионов присутствия вузов, представленного в таблице 2.8, можно утверждать, что региональные университеты полностью ориентированы на потребности предприятий, определяющих отраслевую специализацию экономики региона. Их стратегические приоритеты развития сфокусированы на формировании кадров, научно-исследовательских разработок для предприятий, определяющих отраслевой профиль региона. В отличие от других вузов Тюменский индустриальный университет в рамках своей деятельности охватывает промышленный ареал трех индустриальных регионов нашей страны –

Тюменскую область, Ханты-Мансийский автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ, и является значимым региональным вузом, определяющим систему отраслевого развития территорий, имеющих стратегическое значение для Российской Федерации.

Таблица 2.8

Университеты в системе отраслевой специализации региона

Вуз	Регион	Отраслевой профиль региона [8]	Интеграция в отраслевую специализацию и инновационное развитие
ВГТУ	Воронежская область	Образование Тяжелое машиностроение Наука Продукты питания Животноводство и смешанное сельское хозяйство Авиастроение и космос	Вуз участник 8 областных кластеров: it-кластер; кластер авиастроения; кластер строительных материалов и технологий; кластер производителей нефтегазового и химического оборудования; кластер электромеханики; радиоэлектронный кластер; транспортно-логистический кластер; межрегиональный насосостроительный кластер. Планируется расширение участия в деятельности инновационных территориальных производственно-технологических кластеров
ВятГУ	Кировская область	Животноводство и смешанное сельское хозяйство Вторичные металлические изделия Изделия из дерева Электрооборудование и осветительные приборы Огнеупорные материалы и резиновые изделия	Центр превосходства «Фармацевтическая биотехнология» и Центры компетенций («Полимерные материалы», «Промышленный и бизнес-инжиниринг», «Экологические технологии и системы», «Использование биологических ресурсов»). Каждый из центров сформировал свою предметную область и пул промышленных партнеров.
КГУ	Костромская область	Ювелирные изделия Изделия из дерева Мебель Полиграфия и печать Автомобилестроение	Сформированы пять научно-образовательных инновационных кластеров (инженерно-технологический, социально-гуманитарный, естественно-научный, творческий, ИТ)
ОмГТУ	Омская область	Авиастроение и космос Мясная продукция Огнеупорные материалы и резиновые изделия Производство коммуникационного оборудования Химические вещества	Целевая подготовка кадров для ОПК, центр компетенций (машиностроение и нефтехимия)
СамГТУ	Самарская область	Авиастроение и космос Автомобилестроение Производство и транспортировка нефти и газа Первичные металлические изделия Пластмассовые изделия Электрооборудование и осветительные приборы	Инженерные решения в области промышленных биотехнологий и экологической безопасности («ЭкоПромБиотех») и инновационных решений прикладных задач в области микроэлектроники («Поволжский дизайн-центр микроэлектроники»). Разработка технологий генерации и аккумулирования водорода. Создание новых образцов вооружения и военной техники. Разработка интеллектуальных систем управления. Интеграция аддитивных технологий и литейного производства

Продолжение таблицы 2.8

СибГУ	Красноярский край	Металлообрабатывающая промышленность Добыча металлических руд Деловые и ИТ-услуги Добыча угля Лесная промышленность	Ресурсный центр коллективного использования «Космические аппараты и системы». Научные лаборатории «Интеллектуальные материалы и структуры», «Защита леса», «Глубокая переработка растительного сырья», «Лесных экосистем», «Малых космических аппаратов». Исследования и разработки в области новых интеллектуальных материалов и конструкций на их основе; в области химии полимеров, лесохимии, биоразлагаемых материалов и конструкций на их основе; в области создания цифровых адаптивных производств на основе новых материалов
ТИУ	Тюменская область (ХМАО, ЯНАО)	Добыча и транспортировка нефти и газа Транспорт и логистика Деловые и ИТ-услуги Строительство и строительные материалы Оптовая торговля и электронная коммерция	Центр коллективного пользования: комплексы лабораторий по направлениям: «Нефтегазовое дело», «переработка нефти и газа», «Энергетика», «Программирование», проектно-конструкторский отдел, отделы металлообработки и сервисного обслуживания оборудования, испытательная лаборатория буровых и тампонажных растворов, лаборатория геотехники и строительных материалов. Лаборатория вибрационного и гидродинамического моделирования, лаборатория нефтепромысловой химии, лаборатория технологий ремонта скважин и интенсификации притока. НИР: «Нефтегазовое машиностроение и нефтехимия», «Информационные технологии в нефтегазовой отрасли», «Технологии для развития качества среды обитания человека»
УГНТУ	Республика Башкортостан	Производство и транспортировка нефти и газа Авиастроение и космос Химические вещества Пластмассовые изделия Химические продукты	5 стратегических проектов: «Новые технологические решения в ТЭК», «Химия новой экономики», «Новая среда жизни», «Технологии декарбонизации», «Евразийская политехническая школа». Инжиниринговый центр «Разработка, производство и испытание продукции нефтегазового машиностроения». Научно-образовательные центры: Роснефть – УГНТУ, Газпром нефть – УГНТУ, центры технологического превосходства по направлениям: трудноизвлекаемые запасы, химическая сеть, робототехника, а также центр продвижения публикаций

Таким образом, изменение общегосударственных приоритетов отраслевого и технологического развития формирует постоянные вызовы для системы управления развитием региональных университетов, касающихся не только образовательной политики, но и научно-исследовательской и инновационной деятельности данных организаций. Управленческая система вуза требует постоянных трансформаций и поиска новых подходов к сочетанию в процессе развития клиентоориентиро-

ванности, решения практических задач отраслевых партнеров, включенности в социальные процессы территории, адаптации к постоянным изменениям цифровой и информационной среды, консолидации кадровых ресурсов и потенциала обучающихся. Следовательно, управление развитием университета – это процесс поиска инновационных подходов к трансформации существующей системы с целью ее опережающего развития и соответствия прогнозируемым изменениям.

2.2 Специфика управления развитием региональных университетов (на современном этапе развития российского высшего образования)

Современные тенденции развития российского высшего образования и трансформация моделей университетов, процессы управления развитием университета в условиях ярко выраженной конкуренции и осознанной потребности в сетевом взаимодействии вузов и деятельном партнерстве с бизнес-сообществом, требуют выстраивания университетом взаимодействий с реальным сектором экономики и обеспечения вклада в отраслевое и региональное развитие. Данные тенденции обусловили актуальность социологического исследования, проведенного в 2020-2022 гг.

Целью исследования являлось определение основных аспектов и выявление наиболее существенных проблем управления развитием региональных университетов.

В соответствии с заявленной целью задачи социологического исследования разделены на три группы:

- уточнение понимания сотрудниками университетов содержания феномена «инновация» в университете и превалирующие сферы их распространения;
- определение мнения и отношения сотрудников университета к управлению развитием университета и оценка его эффективности;
- выявление основных инструментов управления развитием регионального университета.

В исследовании приняло участие 371 человек, выборка является репрезентативной, структура выборочной совокупности по занимаемой должности и профессиональной принадлежности к университету соответствует структуре генеральной совокупности.

Подход к определению объема выборки основан на расчете доверительных интервалов, обоснованных в работе Н.Ш. Кремера «Теория вероятностей и математическая статистика» [81].

Объем выборки рассчитывается по следующей формуле:

$$n = \frac{Z^2 pq}{\Delta^2}$$

где n – объем выборки;

Z – нормированное отклонение, определяемое исходя из выбранного уровня доверительности;

p – вариация для выборки, в долях;

$q = (1 - p)$;

Δ – допустимая ошибка, в долях.

В процессе социологического исследования на основании информации, размещенной на официальных сайтах восьми региональных университетов о количестве сотрудников и «отчетах о результатах самообследования образовательной организации высшего образования», была определена генеральная совокупность $N = 9850$ человек.

После чего был произведен расчет выборочной совокупности:

$$n = ((1,96)^2 * 50 * 50) / 5^2 = 385$$

В пересчете для бесповторных выборок объем выборочной совокупности составил:

$$n = (385 * N) / (385 + N) = 371 \text{ человек}$$

Результаты определения генеральной и выборочной совокупности отображены в таблице 2.9.

В исследовании приняли участие 38,8 % мужчин и 61,2 % женщин. Возрастная структура респондентов представлена на рисунке 2.9.

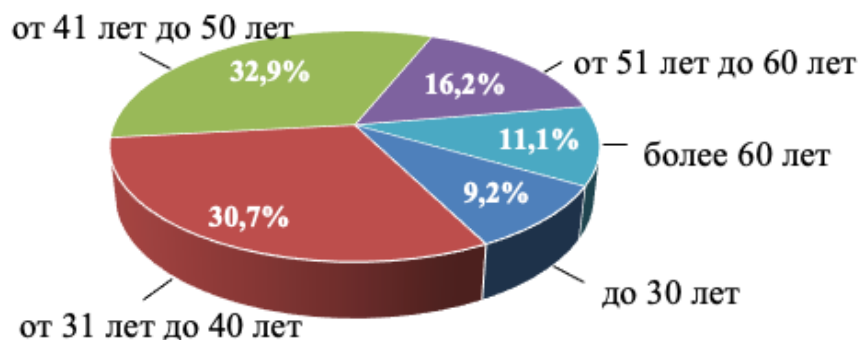


Рисунок 2.9 - Возрастной состав респондентов
(в % к числу опрошенных)

Более 60% респондентов находятся в возрастной категории от 30 до 50 лет, что дает возможность предположить их толерантность и готовность к изменениям, диктуемыми современными требованиями в части инноваций.

Стаж работы в университете участников исследования отображен на рисунке 2.10.

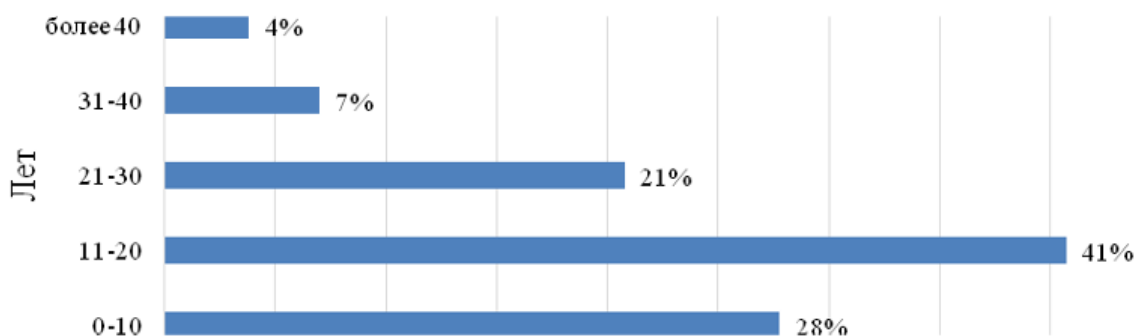


Рисунок 2.10 - Стаж работы респондентов в университете

Таким образом, большинство респондентов обладают значительным опытом работы, 72,3 % имеют стаж более 10 лет, что говорит о достаточном опыте для объективной оценки текущей ситуации и профессионального взгляда на тенденции развития и инновации в высшей школе. О высоком уровне квалификации опрошенных также свидетельствует численность имеющих ученую степень (рисунок 2.11.).

Таблица 2.9

Генеральная и выборочная совокупность сотрудников университетов, принявших участие в исследовании

№	Университет	Топ-менеджмент		Административно – управленческий персонал		Профессорско-преподавательский персонал		Итого		Ссылка на официальный сайт университета
		Генеральная	Выборочная	Генеральная	Выборочная	Генеральная	Выборочная	Генеральная	Выборочная	
1	Вятский государственный университет	9	1	175	7	830	30	1014	38 (10,29 %)	https://www.vyatsu.ru/contact_s#dep_9
2	Уфимский государственный нефтяной технический университет	6	1	51	2	1513	56	1570	59 (15,94 %)	http://rusoil.net/sveden/employees
3	Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева	6	1	134	11	972	36	1112	42 (11,29 %)	https://www.sibsau.ru/page/the-management-of-the-university
4	Костромской государственный университет	6	1	27	1	913	33	946	35 (9,60 %)	https://ksu.edu.ru/svedeniya-ob-organizatsii/struktura-i-organy-upravleniya/administratsiya.html
5	Самарский государственный технический университет	8	1	299	11	1278	48	1585	60 (16,09 %)	https://samgtu.ru/contacts
6	Воронежский государственный технический университет	9	1	116	4	971	36	1096	41 (11,13 %)	https://cchgeu.ru/university/structure/administration/
7	Омский государственный технический университет	8	1	153	6	995	37	1156	44 (11,74 %)	https://www.omgtu.ru/general-information/guide_omgtu/
8	Тюменский индустриальный университет	8	1	74	3	1289	48	1371	52 (13,92 %)	https://www.tyuiu.ru/
ИТОГО								9850	371	

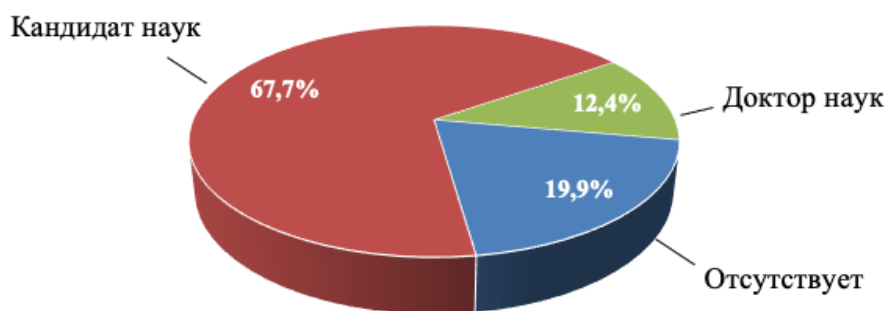


Рисунок 2.11 - Наличие ученой степени у респондентов
(в % к числу опрошенных)

В системе современных трансформаций инновационность является признаком системы управления, определяющим ее способность своевременно перестраиваться и вырабатывать такие подходы, которые будут синтезировать современные новшества и внедрять их в традиционную систему управления вузом. Для определения понимания содержания феномена «инновация» в университете и преобладающих сфер его распространения в среде региональных университетов респондентам были заданы вопросы, позволяющие определить сферы внедрения инноваций в вузах. Определяя феномен «инновация», большинство участников исследования считают, что инновации – это разработка и внедрение принципиально новых или улучшение существующих решений - способов, методов, технологий, процессов, товаров, услуг и т.д., на основе результатов научной деятельности и передового опыта, направленных на достижение качественно нового результата, проявляющегося в качественном и/или количественном выражении (76,3%). Такое определение инновации по смыслу и содержанию принято в качестве основного в диссертационной работе (рисунок 2.12).

Однако мнения опрошенных исходя из их принадлежности к тому или иному университету достаточно сильно отличаются. Больше всего оценивающих содержание понятия «инновации» как «разработка и внедрение принципиально новых или существующих решений» среди сотрудников Воронежского государственного технического университета и Костромского государственного университета, меньше – в Тюменском индустриальном университете.

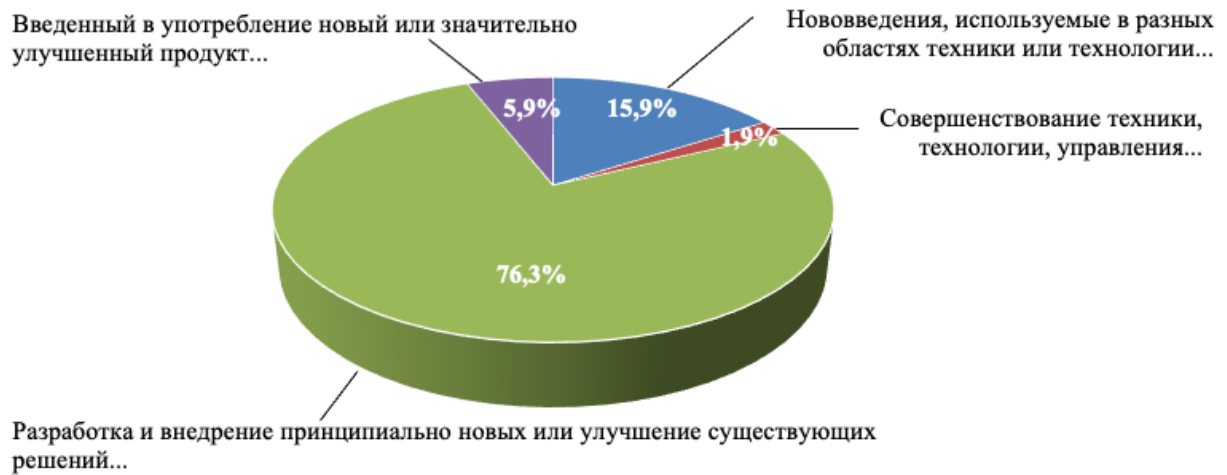


Рисунок 2.12 - Содержание феномена «инновация» (в % к числу опрошенных)

Практически каждый четвертый респондент Тюменского индустриального университета (26,9 %) считает, что под инновациями необходимо понимать нововведения, базирующиеся на применении результатов научной деятельности и передового опыта.

Не выявлено влияния должностного статуса на оценку инноваций. О том, что это разработка и внедрение принципиально новых или улучшение существующих решений, заявили 84,6 % административно-управленческого персонала, 73,5 % преподавателей и 75 % опрошенных из числа топ-менеджмента.

Важен и тот факт, что практически единая интерпретация инноваций среди сотрудников всех региональных университетов говорит об объективном понимании и последующих вопросах.

Под инновациями в университете больше половины участников исследования подразумевают разработку и внедрение принципиально новых или улучшение существующих решений в каком-либо из направлений деятельности университета, обеспечивающих достижение качественно нового результата (67,1 %) (рисунок 2.13).



Рисунок 2.13 - Содержание феномена «инновация» в университетской среде
(в % к числу опрошенных)

Исходя из принадлежности к образовательной организации наиболее склонны разделять такое понимание вузовских инноваций представители Воронежского государственного технического университета (95,1 %), что можно трактовать как коллективное понимание данного феномена. Среди сотрудников же Самарского государственного технического университета половина (51,7 %) отдает предпочтение такому же пониманию инноваций, ещё 21,7 % респондентов понимают под инновациями в университете реализацию прикладных научно-технических исследований с последующей коммерциализацией полученных результатов. Остальные респонденты этого вуза определили инновации как апробацию и внедрение на базе университета новых элементов содержания образования, новых форм образовательных технологий, а также создание системы подготовки и переподготовки кадров. Последнее понимание вузовских инноваций разделяют также сотрудники Вятского государственного университета, Уфимского государственного нефтяного технического университета и Костромского государственного университета, где практически четверть опрошенных выбрали данное определение. В остальных вузах мнения респондентов практически идентичны (приложение 7).

Мнения респондентов относительно содержания инноваций, имеющих место

в университетах, в зависимости от их должности распределились следующим образом: 74,4 % АУП, 66,0 % ППС, 75,0 % топ-менеджмента считают, что вузовские инновации – это разработка и внедрение принципиально новых или улучшение существующих решений. Однако 20,4 % преподавателей указали, что к инновациям в университете необходимо отнести, прежде всего, апробацию и внедрение на базе университета новых элементов содержания образования. Также необходимо подчеркнуть, что топ-менеджмент полностью исключает понимание инноваций исключительно как реализацию университетом прикладных научно-технических исследований с последующей их коммерциализацией. Тем не менее, результаты, полученные в ходе социологического исследования, позволяют предположить, что у сотрудников университетов практически полностью сформировано мнение о необходимости реализации инноваций по широкому перечню направлений деятельности университета.

Таким образом, респонденты продемонстрировали понимание феномена инновации в широком контексте, в том числе и в университетской среде, как направление на достижение качественно нового результата, без привязки к какому-либо обособленному виду деятельности вуза. Также, определяя содержание развития вуза, респонденты акцентировали внимание на процесс качественных изменений, обеспеченный инновациями.

Для того, чтобы сформировать представление об отношении сотрудников вузов к инновациям в профессиональной сфере и выяснить, чем обосновано их стремление к достижению новых результатов и качественных изменений, были выявлены факторы, мотивирующие респондентов заниматься инновационной деятельностью (рисунок 2.14).

Наиболее значимыми факторами для респондентов являются наличие собственных идей и желание их воплощать в исследовательской, педагогической или управленческой практиках, на что указало более половины опрошенных - 52,3 %, осознание изменений, происходящих в обществе и в системе высшего образования, стало мотивом для 48,2 % участников исследования; 34,8% опрошенных движет



Рисунок 2.14 - Факторы, мотивирующие сотрудников университета заниматься инновационной деятельностью (в % к числу опрошенных)

наличие знаний, умений и опыта осуществлять инновационную деятельность. Интересно, что меньше всего респонденты рассчитывают на дополнительный заработок от внедрения инноваций в вузе и у них не ассоциируется желание заниматься инновационной деятельностью с неудовлетворенностью существующим положением в образовательном процессе, в научных исследованиях и т.п.

Анализ ответов опрошенных в зависимости от их принадлежности к той или иной образовательной организации показал, что наличие собственных идей и желание их воплощать является первостепенной мотивацией для сотрудников Воронежского государственного технического университета и Самарского государственного технического университета, в меньшей степени это можно отнести к представителям Костромского государственного университета, где практически половина респондентов (51,4 %) выделяет наличие единомышленников как наиболее мотивирующий фактор, побуждающий их заниматься инновационной деятельностью.

В зависимости от должностного статуса мнения респондентов практически совпадают (приложение 8 10). Так, на желание воплощать свои собственные идеи указали 56,4 % административно-управленческого персонала и 50,9 % преподава-

телей, что отражает четкое понимание сотрудников и преподавателей о необходимости изменений в их деятельности, а также о желании идти в ногу со временем. Ещё больше считающих так же среди топ-менеджмента (87,5 %), но это достаточно объективно, так как именно им в первую очередь приходится генерировать идеи для достижения эффективного развития университета. Осознание изменений, происходящих в обществе и в системе высшего образования, отмечает практически каждый второй респондент (АУП - 56,4 %, ППС - 47,2 %, топ-менеджмент – 50,5 %). Необходимо отметить, что вне зависимости от должностной группы каждый четвертый сотрудник отмечает неудовлетворенность существующими результатами образовательного процесса. Вызывает интерес и тот факт, что совершенно не нашел отклик фактор демократического стиля отношений в коллективе и поддержки со стороны администрации среди группы, представляющей топ-менеджмент университета. Таким образом, на основе выбранных респондентами мотивов можно предположить, что сотрудники готовы участвовать в инновационной деятельности, обладают собственным видением, опытом и потенциалом для ее реализации.

Определяя сферы деятельности университета, в которых инновации имеют наибольшее распространение, первоначально было необходимо найти подтверждение в мнениях респондентов о реализации самих инноваций. Так, абсолютное большинство опрошенных (73,6 %) подтвердило их реализацию в вузе (рисунок 2.15).

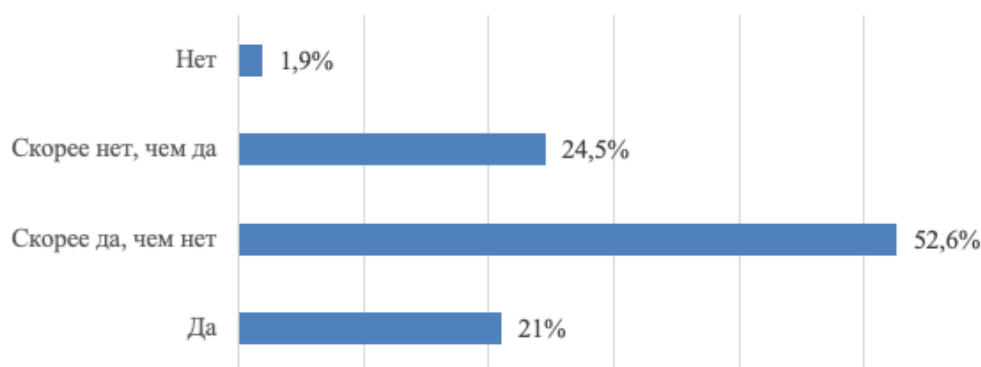


Рисунок 2.15 - Состояние реализации инноваций в университете
(в % к числу опрошенных)

Стоит отметить, что ситуация варьируется в зависимости от образовательной организации. Так, на отсутствие инноваций в вузе в большей степени указывают сотрудники Костромского государственного университета (42,8 %) и Тюменского индустриального университета (42,3 %), практически треть представителей Омского государственного технического университета, Уфимского государственного нефтяного технического университета и Сибирского государственного университета им. М.Ф. Решетнева также не наблюдают реализацию значительного числа инноваций в университете (приложение 8). Наиболее уверенно в вопросе реализации инноваций себя позиционирует Вятский государственный университет (86,9 %) и Воронежский государственный технический университет, где на отсутствие инноваций указал всего один респондент, а доля положительных ответов составила 97,5 %. На основе полученных результатов можно сделать вывод о том, что практически в каждом вузе, участвовавшем в исследовании, в той или иной мере присутствует практика реализации инноваций.

Среди сфер деятельности университета, в которой инновации находят свое применение, лидирующую позицию по результатам опроса заняла исследовательская сфера, на нее указало 40,2 % респондентов (рисунок 2.16). На следующем месте расположилась образовательная сфера - 35,3 % опрошенных. Также значимый процент заняла сфера управления – 12,7 %. И только незначительная часть сотрудников, принявших участие в исследовании, отметили коммерциализацию наукоемких технологий, маркетинга и т.д.

Рассматривая ответы о распространённости инноваций в сферах деятельности, вузы условно можно распределить по двум группам (приложение 9):

1) ориентированные на инновации в исследовательской сфере – Вятский государственный университет (50 %), Сибирский государственный университет им. М.Ф. Решетнева (57,1 %), Воронежский государственный технический университет (90,2 %), Омский государственный технический университет (40,9 %);

2) ориентированные на инновации в образовательной сфере – Уфимский государственный нефтяной технический университет (35,6 %), Костромской государственный университет (74,3 %), Тюменский индустриальный университет (40,4 %).

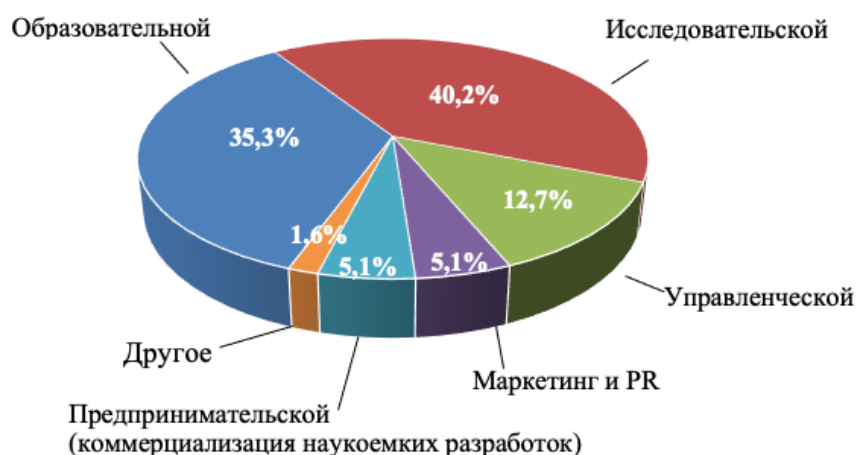


Рисунок 2.16 - Распространённость внедрения инноваций в сферах деятельности университета (в % к числу опрошенных)

Исключением стал Самарский государственный технический университет, который равнозначно ориентирован на исследовательскую и образовательную сферы – 43,3 % и 40,0 % соответственно.

Следует подчеркнуть, что вопрос взаимосвязи образовательной и исследовательской деятельности в университетах активно обсуждается на уровне руководства Министерства науки и высшего образования РФ, которое утверждает, что «исследовательский университет - стандарт, который должен соблюдаться всеми. Не может быть хорошего университета, где только преподавание без науки» [228].

Необходимость в равной степени ориентироваться на развитие инноваций в образовательной и исследовательской деятельности, обеспечивая при этом их взаимосвязь, для его эффективного развития подчеркивает и А.Р. Давлетгареев, утверждая, что «развитие вузовской интеграции в инновационную систему следует сопровождать преобразованиями, как и в образовательном процессе, так и научно-исследовательской сфере» [43, с. 9].

В зависимости от стажа работы и принадлежности к той или иной возрастной группе мнения респондентов различаются. Так, чем выше возраст и стаж, тем больше считающих, что инновации должны осуществляться в первую очередь в образовательном процессе. Также стоит выделить группу со стажем работы от 31

до 40 лет, где каждый третий опрошенный (30,8%) указал на необходимость инноваций в сфере управления, что позволяет предположить, что это сотрудники, которые непосредственно принимают участие в процессах управления, либо которые наиболее остро реагируют на изменения в организации в силу своего возраста. Кроме того, очень важен тот факт, что полученные результаты опроса свидетельствуют о недостаточной осведомленности сотрудников университета о внедрении инноваций в масштабах организации, и многие из них руководствуются мнением, основанным только на своей профессиональной деятельности.

Безусловно, важную роль в развитии университета играет и система управления вузом. Для выявления роли инноваций на уровне университета и оценки перспектив его развития детальности в исследовании была сделана попытка выяснить мнение сотрудников относительно ориентированности их университета на внедрение инноваций при реализации стратегии развития организации (приложение 11). Подтвердили нацеленность университета на внедрение инноваций при реализации стратегии своего развития 62,5 % всех опрошенных, ещё 10 % респондентов высказали прямо противоположное мнение, а 24,8 % респондентов не имеют собственного мнения по этому вопросу. Анализ мнения респондентов показал значительное расхождение в зависимости от их принадлежности к той или иной профессиональной группе. Так, у большинства представителей топ-менеджмента и АУП (87,5% и 76,9% соответственно) сформирована явная позиция об ориентированности организации на инновации на стратегическом уровне. В то же время наибольшее затруднение в этом вопросе испытал почти каждый третий (27,3%) респондент из числа преподавателей университета. Косвенно это указывает на то, что для университета свойственна ситуация, при которой преподаватели не ощущают свое влияние на процессы принятия управленческих решений и на процессы стратегического развития организации. Этому утверждению можно найти подтверждение в результатах исследований В.Н. Стегния и Л.Н. Курбатовой, которые указывали на тот факт, что в процессах управления делами вуза лишь каждый десятый преподаватель принимает участие в процессе принятия решений. Ими дана также оценка вли-

яния преподавателя на инновационную политику вуза, где преподавателя как активного субъекта отметило всего 7,4% респондентов [170, с. 48].

Оценивая эффективность системы управления развитием университета, 36,7% профессорско-педагогических работников признали ее неэффективной, ещё 14,5% этой же категории сотрудников университета затруднились с ответом (приложение 12).

В свою очередь 35,9 % административно-управленческих работников также отметили неэффективность системы управления развитием университета, а практически каждый четвертый из них не смог оценить данную ситуацию (приложение 12). Этот факт позволяет предположить, что административно-управленческий персонал, отвечая за эффективность управления развитием вуза, сталкивается с сопротивлением к инновациям со стороны ППС, вызванное, по мнению последних, тем, что они не ощущают своего участия в управленческих процессах и не принимают участия в принятии управленческих решений в части развития вуза. Стоит отметить, что респонденты в возрасте до 30 лет дают в своем большинстве позитивную оценку эффективности системы управления инновационным развитием, что отчасти может быть обусловлено отсутствием управленческого опыта и еще не сформировавшимся целостным представлением о функционировании организации, в то время как наибольшее количество отрицательных оценок характерно для группы возрастом 41-50 лет при среднем стаже работы в университете более 18,5 лет.

В общем же объеме опрошенных можно наблюдать, что менее половины респондентов считают систему управления эффективной (рисунок 2.17).

Таким образом, результаты социологического исследования свидетельствуют о недостаточном уровне эффективности системы управления развитием. К похожему мнению приходят А.М. Колесников и С.Г. Вагин, изучая современные проблемы построения системы управления инновациями в вузах региона. По их мнению, «эффективная система управления в российских региональных вузах не создана, что и является основополагающей проблемой» [78, с. 94].



Рисунок 2.17 - Уровень эффективности системы управления развитием университета (в % к числу опрошенных)

Среди наиболее значимых барьеров для эффективного управления развитием университета респонденты считают недостаток времени и сил для разработки и апробации инноваций, что отметили 46,4 % опрошенных, практически равнозначным барьером (45,0 %) является привычка сотрудников работать по устоявшимся нормам и правилам, что занимает меньшее количество времени и сил, на отсутствие материальных и моральных стимулов указало ещё 40,4 % респондентов (рисунок 2.18).



Рисунок 2.18 - Барьеры эффективного управления развитием университета (в % к числу опрошенных)

Анализируя ответы в зависимости от занимаемой в вузе должности, вызывает интерес тот факт, что представители топ-менеджмента (75,0 %) и администра-

тивно-управленческий персонал (74,4 %) главным фактором, не позволяющим эффективно осуществлять процесс развития университета, считают именно привычку сотрудников работать по устоявшимся нормам и правилам, что менее трудозатратно (приложение 14).

С другой стороны, показательно, что наиболее важным барьером для преподавателей является недостаток времени и сил для разработки и апробации инноваций. Можно предположить, что данное противоречие обусловлено занимаемой ролью респондентов в управленческом процессе. Как правило, в данном процессе административно-управленческий персонал занимается разработкой и реализацией механизмов системы управления, эффективность которых, как было отмечено ранее, недостаточна. Преподаватели же в своем большинстве являются непосредственными акторами инновационной деятельности, ответственными за ее качественное содержание, что позволяет доверять объективности их позиции. В то же время усугубляет ситуацию факт отсутствия материальных и моральных стимулов, практически равнозначно идентифицируемый обеими сторонами. Полученные результаты подтверждаются результатами исследований, проведенных Д.Л. Даниловым. Он отмечает, что барьерами инновационной деятельности в вузе остаются большая учебная нагрузка, отсутствие материальной компенсации за инновационную деятельность и неразвитость инновационной инфраструктуры вуза [45, с. 54].

Интересно, что сотрудники в возрасте до 30 лет не определяют отсутствие материальных и моральных стимулов среди основных проблем по сравнению с остальными возрастными группами. Для них наиболее острой является привычка сотрудников работать по устоявшимся нормам и правилам, что занимает меньшее количество времени и сил, на основе чего можно предположить, что сохраняется тенденция наибольшей инновационной восприимчивости у молодых сотрудников, а с увеличением возраста повышается уровень сопротивления инновациям, подтверждение чему можно найти в работах Н.Л. Ивановой, Е.П. Поповой, Я.И. Серкиной и др. [67; 159].

Выявленные основные барьеры, мешающие эффективному управлению раз-

вити́ем университета, которые обуславливают распространённость одной из наиболее трудных задач в управлении – мотивации сотрудников (рисунок 2.19). Более половины респондентов (55,8 %) обозначили эту проблему как наиболее значимую. Только в Воронежском государственном техническом университете мотивация сотрудников является второстепенной, как считает практически абсолютное число опрошенных. В Вятском же государственном университете эта проблема наоборот является первостепенной, на что указали 71,1 % респондентов. В зависимости от занимаемой должности наиболее остро ощущают проблему отсутствия мотивации работников двигаться по пути развития инноваций 64,1% административно-управленческого персонала, 54,9% преподавателей и 50 % топ-менеджмента (приложение 13).



Рисунок 2.19 - Проблемы управления развитием университета
(в % к числу опрошенных)

При этом основной трудностью в управлении развитием университета является ресурсное обеспечение, на что указало 64,7 % опрошенных. Помимо необходимости наличия самих ресурсов для развития, крайне важным остаётся скорость и возможность их мобилизации, особенно для новых инициатив, а так как большинству современных российских университетов свойственна недостаточная гибкость и адаптивность системы управления, структура которой характеризуется жесткой вертикалью и инертностью, то можно предположить, что даже при наличии ресурсов у вузов возникают существенные трудности при их использовании.

Такое положение дел имеет подтверждение и в исследовании В.В. Фещенко, который, изучая барьеры развития вузов на основе результатов экспертного опроса, определяет «малое количество и неправильное распределение средств на улучшение материальной базы вуза, закупку оснащения для мастерских и лабораторий» [192, с. 160].

Анализируя мнения респондентов в соответствии с их принадлежностью к тому или иному университету, можно увидеть, что на проблему ресурсного обеспечения указывают более половины представителей каждого вуза. Наиболее остро она стоит у 78,3 % сотрудников Самарского государственного технического университета (приложение 14). По должностному признаку наибольшее значение нехватки ресурсного обеспечения придают представители административно-управленческого персонала и преподаватели (74,4 % и 63,9% соответственно), в то время как для топ-менеджмента вуза на первый план выходит задача по поиску и работе с партнерами (75%). Этой проблеме существенное значение придают и административно-управленческий состав (46,2%), и преподаватели (35,8%), но для этих групп она менее значима по сравнению с представленными ранее. Можно предположить, что в какой-то степени проблему поиска и взаимодействия с партнерами отягощает факт сложности процесса оценки результативности разрабатываемых инноваций и возможность получения выгоды для участников взаимодействий. Как на наиболее трудную задачу в управлении развитием университета ее указало 36,7% респондентов. В то же время и сами партнеры сталкиваются с этой проблемой, так, согласно докладу по результатам проекта РНФ №16-18-10420, опубликованного Федеральным научно-исследовательским социологическим центром Российской академии наук, эксперты отмечают, «что у предприятия мало (или нет) критериев для достоверного прогнозирования гарантии коммерциализации инновационного продукта» [111, с. 86].

Практический интерес представляет видение респондентов о возможных решениях, способных оказать наибольшее влияние на инновационное развитие университета в существующих условиях. Характерно, что при выявленной проблеме

ресурсного обеспечения развития, где исследовательская сфера деятельности является наиболее распространённой по отношению к внедрению инноваций, точку роста для развития университета респонденты видят в развитии исследовательских лабораторий (52,6 % опрошенных) (рисунок 2.20). Также закономерно, что среди профессиональных групп, видящих потребность в развитии исследовательских лабораторий, наибольший процент представлен ППС (53,7%) (приложение 16), так как именно они в своем большинстве являются непосредственными пользователями материально-технического исследовательского ресурса.



Рисунок 2.20 - Направления развития университета
(в % к числу опрошенных)

Значимое место для обеспечения развития участники исследования отводят выстраиванию системе грантовой поддержки научных исследований, на что указывают 32,6% респондентов. При этом, хотя по мнению каждого третьего вне зависимости от уровня и наличия ученой степени, грантовая поддержка способна оказать их включенность в развитие вуза, однако можно проследить закономерность, что наиболее замотивированной в данном вопросе является возрастная группа до 30 лет (44,1%) для которой очевидно существуют потребность в увеличении объема заработка и карьерного развития. Таким образом, можно констатировать, что нали-

чие современных исследовательских лабораторий в совокупности с развитой системой грантовой поддержки научных исследований позволит повысить профессиональную мотивацию сотрудников и окажет положительный эффект на их участие в инновационной деятельности университета.

Однако, рассматривая результаты опроса сотрудников в зависимости от их принадлежности к той или иной образовательной организации, можно отметить, что развитие исследовательских лабораторий не является первостепенным приоритетом в Костромском государственном университете, где большинство респондентов (65,7 %) делают ставку на индивидуализацию образовательных траекторий, в Воронежском государственном техническом университете при инновационном развитии ориентируются на формирование экосистемы вокруг университета (56,1 %), а в Тюменском индустриальном университете 51,9 % респондентов считает, что необходимо выстраивать взаимодействия с компаниями-партнерами.

Следовательно, прослеживается взаимосвязь между расстановкой приоритетов в работе по направлениям, которые должны обеспечить инновационное развитие университета, и задачами социально-экономического развития региона, которые опорный вуз заложил в свою целевую модель развития (технологический лидер в регионе; многопрофильный региональный университет и др.).

Кроме того, необходимо обратить внимание и на тот факт, что среди приоритетных направлений развития есть и необходимость выстраивания взаимодействий с компаниями-партнерами и налаживать взаимодействия с другими университетами, так считают 38,3% и 22,4% соответственно.

В соответствии с должностной структурой мнения респондентов распределились следующим образом (приложение 15):

- каждый второй сотрудник из числа топ-менеджмента университета отмечает, что основное направление для развития – это выстраивание взаимодействий с компаниями-партнерами, на необходимость в сотрудничестве с другими университетами указывает каждый четвертый;

- более трети (37 %) представителей преподавательского состава видят по-

требность в развитии взаимодействия с компаниями-партнерами, а взаимодействию с университетами предпочтение отдают только 23,1%;

- 46,2% представителей административно-управленческого персонала убеждены в значимости работы с компаниями-партнерами, в то же время только 15,4% из них заинтересованы в сотрудничестве с другими университетами по сравнению с остальными должностными группами.

Анализ мнений респондентов относительно вопроса необходимости взаимодействия их образовательной организации с потенциальными бизнес-партнерами и другими вузами показал, что реализация потенциала развития во взаимодействии с компаниями-партнерами для большинства опорных вузов более очевидна, чем за счет сотрудничества с другими университетами. Исключением является только Вятский государственный университет (рисунок 2.21). Таким образом, результаты исследования демонстрируют существенную степень проявления одной из тенденций развития системы высшего образования, сформулированную ранее как осознанная потребность вузов в сетевом взаимодействии и деятельном партнерстве с бизнес-сообществом.

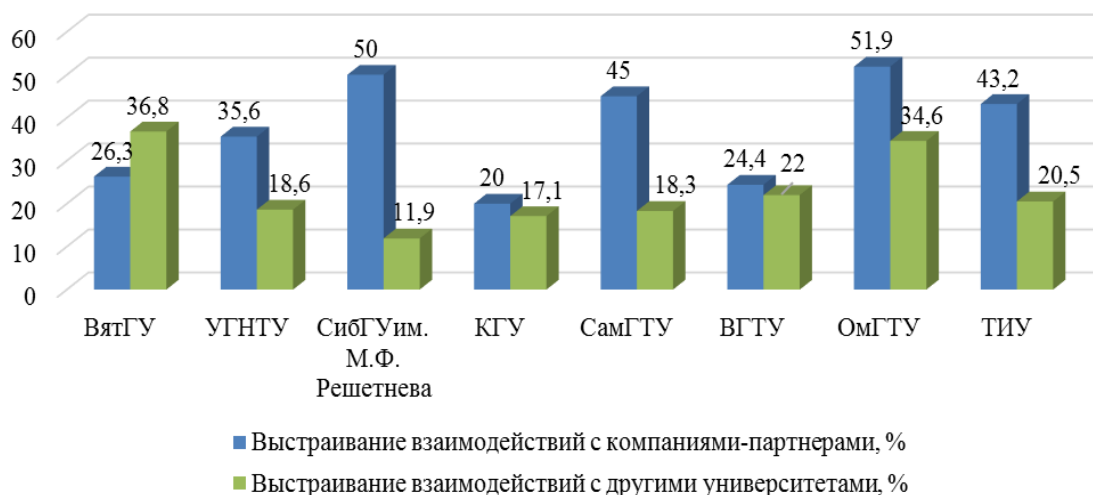


Рисунок 2.21 - Оценка региональными вузами потенциала развития во взаимодействиях с университетами и компаниями-партнерами

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что представители региональных вузов видят потенциал развития во взаимодействии с внешними стейкхол-

дерами и, более того, считают, что развитие университета без таких взаимодействий/сотрудничеств просто невозможно (рисунок 2.22). Вне зависимости от занимаемой должности, возраста и стажа работы мнения респондентов практически идентичны (приложение 19).

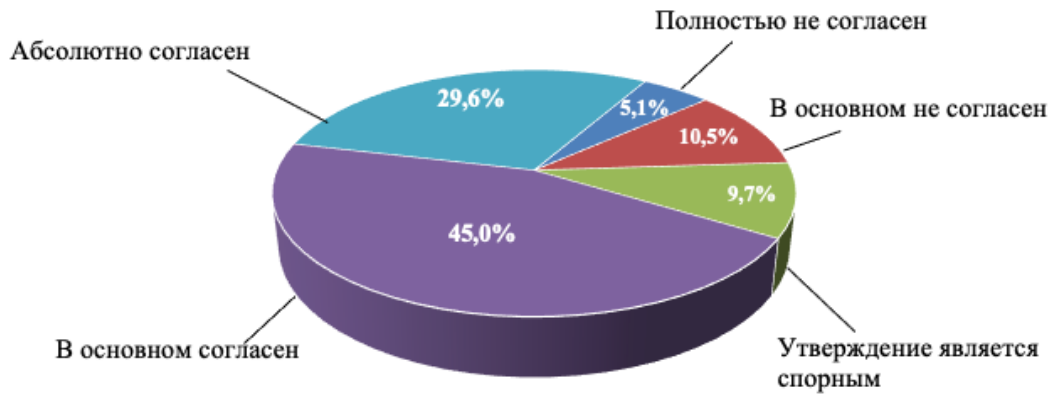


Рисунок 2.22 - Оценка необходимости взаимодействия/сотрудничества с внешними организациями для развития университета
(в % к числу опрошенных)

Анализируя мнение респондентов в зависимости от места их трудовой деятельности, можно отметить отсутствие различий их позиций по данному вопросу от общего представления, исключением являются сотрудники Костромского государственного университета, где каждый пятый (25,7%) не согласен с необходимостью взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а ещё 28,6% считают данную необходимость спорной.

Возраст респондентов влияет на их суждения следующим образом: чем выше возраст, тем больше и сопротивление сотрудника по отношению к необходимости выстраивать новые взаимодействия с внешними стейкхолдерами с целью развития (таблица 2.10).

Необходимо подчеркнуть, что среди региональных университетов, принявших участие в исследовании, разделяется понимание необходимости сотрудничества с внешними организациями для инновационного развития, тем не менее, выстраивание взаимодействий с партнерами, заложенное на стадии формирования

программ развития опорных университетов, получило осознанную поддержку со стороны большинства сотрудников образовательных организаций.

Таблица 2.10

Отношение респондентов к вопросу необходимости выстраивать взаимодействия с внешними стейкхолдерами для развития

Возраст	Полностью не согласен, %	В основном не согласен, %
до 30 лет	0,0	5,9
31 - 40 лет	3,5	4,4
41 - 50 лет	4,9	6,6
51 - 60 лет	1,7	11,7
более 60 лет	9,8	7,3

Для анализа взаимодействия опорных вузов региона с индустриальными партнерами в аспекте развития университета были рассмотрены практики совместной реализации проектов. Респонденты оценивали степень распространенности таких практик в среде университета, и с помощью их оценок стало возможным определить характер инициации проектов, а также понимание сотрудниками вуза механизмов взаимодействия. Абсолютное большинство респондентов (80,3 %) подтвердили наличие такого рода практики в нескольких структурных подразделениях университета и только 9,7 % опрошенных считают, что такие практики в их вузе не распространены (рисунок 2.23)



Рисунок 2.23 - Степень распространённости в вузе практик совместной реализации проектов с индустриальными партнерами
(в % к числу опрошенных)

Заметные расхождения мнений респондентов от общей оценки наличия в вузах практики совместной реализации инновационных проектов с индустриальными партнерами есть только в двух опорных университетах. Так, если все представители Воронежского государственного технического университета указывают, что реализация инновационных проектов совместно с индустриальными партнерами осуществляется в нескольких структурных подразделениях вуза, то более трети сотрудников (34,3 %) Костромского государственного университета отмечают, что данный вид деятельности не распространен в их вузе. Тем не менее, в каждом университете большинство респондентов фиксируют несколько структур, задействованных в таком формате взаимодействий (приложение 20).

Полученные результаты свидетельствуют, что практика реализации проектов совместно с индустриальными партнёрами в университетах не распространена повсеместно и не закреплена за каким-либо специализированным структурным подразделением, следовательно, можно предположить, что внутри университета преобладает обособленность структурных подразделений друг от друга при реализации инновационной деятельности и используются частные механизмы взаимодействия с партнерами вуза. Также можно утверждать, что в большинстве вузов для реализации межорганизационной деятельности отсутствует единая «точка входа» и общий регламент, а также разработанные и понятные механизмы взаимодействия, что подтверждается мнением респондентов на вопросы о понимании механизма инициации и реализации совместных проектов (таблица 2.11).

Анализируя ответы респондентов относительно наличия и проработанности механизмов и регламентов реализации проектов совместно с индустриальными партнерами, необходимо отметить, что у большинства представителей опорных университетов уже есть понимание о том, что реализация каждого совместного инновационного проекта требует разработки отдельного механизма взаимодействия. Кроме того, участники исследования склонны считать, что университеты в сравнении с индустриальными партнерами наиболее осведомлены о механизмах инициации и реализации совместных проектов. Данный вывод подтверждает и доклад, опубликованный ФНИСЦ РАН по результатам проекта РНФ №16-18-10420, где

эксперты отмечают, что со стороны компаний отсутствует единая проектная документация, определяющая организационные и содержательные аспекты реализации совместных научных проектов с вузами [111, с. 87]. О.В. Сагинова и С.М. Максимова, изучая опыт взаимодействия вузов и предпринимательских структур, также отмечают, что «проблемой во взаимодействии вузов и бизнеса является сложность проникновения в структуру университета извне», так как руководители компаний обычно не знают, с кем выстраивать коммуникацию [155, с. 384].

Как правило, в большинстве случаев инициатором совместных проектов выступает университет, так считают 71,4% респондентов, только 18,3% отдали эту роль индустриальному партнеру, а 10% указали на необходимость привлечения региональных органов государственной власти (рисунок 2.24).



Рисунок 2.24 - Инициатор межорганизационных проектов с участием университета (в % к числу опрошенных)

Представители руководства университета единогласно считают, что инициатором совместного проекта является вуз, среди преподавателей поддерживают данную позицию 71,3 %, немного меньше солидарны в этом вопросе административно-управленческие работники (66,7%), но каждый пятый из них убежден, что инициатива исходит от индустриального партнера (приложение 21).

Таблица 2.11

Механизмы межорганизационной инициации и реализации проектов (в % к числу опрошенных)

Понятен ли индустриальным партнерам механизм инициации и реализации проекта совместно с университетом			Понятен ли университету механизм инициации и реализации проекта совместно с индустриальными партнерами		
Каждый проект требует разработки новых механизмов	Понятен	Не понятен	Каждый проект требует разработки новых механизмов	Понятен	Не понятен
<i>В общем объеме респондентов, %</i>					
70,1	15,6	14,3	62,8	26,4	10,8
<i>В разрезе образовательных организаций, %</i>					
ВятГУ- 68,4 УГНТУ- 67,8 СибГУ- 59,5 КГУ- 68,6 СамГТУ-61,7 ВГТУ - 92,7 ТИУ- 69,2 ОмГТУ - 77,3	ВятГУ-18,4 УГНТУ- 16,9 СибГУ- 26,2 КГУ- 26,2 СамГТУ- 23,3 ВГТУ - 7,3 ТИУ- 5,8 ОмГТУ - 11,4	ВятГУ- 13,2 УГНТУ- 15,3 СибГУ-14,3 КГУ- 17,1 СамГТУ- 15,0 ВГТУ - 0 ТИУ- 25 ОмГТУ -11,4	ВятГУ-63,2 УГНТУ-57,6 СибГУ-54,8 КГУ- 80 СамГТУ-58,3 ВГТУ - 61,0 ТИУ- 61,5 ОмГТУ - 72,7	ВятГУ- 28,9 УГНТУ-32,2 СибГУ- 40,5 КГУ- 0 СамГТУ- 36,7 ВГТУ - 39 ТИУ- 7,7 ОмГТУ - 20,5	ВятГУ- 7,9 УГНТУ-10,2 СибГУ-4,8 КГУ- 20 СамГТУ- 5 ВГТУ - 0 ТИУ- 30,8 ОмГТУ - 6,8
<i>По должностной структуре, %</i>					
АУП - 84,6 ППС - 68,2 Топ-менеджмент - 75,0	АУП - 7,7 ППС - 1,5 Топ-менеджмент - 12,5	АУП - 7,7 ППС - 15,1 Топ-менеджмент - 12,5	АУП - 82,1 ППС - 60,5 Топ-менеджмент - 62,5	АУП - 15,4 ППС - 27,8 Топ-менеджмент - 25	АУП - 2,6 ППС - 11,7 Топ-менеджмент - 12,5

В зависимости от принадлежности респондентов к тому или иному вузу их мнения различаются. Например, представители Воронежского государственного технического университета убеждены в том, что инициатива по совместной реализации проектов исходит от вуза, и только половина сотрудников Тюменского индустриального университета (57,7%) и Самарского государственного технического университета (58,3) склонны разделять данную позицию. Практически каждый третий представитель Уфимского государственного нефтяного технического университета (28,8%) и каждый четвёртый сотрудник Тюменского индустриального университета (26,9) указывает на инициативную позицию индустриального партнера.

Основываясь на результатах исследования, можно предположить, что на сегодняшний день российские компании в полной мере не видят перспектив эффективного сотрудничества с региональными университетами, и вузы в большей степени заинтересованы в кооперации при реализации проектов, чем их партнеры. Выдвинутое суждение также находит свое подтверждение в работе Е.А. Шуклиной и М.В. Певной, в которой авторы, рассматривая перспективы взаимодействия региональных вузов и предприятий, на основе мнения экспертов приходят к выводу, что «предприятия и вузы не рассматривают друг друга в качестве фактора развития и не готовы к взаимному сотрудничеству как к средству формирования региональной инновационной среды» [201, с. 86]. С другой стороны, М.В. Малаховская, И.А. Павлова и Л.В. Кобзева, изучая возможные модели коллаборации вузов, бизнеса, общества и государственной власти на основе аналитических материалов по приоритетному проекту «Вузы как центры пространства создания инноваций», на конкретных примерах демонстрируют эффективные решения по включению университетов в реализацию задач социального и экономического развития региона. В частности, приводится конкурс-акселератор инновационных проектов «Большая разведка», реализуемый Пермским национальным исследовательским политехническим университетом, где партнерами выступают крупные индустриальные компании («ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», ПАО «Уралкалий», ПермНИПИнефть и др.) [89, с. 36]. Безусловно, в данном вопросе необходимо учитывать и специфику конкретного вуза. Так, в Уфимском государственном нефтяном техническом университете

и Тюменском индустриальном университете можно наблюдать значительный интерес со стороны индустриальных партнеров. А каждый пятый респондент Самарского государственного технического университета указывает на преобладающее влияние государственной власти в большинстве случаев при инициации межорганизационных проектов.

Продолжая рассматривать внешних стейкхолдеров развития опорного университета, необходимо определить отношение сотрудников к потребности в выстраивании взаимоотношений с другими отечественными вузами и зарубежными образовательными организациями (рисунок 2.25).

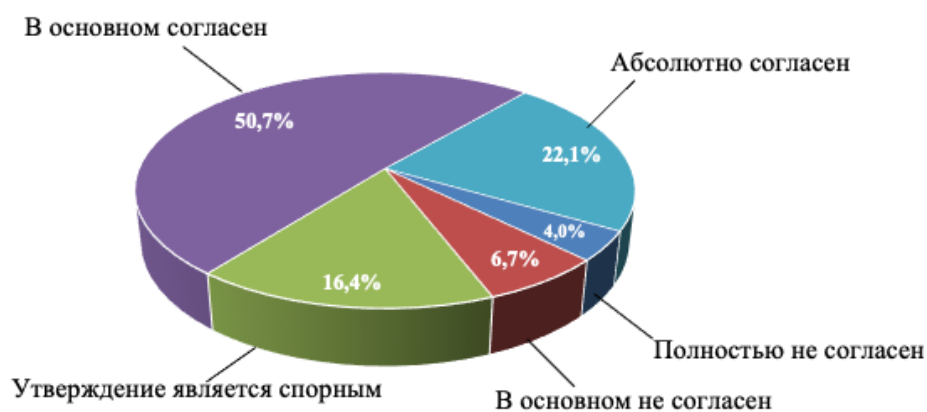


Рисунок 2.25 - Оценка необходимости сетевого взаимодействия между отечественными университетами для обеспечения развития
(в % к числу опрошенных)

Утверждение о том, что развитие университета в современных российских условиях не может протекать без сетевого взаимодействия между отечественными вузами, поддержали 72,8 % опрошенных, спорным его сочли 16,4 % респондентов и 10,7% не разделяют данного убеждения. Необходимость сетевого взаимодействия между отечественными университетами для обеспечения развития среди образовательных организаций указали большинство опрошенных в Самарском государственном техническом университете (85 %) и Вятском государственном университете (84,2 %), менее характерна такая позиция для сотрудников Костромского государственного университета, где 28,6 % считают данное суждение спорным, а

каждый четвертый с ним вообще не согласен. Вне зависимости от должностной принадлежности участников исследования более 70 % опрошенных в каждой группе согласились с этим утверждением, не согласны с этим только 17,3 % преподавателей, указавших, что данное высказывание является спорным.

В то же время о необходимости сетевых взаимодействий вузов говорят многие исследователи. Так, изучая феномен опорных университетов, С.А. Иванов и Э.Н. Сокол-Номоконов, апеллируя к стратегии научно-технологического развития, утверждают, что реализация ее направлений немыслима без их сетевой интеграции, т.к. большая часть этих направлений является междисциплинарными [65, с.25].

Однако стоит обратить внимание на факт высокой конкуренции вузов, объединённых территориальной принадлежностью, что может препятствовать выстраиванию сетевых взаимодействий между образовательными организациями. В большей степени это может быть характерно для опорных вузов, располагающихся в одном регионе вместе с университетом из числа ведущих университетов (федеральные, национальные исследовательские, участники проекта «5-100»). Например, А.И. Маскаев, П.О. Савко и А.А. Оганесян указывают на конкуренцию и дублирование ряда функций опорного и федерального университетов на примере Донского государственного технического университета и Южного федерального университета, обусловленную претензией вузов на лидерство в направлениях социально-экономического развития Южного федерального округа и Ростовской области [91, с. 70]. С другой стороны, Г.Е. Зборовский и П.А. Амбарова указывают на еще нераскрытый потенциал сетевых взаимодействий университетов на уровне региона и макрорегиона, доказывая это на примере хоть и не полностью распространённого, но положительного опыта таких взаимодействиях на примере УрФО. Они также подчеркивают, что возможные взаимодействия осложняются тем, что университеты внутри региона в основном разобщены и дистанцированы друг от друга. Значимым представляется одно из сформулированных авторами условий, способных обеспечить эффективное сетевое взаимодействие вузов, заключенное в участии в этих взаимодействиях стейкхолдеров (бизнес, производство, наука и др.), которые,

как полагают исследователи, «по-настоящему заинтересованы не только в сотрудничестве с вузами, но и в сотрудничестве вузов между собой, хотя бы потому, что это взаимодействие обеспечивает, по меньшей мере, качественную подготовку кадров» [62, с. 454]. Следовательно, можно предположить, что выстраивание сетевых взаимодействий регионального вуза с другими университетами в регионе, включая и ведущие университеты (национальные исследовательские, федеральные, участники проекта «5-100»), может служить эффективным инструментом для достижения целей развития.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволили определить основные аспекты и наиболее существенные проблемы управления развитием региональных университетов. Зафиксировать, что по мнению сотрудников вуза наиболее значимыми барьерами для эффективного управления развитием университета являются: недостаток времени и сил для разработки и апробации инноваций; привычка работать по устоявшимся нормам и правилам, что занимает меньшее количество времени и сил; недостаток материальных и моральных стимулов. Все это определяет одну из наиболее трудоемких задач управления развитием - мотивация сотрудников. Кроме того, явно наблюдаются и сложности с ресурсным обеспечением, где помимо наличия самих ресурсов важна оперативность их использования, что затруднительно при недостаточной адаптивности существующей системы управления, структура которой, как уже отмечалось выше, характеризуется жесткой вертикалью и инертностью.

В целом, результаты проведенного исследования позволили констатировать недостаточный уровень эффективности системы управления развитием, где одной из ключевых проблем является поиск и работа с внешними стейкхолдерами университета в целях развития при осознанной позиции представителей региональных вузов о том, что без подобных взаимодействий/сотрудничеств развитие организации неосуществимо.

В то же время можно наблюдать благоприятные предпосылки для участия сотрудников региональных вузов в его развитии. Так, участники исследования отмечают, что, во-первых, они имеют собственные идеи и желание их воплощать в

исследовательской, педагогической или управленческой практиках; во-вторых, осознают изменения, происходящие в обществе и в системе высшего образования; в-третьих, обладают знаниями, умением и опытом в реализации развития университета.

Таким образом выявленные по результатам исследования ключевые аспекты и наиболее существенные проблемы управления развитием, свойственные региональному университету, актуализируют необходимость разработки механизмов управления развитием университета, которые будут учитывать вопросы кооперации вуза с внешними стейкхолдерами, где принципы социального управления могут оказывать положительный эффект на инициативу, понимание, сотворчество и вовлеченность сотрудников организации.

2.3 Разработка модели и механизма управления развитием регионального университета

Определение ряда ключевых особенностей управления развитием регионального университета, выявление основных мотивов сотрудников вуза заниматься инновационной деятельностью (наличие собственных идей и желание их воплощать, осознание происходящих изменений в обществе, готовность к внутренней и внешней коллаборации для осуществления вклада в социально-экономическое развитие региона) позволяет утверждать, что существует обоснованная необходимость в разработке социально-ориентированной модели и механизма управления развитием университета, учитывающих вопросы кооперации вуза с внешними стейкхолдерами.

Как показало проведенное социологическое исследование, коллективы опорных региональных университетов характеризуются большой концентрацией кадров высшей квалификации, имеющих в своем составе сотрудников с ученой степенью по широкому перечню направлений. Высокоинтеллектуальный кадровый ресурс, генерируя новые знания, в свою очередь позволяет реализовать фундаментальные и прикладные исследования, вести разработку управленческих решений.

Коллектив, обладающий такими характеристиками, безусловно, способен обеспечивать устойчивое функционирование и развитие организации.

В то же время для того, чтобы повысить степень вовлеченности сотрудников в процессы развития университета, представляется необходимым задействовать творческий потенциал индивидов, в том числе и в вопросах управления, в связи с чем в основу модели и механизма управления развитием регионального университета должны быть положены принципы социально-ориентированного управления, способные позитивно влиять на инициативу, понимание, сотворчество и вовлеченность сотрудников.

О формировании предпосылок к развитию социально-ориентированного управления говорил ещё А. Маслоу, когда аргументировал свою позицию о том, что разными сотрудниками необходимо управлять по-разному [226]. Позднее мнение А. Маслоу поддержал П. Друкер, который пришел к выводу, что «управлять людьми не нужно, их необходимо вести за собой» [54, с.135]. Он полагал, что цель заключается в том, чтобы сделать продуктивными сильные стороны и знания каждого человека. Также П. Друкер отмечал потребность в развитии партнерских взаимоотношений с сотрудниками в процессе управления организацией, что обуславливает уже необходимость их равенства. Соответственно, форма коммуникации сотрудников должна претерпеть изменение от директив (приказов) к убеждению [53, с.39].

Рассматривая социально-ориентированное управление организацией, нельзя не согласиться с С.Ю. Ивановым, который выделяет несколько его ключевых составляющих. Во-первых, социально-ориентированное управление должно в наибольшей степени позволять реализовать интересы и потребности сотрудников организации, во-вторых, способствовать их активному участию в управленческой деятельности [70]. Данная позиция также находит отражение в работе Л.М. Гайсиной и М.Л. Белоножки, рассматривавших социально-ориентированное управление на предприятиях нефтегазового комплекса в условиях трансформации [30].

В свою очередь, в современных условиях наиболее важным аспектом социально-ориентированного управления в процессе управления развитием университета представляется ориентация на качественные изменения состояния организации за счет реализации в процессе управления модели и механизма, обеспечивающих соучастие, обратную связь и социальную ответственность сотрудников.

Основанием системы управления университета является организационная структура, обеспечивающая формализацию управляющих воздействий, реализацию функций координации и администрирования. В целом, для большинства российских вузов свойственна иерархическая (линейно-функциональная) структура управления с ярко выраженным административным типом контроля. Как отмечают Д.В. Поляков и Е.В. Кравченко, структура управления вуза является линейно-функциональной, где «основной координационный механизм — прямой контроль, администрирование, стандартизация результатов труда и процессов» [129, с. 211]. Э.М. Эрикенова, анализируя организационную структуру университета, также отмечает, «что подавляющая часть высших учебных заведений России и стран постсоветского пространства имеют иерархические структуры управления» [207, с. 239].

Среди исследователей сформирована позиция, что подобная структура управления в современных условиях не предоставляет возможности университету оперативно и действенно реагировать на изменения во внешней среде [11; 103; 207]. Стоит согласиться с И.Л. Гоник и коллективом исследователей, изучающих вопросы модернизации системы управления регионального университета, высказывающих мнение «...не означает, что вуз, функционирующий на основе линейно-функциональной структуры, не может решать «прорывные задачи». Но для эффективного решения «внешних» (по отношению к вузу) задач — задач регионального масштаба чаще требуется более рыночно ориентированный, гибкий подход...» [36, с.123].

Обобщив позиции исследователей, можно утверждать, что перспектива развития университета представлена в формировании адаптивной системы управле-

ния с гибридным типом организационной структуры, где традиционная вертикальная линейно-функциональная структура дополняется горизонтальными связями. В свою очередь развитие горизонтальных связей является основой для становления проектного подхода в управлении.

В настоящее время проектное управление не только успешно реализовано бизнес-сообществом, но и получает интенсивное распространение в государственном секторе, а также и среди российских вузов, в связи с чем одним из актуальных направлений для высшей школы является работа по внедрению и адаптации проектного подхода с целью развития системы управления организацией. В свою очередь проектное управление характеризуется рядом принципов, которые на основе анализа ряда работ можно сформулировать следующим образом:

- 1) предварительное целеполагание и ориентация на конкретный уникальный результат, получаемый за определённое (ограниченное) количество времени и ресурсов;
- 2) проект ориентирован на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации;
- 3) управленческий ресурс в большей степени задействован на первых этапах реализации проекта;
- 4) персонификация ответственности и ролей в каждом проекте;
- 5) прогнозирование является основным инструментом контроля [119; 88; 28].

В соответствии с существующими особенностями организационных структур вузов и предполагаемыми преимуществами от реализации социально-ориентированного управления организацией, продуктивным видится внедрение проектного подхода в управление развитием регионального университета, для чего в диссертационной работе предлагается разработать модель системы управления развитием университета, ориентированную на реализацию межорганизационных инновационных проектов в кооперации с внешними стейкхолдерами университета.

Для разработки данной модели в первую очередь необходимо оценить действующую ситуацию с ключевыми элементами в структурно-функциональной схеме управления регионального университета, которые призваны обеспечить

определенный вклад в развитие организации. Результаты проведенного социологического исследования показывают, что на сегодняшний день характерными для региональных университетов структурными единицами, отвечающими за инновационное развитие, традиционно являются центр или департамент научных исследований, на что указало 54,4% от общего числа опрошенных, а также департамент образования, который отметили 28% участников исследования (рисунок 2.26).

Кроме того, каждый четвертый респондент назвал в качестве ключевого элемента в структуре вуза, обеспечивающего развитие, проектный офис. Результаты социологического исследования показали, что на сегодняшний день для большинства региональных университетов либо свойственно иметь проектный офис в своей структуре, что подтверждается проведенным анализом официальных сайтов вузов, либо периодически создавать временные структурные единицы с подобным функционалом для реализации конкретных проектов. Кроме того, согласно соотношению распределившихся мнений респондентов (28,0% и 25,1%) можно говорить о соизмеримом вкладе в инновационное развитие университета как департамента образования, так и проектного офиса, что актуализирует роль проектного подхода в развитии университета.

Анализ мнений респондентов по данному вопросу в соответствии с их принадлежностью к образовательной организации показал, что в большинстве случаев ключевым структурным элементом развития университета является центр или департамент научных исследований, за исключением Костромского государственного университета, где одной из основных структур данного типа является центр трансфера компетенций, на что указала почти половина респондентов (45,7%), а департамент научных исследований занимает лишь четвертую позицию, уступив проектному офису и департаменту образования (приложение 16).

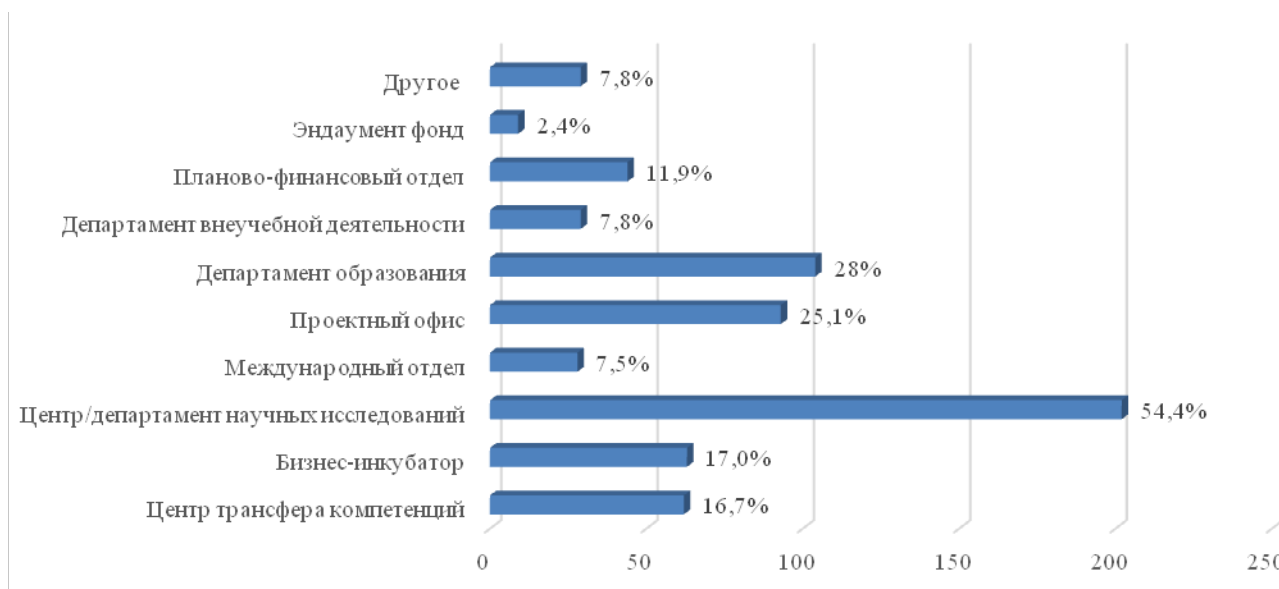


Рисунок 2.26 - Вклад структурных подразделений университета в управление развитием (в % к числу опрошенных)

Сравнивая вклад департамента образования и проектного офиса в разрезе образовательных организаций как сопоставимых структур по вопросу участия в инновационном развитии университета, можно наблюдать, что ситуация разнится в ряде организаций, однако в большинстве случаев расхождения во мнениях респондентов незначительны, кроме Омского государственного технического университета, где существенную роль в инновационном развитии играет бизнес-инкубатор, так считает 45,5% опрошенных (таблица 2.12).

Результаты исследования в зависимости от должностной структуры опрошенных позволяют утверждать, что мнения представителей административно-управленческого персонала, преподавателей и топ-менеджмента коррелируют с распределением в соответствии с общим числом участников исследования, где, по их мнению, основной вклад в инновационное развитие университета вносит департамент научных исследований, в то же время вклады проектного офиса и департамента образования сопоставимы. Таким образом, можно заключить, что на сегодняшний день проектный офис играет одну из основных ролей в реализации развития регионального университета.

Таблица 2.12

Сопоставление вклада проектного офиса и департамента образования в развитие
университета

№	Университет	Вклад в развитие университета	
		Проектный офис, %	Департамент образования, %
1	Вятский государственный университет	39,5	31,6
2	Уфимский государственный нефтяной технический университет	32,2	30,5
3	Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева	19,0	35,7
4	Костромской государственный университет	40,0	28,6
5	Самарский государственный технический университет	26,7	36,7
6	Воронежский государственный технический университет	7,3	-
7	Тюменский индустриальный университет	25,0	34,6
8	Омский государственный технический университет	11,4	20,5

Поэтому объективно мнение М.В. Малаховской, И.А. Павлова и Л.В. Кобзева, которые отмечают, что университеты столкнулись с новыми способами и форматами взаимодействия с обществом, бизнесом и властью, разработка которых осуществлялась проектным методом [89, с. 39]. А, например, А.Л. Гавриков, М.Н. Певзнер и П.А. Петряков утверждают, что региональный университет, развив имеющиеся в его инновационной инфраструктуре компетенции, должен стать платформой трансфера технологий общего пользования, а органы регионального управления - перейти к запуску на основе проектного управления площадок, где происходит системное взаимодействие науки и бизнеса, приводящее к коммерциализации инновационных продуктов, технологий и услуг [34, с. 29].

Проведенное в диссертационной работе исследование подтвердило наличие сформированной позиции у преобладающего количества сотрудников региональных университетов относительно того, что проектный подход при развитии может являться наравне с другими эффективным элементом управления вузом, что в свою очередь предполагает как осознание сотрудниками вузов необратимости происходящих изменений, так и готовности к соучастию в их реализации и к ответственности за результаты проектов (рисунок 2.27).

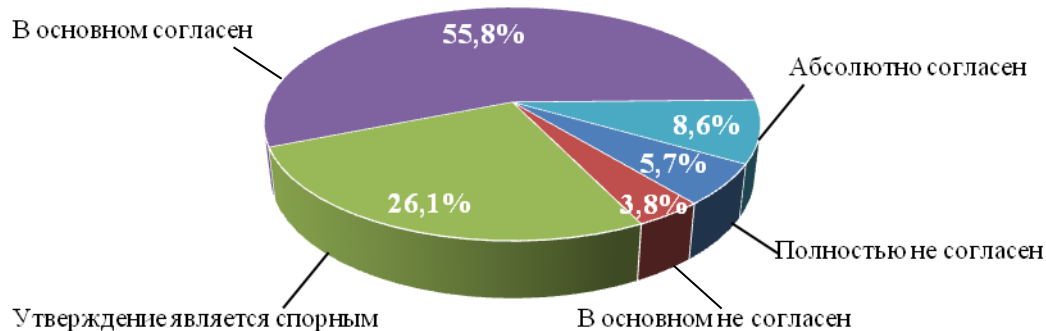


Рисунок 2.27 - Оценка респондентами эффективности использования проектного управления университетом в развитии
(в % к числу опрошенных)

Так, 64 % опрошенных согласны с тем, что использование проектного подхода даст толчок к повышению эффективности управленческой системы в условиях необходимых трансформаций. В то же время каждый четвертый респондент (26 %) счел это суждение спорным, а оставшиеся 10 % опрошенных не видят в проектном подходе возможности для роста эффективности управления инновационным развитием университета. Анализируя ответы респондентов в рамках образовательного учреждения, стоит подчеркнуть, что ситуация разнится в зависимости от образовательной организации. Так, эффективным проектное управление в большей степени считают сотрудники Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, где 73,8 % опрошенных разделяют данное утверждение, и Вятского государственного университета, в котором согласились с высказыванием - 85,4 % (приложение 17). В то же время более трети сотрудников Уфимского государственного нефтяного технического университета, Тюменского индустриального университета и Омского государственного технического университета посчитали данное утверждение спорным.

Результаты опроса респондентов в зависимости от занимаемой ими должности показали, что в первую очередь эффективность проектного управления отме-

чают представители топ-менеджмента (75 %). Такой факт объективен, так как обусловлен зоной их профессиональной ответственности. А вот почти треть преподавателей считает, что проектное управление не всегда может принести положительный результат. Это суждение можно объяснить тем, что, попадая под влияние новых, не всегда успешно реализованных в среде университета практик проектного управления, у преподавателей формируется к ним настороженное отношение. Кроме того, наблюдается прямо пропорциональная зависимость между увеличением отрицательных и спорных позиций по отношению к эффективности проектного управления и увеличением возраста респондентов.

Тем не менее, больше половины респондентов вне зависимости от принадлежности к образовательной организации и занимаемой должности считают проектный подход одним из наиболее эффективных способов управления вузом, ориентированным на развитие. Таким образом, результаты исследования демонстрируют осознанную необходимость региональных университетов в развитии проектного подхода для реализации целей развития. В совокупности с отсутствием единых механизмов взаимодействия при запуске проектов университетом и внешними стейкхолдерами, недостаточности у последних надежных критериев прогнозирования коммерциализации инновационных продуктов, актуализируется и вопрос разработки модели управления развитием университета, обеспечивающей эффективность реализации межорганизационных проектов. Как отмечают А.В. Берестов, А.И. Гусева, В.М. Калашник, В.И. Каминский, С.В. Киреев и С.М. Садчиков, инновационная деятельность университета должна получать развитие в совместной реализации с высокотехнологичными компаниями научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов [17, с. 22]. Целесообразность проектно-ориентированного подхода в управлении изменениями и внедрении инноваций университетом обосновывает и Т.Л. Чернышева, делая акцент на том, что университет «становится открытой платформой для сборки проектов из компонентов, притянутых как из внутренней среды, так и из региона (проблем, людей, технических и финансовых ресурсов). В нем налажены связи между креативными людьми, акту-

альными проблемами и задачами, информационными, техническими, финансовыми ресурсами для решения проблем и задач, и потребителями решений» [198, с. 114].

Очевидно, что для воплощения подобных межорганизационных проектов от университета требуется вносить изменения в существующую организационно-функциональную структуру, делать ее гибкой и адаптивной, ориентированной на решение проблем стейкхолдеров, что невозможно в действующей линейно-функциональной структуре управления, являющейся по крайней мере инерционной, не способной быстро реагировать на возникающие вызовы и изменения.

В данных условиях наиболее подходящим решением представляется реализация матричной структуры и внедрение проектного подхода в управлении развитием университета, что должно повысить гибкость системы управления и скорость реагирования в повестке актуальных вопросов внешних стейкхолдеров. Стоит согласиться с В.В. Ермоленко, Д.В. Ланской и А.Е. Яковленко в том, что на современном этапе развития университетов проектный подход и, в частности, проектный офис в условиях проблемно-ориентированного управления можно считать одним из наиболее действенных инструментов применительно к функционированию экосистемы вуза, т.к. его деятельность ориентирована на результат и, соответственно, выход на рынок, а не на разработчиков [57]. Использование же матричной структуры управления позволяет осуществить подготовку к участию в реализации межорганизационных проектов, выстроить горизонтальные взаимодействия между структурными подразделениями университета, оперативно сформировать необходимый ресурс для использования его под конкретную задачу участников проекта.

В то же время нельзя не согласиться с И.Л. Гоник и соавторами, которые, рассматривая модернизацию системы управления регионального вуза, отмечают ряд недостатков матричной структуры «в частности таких, как нарушение стабильности функционирования системы за счет проблем, возникающих при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы над проектами, или трудности при установлении четкой ответственности за работу подразделения над проектом и т.п.». Однако, несмотря на обозначенные недостатки, исследователи

склоняются к тому, что преимущества матричной структуры более значимы, особенно когда речь идет о решении задач и реализации проектов для внешнего по отношению к университету заказчика [36, с. 125].

Учитывая особенности рассматриваемых организационных структур, представляется, что реализация гибридной организационной структуры, где традиционная вертикальная линейно-функциональная структура дополняется горизонтальными связями за счет интеграции матричной структуры, позволит агрегировать их сильные стороны и в некоторой степени нивелировать такие известные недостатки, как низкая гибкость и адаптивность, нехватка автономии в принятии решений, высокая инертность, эскалация большинства проблем на верхние уровни иерархии, слабые горизонтальные связи, наличие нескольких руководителей, обострение конфликтов между подразделениями в горизонтальной и вертикальной связях и др.

На основе проведенных в диссертационной работе исследований предлагается модель социально-ориентированного управления развитием регионального университета (рисунок 2.28).

Внешняя среда системы управления развитием регионального университета формирует содержательные (смыслообразующие) «рамки» и определена:

- стратегией развития регионального университета, что должно способствовать обеспечению устойчивости функционирования традиционной организации и возможности использования новых организационных механизмов;
- стратегией развития стейкхолдеров, что подразумевает ориентацию на выстраивание долгосрочных партнерских взаимоотношений;
- целями социально-экономического развития региона, обеспечивая вклад в становление регионального университета в роли активного участника развития территории;
- инновациями, что предполагает реализацию межорганизационных проектов.

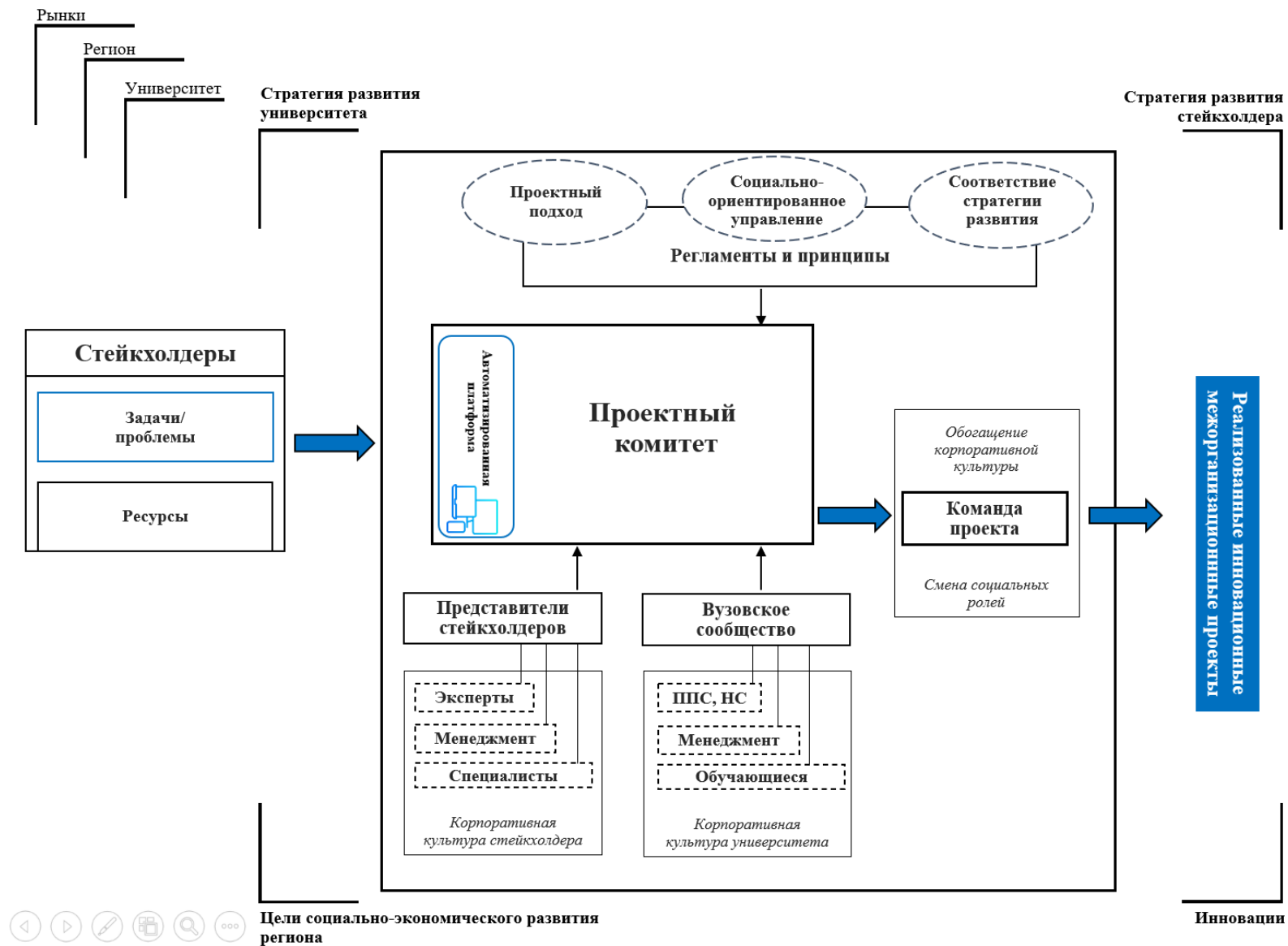


Рисунок 2.28 - Модель социально-ориентированного управления развитием регионального университета

Входами в систему являются внешние стейкхолдеры университета, которые могут быть представлены бизнес-структурами, научно-исследовательскими институтами, некоммерческими организациями и пр. Перечень задач и проблем может формироваться как во внутренней среде университета, так и со стороны внешних стейкхолдеров, где исходным условием выступает перспектива межорганизационной реализации проектов. Также и источником ресурсов являются все потенциальные участники проекта.

В соответствии с моделью управления для взаимодействия опорного регионального университета с внешними стейкхолдерами предлагается создание и использование автоматизированной платформы проектов (далее – платформа), осуществляющей сбор и обработку первичных данных, необходимых для рассмотрения на собрании потенциальных участников проекта и последующей его инициации или отклонения. Этот элемент модели управления должен функционировать на основе регламентов и принципов, определяемых спецификой проектного подхода, механизмом реализации проектов и стратегией развития университета. В то же время платформа должна быть открытой и ориентированной на региональную специфику, где одним из условий, определяющих ее эффективность, является большое количество участников, формирующих новые коммуникационные возможности. Следовательно, платформа должна быть скоординирована с региональной повесткой, в значительной степени определяемой государственными проектами и программами развития.

Платформа станет инструментом первичной коммуникации для регионального университета и внешних стейкхолдеров, среди которых отдельно необходимо выделить другие вузы, находящиеся на территории региона. Платформа должна содействовать региональному университету в процессе выстраивания сетевых взаимодействий с вузами региона, объединяя их для реализации междисциплинарных инновационных проектов. Важно, что для компаний реального сектора экономики платформа позволит представить университеты в виде регионального вузовского сообщества, а не разрозненных образовательных учреждений. Это, в свою очередь, должно положительно отразиться при оценке руководством компаний перспектив

взаимодействия с университетами, увидеть новый потенциал именно в совместной межорганизационной реализации проектов, и, как следствие, увеличить количество запросов к региональному университету на предмет совместной работы.

Также важными элементами модели являются наличие проектного комитета и команды проекта, формирующейся из числа представителей разных организаций, что с одной стороны уменьшает вероятность существования привычного формата взаимодействий заказчика и исполнителя, и с другой ориентирует участников к сотрудничеству на партнерской основе и принципах проектного подхода.

Таким образом, в основу модели социально-ориентированного управления заложены принципы проектного подхода, самоорганизации, выраженной в инициативном характере формирования актуальных проблем и задач (предпроектной проработке) потенциальными участниками, и экосистемного характера взаимодействий, предполагающего использование разных типов ресурсов участниками проекта. Для реализации модели видится необходимым наличие подразделения в структуре университета, способного выстроить горизонтальные взаимодействия внутри организации, создать условия коллективного обсуждения и принятия решений в аспекте реализации проектов, приоритизировать цели и задачи ориентируясь на результат. Таким подразделением может выступать проектный офис.

В соответствии с предлагаемой моделью необходимо определить расположение и принципы взаимодействия с одним из ключевых подразделений развития (проектный офис) в структуре университета, которое должно быть способно под проектную задачу оперативно сосредоточить потенциал организации, при этом обеспечивая набор дополнительных организационных механизмов, не разрушая традиционную организацию университета, тем самым повысив ее адаптивность и переход к гибридному типу. Заимствование и адаптация инструментов проектного управления, применяемых за пределами университета из бизнес-среды, вызывает трудности, так как структурным подразделениям присуща определенная автономия внутри самой организации, и подразделениям свойственно обладать разной степенью влияния. На сегодняшний день можно говорить о том, что в среде региональных вузов сформированы предпосылки для применения проектного подхода в

практиках реализации межорганизационных проектов. Однако функционирующие в ряде региональных университетов проектные офисы и функционально схожие подразделения расположены в горизонтальной структуре одного из проректоров по основному виду деятельности и в лучшем случае эффективно реализуют проекты в соответствующей сфере деятельности профильного проректора, и испытывают организационные проблемы при работе с альтернативным направлением деятельности.

В первую очередь, для развития проектного управления с целью реализации межорганизационных проектов необходима корректировка вертикальных и горизонтальных связей. Структурные подразделения должны иметь возможность оказывать сервисное сопровождение в рамках реализации проектов университета. Так, организационная структура и органы управления в частном виде могут быть представлены следующим образом (рисунок 2.29).

Проектный офис представлен в матричной структуре с наличием горизонтальных связей, позволяющих формировать ресурс для реализации инновационных проектов. Матричная структура обеспечивает регламентированное горизонтальное

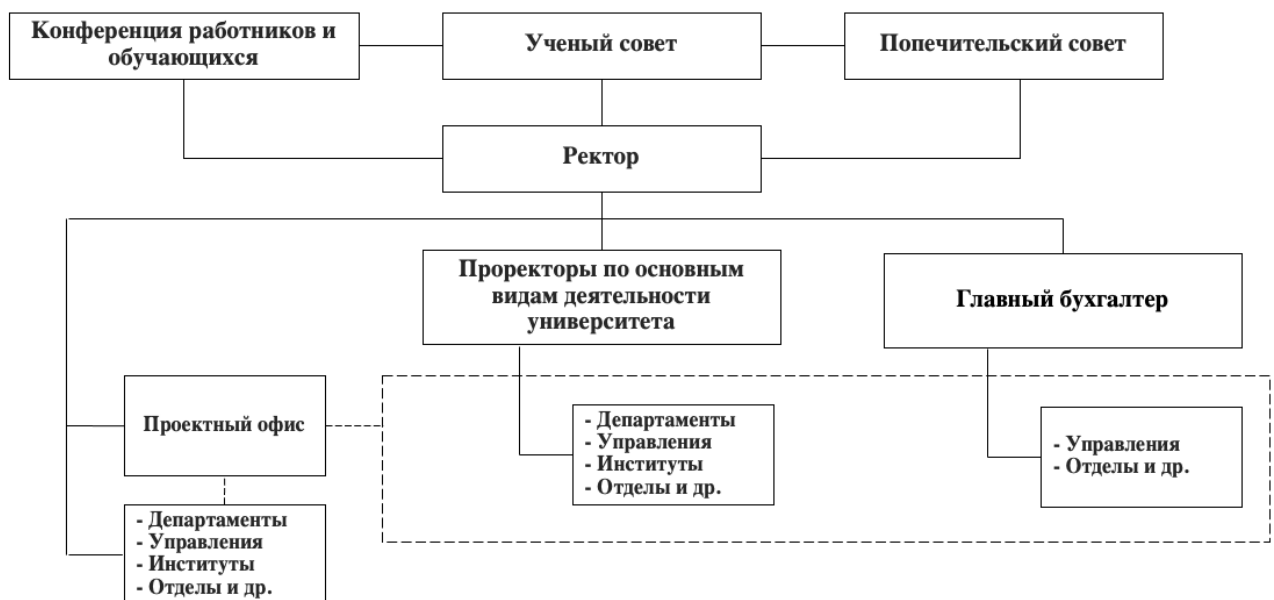


Рисунок 2.29 – Расположение проектного офиса в структуре университета

взаимодействие проектного офиса с целевыми подразделениями (например, департаменты научно-исследовательской и образовательной деятельности, лабораторно-производственный комплекс и др.) для оптимального использования потенциала университета в процессе реализации проектов. В свою очередь наличие нормированных и понятных механизмов взаимодействия с линейным руководителем и проектным офисом обеспечивает возможность планировать время и объем работы привлекаемых к реализации проектов сотрудников, способствуя при этом снижению влияния проблемы, выявленной ранее в исследовании, сформулированной как недостаток времени и сил для разработки и апробации инноваций. В этом контексте можно предположить, что предлагаемое место и взаимосвязи проектного офиса в структуре университета за счет функционирования сильной матрицы в организации позволит повысить эффективность системы управления инновационным развитием. Определяя статус проектного офиса, стоит отметить, что его деятельность в первую очередь ориентирована на стратегическое развитие организации. Так, общее руководство деятельностью проектного офиса осуществляет первый проректор или ректор университета, а непосредственное управление закреплено за его руководителем.

Функционал проектного офиса в рамках работы в кооперации со стейкхолдерами может быть определён следующим перечнем:

- разработка и внедрение регламентов реализации совместных проектов с внешними стейкхолдерами;
- управление и координация совместных проектов;
- анализ проектов на соответствие стратегии развития университета, стейкхолдеров и региона;
- разработка системы мотивации участников проектов;
- формирование архивов по реализованным проектам;
- разрешение конфликтов в процессе взаимодействий участников проекта;
- внедрение, поддержка и развитие автоматизированной информационной системы планирования, контроля и мониторинга проектов;

- интеграция региональной платформы проектов в автоматизированную информационную систему планирования, контроля и мониторинга проектов университета.

Указанный функционал не исключает возможности осуществления проектным офисом нормативного, методологического и организационного обеспечения проектного управления внутри университета (для внутренних проектов).

В соответствии с разработанной моделью и расположением в организационной структуре предлагается механизм совместной реализации межорганизационных инновационных проектов региональным университетом и внешними стейкхолдерами (рисунок 2.30).

Посредством платформы, интегрированной в автоматизированную информационную систему планирования, контроля и мониторинга проектов, проектный офис регионального университета осуществляет сбор данных от потенциальных участников (организаций) проекта. После этого проектный офис производит верификацию полноты/комплектности поступивших данных и принимает решение о подготовке материалов для заседания потенциальных участников проекта, либо направляет заявку на доработку.

Собрание потенциальных участников проекта рассматривает поступившую заявку и принимает решение об инициации либо отклонении проекта. При одобрении заявки общее собрание участников проекта определяет источники ресурсного обеспечения, роль каждого участника и осуществляет планирование распределения результатов проекта. Следующим этапом является формирование из числа представителей участников под инициативу (проект) коллегиального управляющего органа - проектного комитета, который утверждает план-график реализации, распределяет коллективный ресурс, принимает промежуточные и итоговый отчеты, осуществляет контроль достижения целей проекта и их соответствия стратегическим планам всех участников.

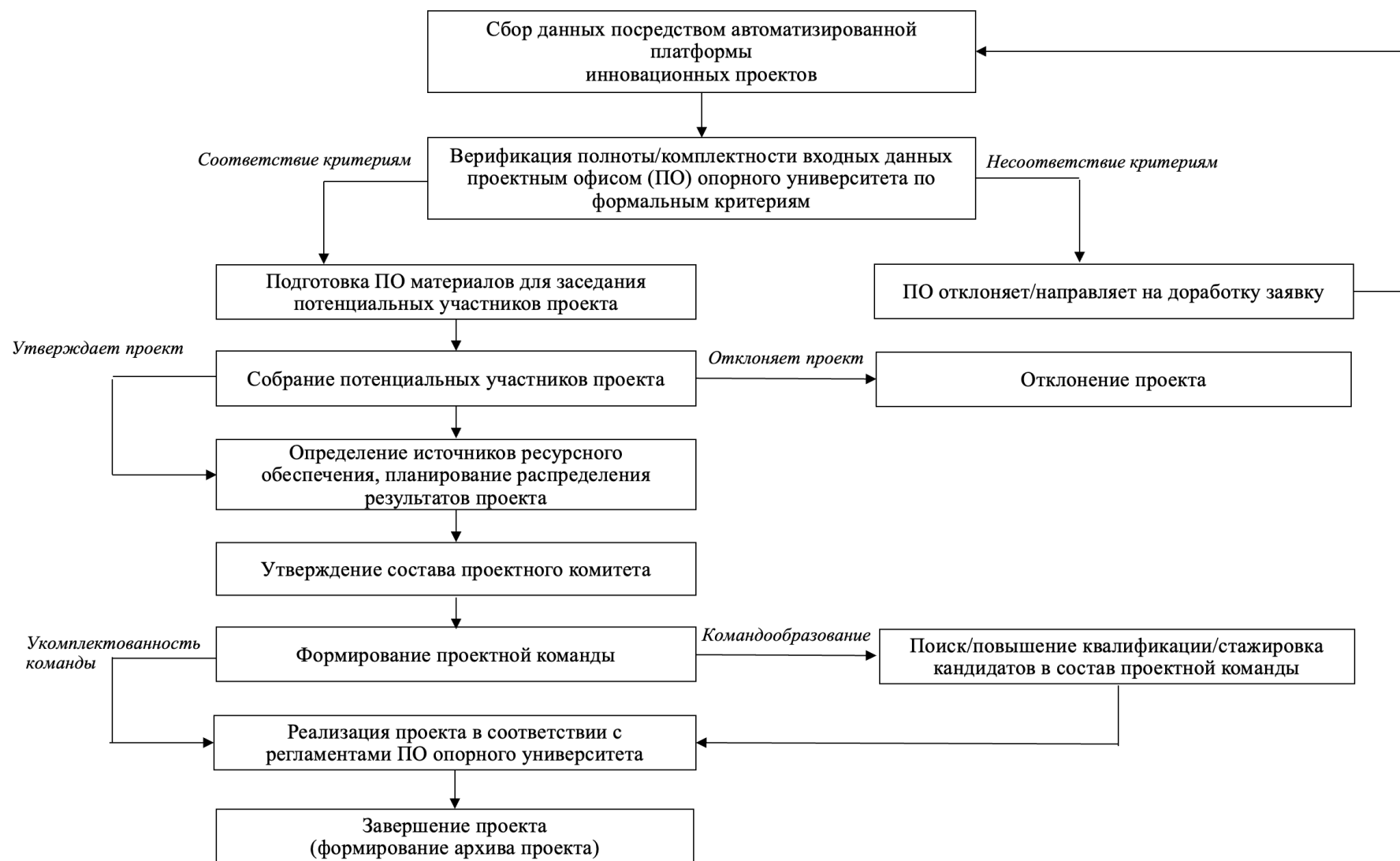


Рисунок 2.30 - Механизм совместной реализации межорганизационных проектов

Проектный комитет утверждает состав проектной команды, где при ее комплектности начинается непосредственный процесс реализации в соответствии с регламентами проектного офиса регионального университета. Вариативная траектория, требующая отнесения командообразования в отдельный элемент схемы, обусловлена ситуацией, при которой необходимо предварительное погружение/знакомство с корпоративной спецификой участников проекта, что в первую очередь актуально для потенциального руководителя проекта, но также может быть необходимым для представителей проектной команды. Также может возникнуть ситуация, требующая повышения квалификации участников проекта, либо комплектация команды проекта недостающим кадровым ресурсом.

Учитывая выявленные в ходе исследования проблемы ресурсного обеспечения проектов и материального стимулирования сотрудников университета, предполагается, что кооперация участников позволит существенно снизить остроту этих вопросов.

В свою очередь инициатива сотрудников университета участвовать в реализации проекта должна быть простимулирована не только дополнительным заработком, но и возможностью перераспределить текущий объем и время работы. Нематериальной составляющей мотивации сотрудника должна стать возможность реализации собственных и импонирующих идей, погружение в новый формат работы, высвобождение от рутинных задач, прохождение стажировок в компаниях-партнерах, знакомство с другой корпоративной культурой.

Совместная работа участников проектов позволит на практике наглядно оценить потенциал и понять индивидуальную специфику каждого участника проекта, а работа в коллегиальном органе управления представителей разных организаций откроет возможность усиления системы управления развитием университета за счет обмена опытом, это также позволит реализовать принципы и формы социально-ориентированного управления.

Необходимо отметить, что предлагаемая модель социально-ориентированного управления и механизм совместной реализации межорганизационных проектов формирует новую вариативную модель социальных ролей (ролевой набор) для

непосредственных участников данных взаимодействий. В соответствии с понятием «социальная роль», раскрытом в работах Э. Дюркгейма, М. Вебера, Т. Парсонса и др., которое представляется определённой моделью поведения, заданной социальной позицией (статусом) личности в обществе, участниками социальных взаимодействий – членами кросс-функциональной команды проекта, сформированной согласно модели из представителей вузовской среды и представителей стейкхолдера, приобретаются новые конвенциональные роли [228].

Так, исключая ролевую модель заказчик-исполнитель для представителей разных организаций за счет выстраивания работы для всех акторов в кросс-функциональной команде, в зависимости от состава команды, компетентности и мотивов ее участников, у индивида появляется возможность предстать не только в привычной социальной роли, но и расширить свой ролевой набор в соответствии с целями и задачами конкретного инновационного проекта.

Проектный офис регионального университета как единая точка входа позволит регламентировать процесс взаимодействия на предмет совместной реализации проектов не только с крупными индустриальными партнерами, но и привлечь потенциал малых инновационных предприятий, сталкивающихся, как правило, с серьезными барьерами при коммуникации с вузом.

В результате схематично области взаимодействия и выгоды кооперации регионального университета и внешних стейкхолдеров при реализации совместных инновационных проектов представляются следующим образом (рисунок 2.31).

Таким образом, на основе разработанной модели управления развитием университета и механизма совместной реализации межорганизационных проектов появляется возможность предложить решения проблем и барьеров, выявленных по результатам проведённого социологического исследования среди региональных университетов.



Рисунок 2.31 - Области взаимодействия и выгоды кооперации регионального университета и внешних стейкхолдеров в рамках реализации межорганизационных проектов

Реализация на системной основе предлагаемой модели управления и механизма реализации для регионального университета и внешних стейкхолдеров способствует выстраиванию взаимовыгодных партнерств, позволяя объединить намерения и ресурсы участников проектов для совместного развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возрастание роли системы высшего образования в вопросах социально-экономического развития и конкурентоспособности государства на международном уровне в условиях серьезного санкционного давления, актуализирует процессы трансформации и адаптации университетов, где одним из ключевых ориентиров и показателей эффективности для них является измеряемый вклад в реальный сектор экономики и развитие территории. На уровне университетов это приводит к усилению конкуренции между образовательными организациями за ресурсы и таланты, которые должны быть способны не только обеспечить устойчивое развитие университета, но и вывести его на инновационный путь развития.

Университету, ориентированному на пребывание в числе востребованных со стороны своих партнеров, в современном мире необходимо обеспечивать достаточный уровень открытости для общества, поддерживать режим многозадачности и детализировано представлять стратегию своего развития, при этом уделяя особое внимание управлению социальными аспектами взаимодействия в процессе межорганизационной деятельности. В стремлении быть конкурентоспособным университет более не может концентрироваться исключительно на образовании, исследованиях или каком-либо другом обособленном направлении. Выявленный перечень тенденций в развитии системы высшего образования (среди которых: клиентоориентированность и кастомизация образования; осознанная потребность вузов в сетевом взаимодействии и деятельном партнерстве с бизнес-сообществом; формирование экосистем вокруг университетов и другие), также демонстрирует необходимость трансформации системы управления университета с целью достижения организацией высокого уровня конкурентоспособности и эффективной реализации стратегии развития.

Само развитие университета понимается как процесс целенаправленного внедрения в его деятельность качественно новых свойств, обусловленных инновациями, протекающих в обязательном взаимодействии с внутренними структурами и внешним окружением организации, которые обеспечивают ее устойчивость. С

точки зрения социологического подхода развитие региональных вузов стимулирует изменения системы управления университетом, приоритетно ориентированные на решение проблем управления социального характера. Управление университетом и его развитием должно быть ориентировано на принципиально новый качественный результат, обеспечивающий эффективность и конкурентоспособность вуза на отечественном и мировом уровне. Одним из основных социальных аспектов эффективности развития университета является возможность воплощения его сотрудниками собственных идей в исследовательскую, образовательную и управленческую практики.

В процессе управления развитием университета важно сформировать устойчивый фундамент принципов управления. Несмотря на то, что каждый университет определяет эти принципы в соответствии со своими институциональными особенностями, представляется, что общим для всех может выступать принцип концептуальности, в соответствии с которым принципы управления развитием должны не только корректно отвечать вектору развития университета и быть понятными для коллектива, но и давать представление о характере деятельности организации, существовании единого смысла, сформулированного в миссии университета, который в свою очередь должен коррелировать с ценностями и потребностями объекта воздействия. В современных условиях принцип концептуальности относительно управления развитием университета необходимо декларировать и воплощать в подходах социально-ориентированного управления чтобы снизить влияние таких возможных негативных эффектов, как социальная напряженность, сопротивление изменениям, низкий уровень мотивации и социальной ответственности сотрудников, вовлеченных в инновационную деятельность и/или столкнувшихся с ее проявлениями.

Система управления университета, внедрение моделей и механизмов управления его развитием подвержены непосредственному влиянию внешней среды, где центральная линия обуславливается государственными программами развития и национальными проектами в сфере высшего образования. Отчетливо можно наблюдать все больший запрос к университетам на развитие предпринимательского

направления, коммерциализацию результатов научной деятельности и выстраивание взаимодействий с компаниями реального сектора экономики. Положительный эффект в этом направлении может быть получен за счет повышения уровня публичности образовательной организации; обеспечения достаточного уровня открытости результатов научной деятельности и разработок для потенциальных партнеров; участия университета в реализации программ развития своих стейкхолдеров; выстраивания сетевых взаимодействий с научными и образовательными организациями с целью объединения научного и образовательного потенциала, обмена передовым опытом для решения актуальных вопросов развития экономики.

Исследование целевых параметров развития университетов демонстрирует, что вузы в большей степени ориентированы на развитие партнерства, сотрудничества и совместных с индустриальными партнерами проектов. Социально ориентированное управление университетами также определяется как приоритетный вектор развития. В целом, исследование целевых параметров развития университетов показывает, что современное развитие вузов отражает трансформационные процессы, происходящие не только в системе российского образования, но и в мировом образовательном сообществе. Российские вузы в условиях патерналистской роли государства пока в меньшей мере развивают клиентоориентированный подход, определяя в качестве ключевого приоритета востребованность кадров и научных разработок у отраслевых партнеров.

Ориентация на взаимодействие с внешними стейкхолдерами создает условия, при которых руководству университета необходимо корректировать организационную структуру, заимствуя и адаптируя опыт бизнес-сообщества, при этом формируя понятные и приемлемые принципы управления в академической среде.

При выстраивании взаимодействий с внешними стейкхолдерами одним из наиболее эффективных инструментов управления может стать инсталляция проектного управления в аспектах межорганизационных коллабораций для реализации проектов. Так как задача по обеспечению вклада в отраслевую и региональную экономику возложена на группу региональных университетов, что актуализируется

программой стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», в соответствии с которой выявляются университеты, ориентированные на «территориальное и/или отраслевое лидерство», то среди опорных региональных университетов первой волны было проведено исследование, характеризующее готовность представителей именно этой группы университетов осуществлять управление развитием в обозначенных приоритетах.

По результатам проведенного исследования были определены основные аспекты и наиболее существенные проблемы управления развитием региональных университетов. Среди наиболее значимых барьеров для эффективного управления развитием университета, по мнению респондентов, являются недостаток времени и сил для разработки и апробации инноваций; привычка работать по устоявшимся нормам и правилам, что занимает меньшее количество времени и сил; недостаток материальных и моральных стимулов. В совокупности это затрагивает вопрос мотивации сотрудников, что является одной из наиболее трудоемких задач управления развитием. Отчетливо зафиксирована проблема ресурсного обеспечения инновационной деятельности, где важно не только наличие самих ресурсов, но и возможность оперативно их использовать, в то время как системе управления университетом присуща отчетливая иерархическая структура и высокая инертность, что препятствует приобретению таких свойств, как гибкость и адаптивность, необходимых для развития. Представители региональных университетов убеждены, что без сотрудничества с внешними стейкхолдерами развитие организации неосуществимо, а проблема поиска и выстраивания взаимоотношений с ними остается одной из наиболее актуальных.

Руководствуясь результатами исследования, можно констатировать недостаточный уровень эффективности системы управления развитием региональных университетов. Однако существуют предпосылки, которые определяют перспективу участия коллектива в развитии университета, среди которых собственные идеи сотрудников и желание их воплощать в исследовательской, педагогической или управленческой практиках; осознание изменений, происходящих в обществе и в

системе высшего образования; наличие знаний, умений и опыта реализации инновационной деятельности.

Так, выявленные ключевые аспекты и проблемы управления развитием региональных университетов актуализировали необходимость разработки новой социально-ориентированной модели и механизма управления, которые, во-первых, призваны отвечать на запрос в кооперации университета с внешними стейкхолдерами, во-вторых, способны воздействовать на инициативу, понимание, сотворчество и вовлеченность сотрудников организации. Социально-ориентированное управление предполагает выстраивание качественно новых социальных взаимодействий и расширение набора социальных ролей сотрудников университетов и внешних стейкхолдеров в процессе развития организаций.

В результате, проведенные теоретическое и эмпирическое исследования позволили предложить социально-ориентированную модель управления развитием университета, где проектный офис регионального университета выступает элементом системы управления развитием, обеспечивающим эффективность функционирования процессов по реализации межорганизационных проектов. В свою очередь предложенный механизм реализации межорганизационных проектов способствует устранению проблем и барьеров, выявленных по результатам проведенного социологического исследования. Таким образом, реализация предлагаемых решений на системной основе позволит объединить намерения и ресурсы участников проектов для совместного достижения целей развития, что актуализирует разработку и внедрение новых практик управления.

Список литературы

1. Алтынбасов Б.О. Европейское образовательное пространство и национальные образовательные законодательства стран СНГ // Интеграционное право: опыт Европы для постсоветского пространства: материалы Международной научно-практической конференции, 23 декабря 2011 г. М.: Российский новый университет, 2011. С. 14–21.
2. Амбарова П. А., Зборовский Г. Е. Управление университетами в оценках образовательных общностей // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – №3 (21). – С. 100–111.
3. Антонов, А. Г. Инновационные решения в организации образовательного процесса в вузе / А. Г. Антонов, О. О. Мартыненко, И. П. Черная // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 2 (35). – С. 24–34.
4. Аржанова И. В., Воров А. Б., Жураковский В. М. Опыт развития научно–инновационного потенциала Федеральных и Национальных исследовательских университетов // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – №3 (97). – С. 37–44.
5. Аржанова, И.В. Опорные вузы России: ориентация не на индикаторы, а на результат / И.В. Аржанова, Д.О. Дерман // Образование в России: федеральный справочник. – 2017. – № 12. – С. 171–175.
6. Аронов А. М., Белова Е. Н. Принципы управления инновационной деятельностью вуза // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). – 2013. – №4 (132).– С. 9–13.
7. Аршакян Д. Особенности управления социотехническими системами. // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 5. С. 24.
8. Атлас экономической специализации регионов России / В. Л. Абашкин, Л. М. Гохберг, Я. Ю. Еферин и др.; под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 264 с. – 150 экз. – ISBN 978-5-7598-2379-7
9. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
10. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. – М.: Издательство

политической литературы, 1977. – 384 с.

11. Ашимова Д.Е. Амиров А.Ж., Султанова Б.К. Понятие и сущность инновационного развития в сегменте высшего образования // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 99–101.
12. Бакштановский, В. И. Трансформирование отечественного университета и кризис этики профессора / В. И. Бакштановский, М. В. Богданова // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2019. – № 4. – С. 46–56.
13. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Глобальные рейтинги университетов: проблема манипулирования // Журнал новой экономической ассоциации. — 2012. — № 1. — с. 126–146.
14. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Международные рейтинги университетов: практика составления и использования // Экономика образования. — 2012. — № 2. — С. 67–80.
15. Барбаков, О. М. История становления инновационных структур в системе высшего образования США / О. М. Барбаков, К. Г. Барбакова, Л. И. Зыбарева // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2015. – № 2. – С. 107–111.
16. Барышникова М. Ю., Вашурина Е. В., Шарыкина Э. А., Сергеев Ю. Н., Чиннова И. И. Роль опорных университетов в регионе: модели трансформации // Вопросы образования/Educational Studies Moscow. – 2019. – №1. – С. 8–43.
17. Берестов А.В., Гусева А.И., Калашник В.М., Каминский В.И., Киреев С.В., Садчиков С.М. Опорные университеты – потенциал развития регионов и отраслей // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 8/9. С. 9–25.
18. Богдан Н. Н., Парфенова И. Ю. Организационная культура вуза в условиях реформ // Университетское управление практика и анализ. 2009. № 6. С. 23–30.
19. Большунова Т.В. Социальная технология управления взаимодействием вуза с заинтересованными сторонами как инструмент повышения конкурентоспособности // Вестник университета. – 2019. – №6. – С. 161–167.

20. В России появятся новые инженерные школы. — Текст: электронный // ria.ru: [сайт]. — URL: <https://ria.ru/20220411/inzheneriy-1782899289.html> (дата обращения: 30.04.2022).
21. Валерий Фальков: Миннауки крестовый поход на вузы не планирует // РИА новости URL: <https://ria.ru/20200210/1564510144.html> (дата обращения: 07.04.2020).
22. Васецкая Н.О. Управление современным университетом в условиях индустрии 4.0 // Вопросы современной науки: новые достижения. – Самара: Центр научных исследований и консалтинга, 2017. – С. 8–10.
23. Величенкова Дарья Сергеевна, Родионов Дмитрий Григорьевич Методика оценки эффективности региональной инновационной системы с учетом влияния университетов // Инновации и инвестиции. 2020. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-regionalnoy-innovatsionnoy-sistemy-s-uchetom-vliyaniya-universitetov> (дата обращения: 18.05.2024).
24. Власов В.В. Интерактивно – рациональное управление развитием социальной системы российского образования. Автореф. дисс. ... докт. социолог, наук. – Москва, 2007. – 42 с.
25. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. Пер. со словац. – М.: Экономика, 1989. – 166 с.
26. Володин Н.Н. Концепция инновационного развития университета. Доклад на заседании Ученого совета университета 2 марта 2009 г. // URL: <http://rsmu.ru/3820.html> (дата обращения: 29.05.2020).
27. Воробьева Е.С., Краковецкая И.В., Нюренбергер Л.Б. Конкурентные позиции российских университетов на мировом рынке образования: подведение первых итогов и новые горизонты инициативы превосходства России // Креативная экономика. — 2020. — Том 14. — №3. — С. 287–312. doi: 10.18334/ce.14.3.100668.
28. Всеобщая история менеджмента / Под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: ЭЛИМА, 2009. – 72 с.
29. Гавриков А.Л., Певзнер М.Н., Петряков П.А. Российские вузы на пути

к институциональному многообразию: стратегия развития регионального опорного университета // Проблемы современного образования. – 2018. – №4. – С. 84–101.

30. Гайсина, Л. М. Социально–ориентированное управление на предприятиях нефтегазового комплекса в условиях трансформации: синергетический подход / Л. М. Гайсина, М. Л. Белоножко. – Уфа: Издательство "Нефтегазовое дело", 2021. – 346 с. – ISBN 9785987552896.

31. Галахов В.И. Методология организации и управления кадровым потенциалом федерального железнодорожного транспорта: автореф. дис. ... д-ра техн. наук. М., 1998. 48 с.

32. Герасимов А. Н. Социально ориентированное управление: анализ сложившегося дискурса // Гуманитарий Юга России. 2021.4 (50). С. 62-71.

33. Герасимова В. И. Институционализация связей с общественностью в системе социального управления: социологическая концепция: дис. ... д-р. соц. наук: 22.00.08. - Тюмень, 2016. - 351 с.

34. Герасимова, Г. И. Территория и университет: стратегия управленческого взаимодействия / Г. И. Герасимова, В. В. Майер // Гуманитарные, социально–экономические и общественные науки. – 2018. – № 3. – С. 26–29. – DOI 10.23672/SAE.2018.3.12177.

35. Голофастова Н. Н., Дубинкин Д. М., Григорьева Е. А. Роль инноваций технических университетов в обеспечении технологического лидерства регионов // Вопросы региональной экономики. – 2021. – №. 3. – С. 25-30.

36. Гоник И.Л., Юрова О.В., Текин А.В., Стегачев Е.В., Фетисов А.В. Модернизация системы управления как инструмент развития регионального опорного университета // Высшее образование в России. 2016. № 7 (203). С. 117–126.

37. Гордашникова О.Ю. Инновационное развитие вуза как эффективная форма повышения качества образования // Вестник Саратовского государственного социально–экономического университета. – 2017. – С. 60–64.

38. Горин С.Г. Влияние мониторинга вузов на увеличение документооборота в вузе и динамику преподавательской и студенческой субъектности // Высшее образование в России. 2016. № 1 (197). С. 69–74.

39. Григорьева Н.С. Развитие науки в контексте Болонского процесса: проблемы и перспективы для России // Государственное управление. Электронный вестник. 2005. № 5. С. 2–5.
40. Грудзинский А. О. Социальный механизм управления инновационным университетом: дис. ... д-р. соц. наук наук: 22.00.08. – Нижний Новгород, 2005. – 354 с.
41. Губин И.О., Ионов А.В. Методологические аспекты социально-экономических изменений высшего образования и конкурентоспособности университетов // Экономическая теория. — 2015. — №3. — С. 114–129.
42. Гумбольдт, В. фон. О внутренней и внешней организации высших научных заведений в Берлине / В. фон Гумбольдт // Университетское управление: практика и анализ. –1998, – № 3(6).
43. Давлетгареева А.Р. Роль вузов в институциональном развитии инновационной деятельности // Инновации и инвестиции. – 2016. – №6. – С. 5–11.
44. Давыдова А. В. Взаимодействие руководителей и преподавателей высших учебных заведений как результат сложившейся управленческой культуры // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – №7(15).
45. Данилов Д.Л. Инновационный потенциал преподавателей российской высшей школы / Д.Л. Данилов; под ред. Г.Б. Кораблевой. – М., 2015. – 72 с.
46. Демененко И.А. Клиентоориентированная организационная культура вуза как механизм эффективных социальных отношений системы высшего образования и регионального рынка труда // Научный результат. Социология и управление. – Т.3, №2, 2017.
47. Диев В.С. Управление университетом в условиях академического капитализма: иерархия или сеть? // Образование в современной культуре Идеи и Идеалы. – 2017. – №1(31), т. 1.
48. Документы по истории университетов Европы XII– XV вв.: Учебное пособие. Воронеж: ВГПИ, 1973. – 157 с.
49. Донина И. А. Становление и развитие идей маркетинга в образовании

(историко–педагогический анализ) // Гуманитарные, социально–экономические и общественные науки. – 2014. №6 – 1. С. 206 – 209.

50. Дорога к академическому совершенству: Становление исследовательских университетов / под ред. Ф. Дж. Альтбаха, Д. Салми; пер. с англ. – М.: Издательство «Весь Мир», 2012 – 403 с.

51. Дрезинский К.С. Совершенствование управления вузами в условиях рыночного реформирования российской экономики. Автореф. дисс. ...канд. экон. наук. – СПб, 2008.

52. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2012. – 256 с.

53. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2010. – 58 с. 55

54. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. —704 с.: ил. —Парал. тит. англ. ISBN 978–5–8459–1570–2 (рус.).

55. Еленев Д.В., Кузьмичев В.С., Пашков Д.Е. Автоматизация системы управления национальным исследовательским университетом и мониторинга его деятельности // Программные продукты и системы. – 2012. – №3. – С. 31 – 34.

56. Ерина, И. А. Современные тенденции развития высшего образования / И. А. Ерина, Ю. Ю. Курбангалиева // Modern Science. – 2022. – № 6-4. – С. 35-40.

57. Ермоленко В.В., Ланская Д.В., Яковленко А.Е. Обеспечение деятельности проектного офиса инфраструктуры инновационной экосистемы университета // Вестник Академии знаний. – 2019. – №32 (3). – С. 125–133.

58. Ефимов В.С., Лаптева А.В. Университет 4.0: философско–методологический анализ. Университетское управление: практика и анализ. Т. 21, №1, 2017. – С. 16–29.

59. Ефимова И.Н. Имидж российских вузов в мировом образовательном пространстве // Высшее образование сегодня. — 2013. — №8. — С. 10–18.

60. Жураковский В. М. Управление программами развития университетов как механизм формирования и апробации новых технологий университетского

управления // Ректор вуза. 2012. №6. – С. 6–9.

61. Закон Российской Федерации "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" от 22 августа 1996 г. № 125–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996 г. № 35. Ст. 4135

62. Зборовский Г. Е., Амбарова П. А. Сетевое взаимодействие вузов в системе высшего образования Уральского макрорегиона // Экономика региона. — 2017. — Т. 13, вып. 2. — С. 446–456.

63. Зиннуров У.Г., Бикметов Е.Ю. Методологические аспекты управления системой образования в условиях рынка // Человеческий капитал. – 2012. – №4 (40). – С. 145–148.

64. И. Н. Емельянова стратегические приоритеты классического университета: контент-анализ миссий//Университетское управление: практика и анализ No 105 (5) 201 С 4-14

65. Иванов С.А., Сокол–Номоконов Э.Н. Феномен опорных университетов региональной экономики в современной России // Высшее образование в России. 2018. № 1 (219). С. 19–30.

66. Иванов, С. Ю. Социально–ориентированное управление организацией на принципе зональности: специальность 22.00.08 «Социология управления»: диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук / Иванов Сергей Юрьевич. – Москва, 2010. – 515 с.

67. Иванова Н.Л., Попова Е.П. Профессионалы и проблема внедрения инноваций в вузе // Вопросы образования. – 2017. – №1. – С. 184–206.

68. Измерение рейтингов университетов: международный и российский опыт. /Под ред. Ф.Э. Шереги и А.Л. Арефьева / Министерство образования и науки Российской Федерации. — М.: Центр социологических исследований, 2014. — 504 с.

69. Ильиных, С. А. Онлайн – обучение в российских вузах: преимущества, ограничения, риски / С. А. Ильиных // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2020. – № 5(82). – С. 73–79.

70. Итоги реализации программ развития опорных университетов в 2016 г.

/ И.В. Аржанова [и др.] // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 4. – С. 11–21.

71. Карелина И.Г. Рейтинг вузов, образовательных программ как один из методов оценки качества высшего образования в различных странах: аналит. обзор//Вестник ВГУ. Серия: Проблемы высшего образования. №1. 2005.— С.101–108.

72. Карпов А. О. Современный университет как драйвер экономического роста: модели и миссии // Вопросы экономики. – 2017. – №3. – С. 58–76.

73. 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. — (Теория и практика образования). — 1000 экз. — ISBN 978–5–7598–0834–3 (в пер.).

74. Ключев А. К., Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Управление университетом: итоги трансформации // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – №1 (22). – С. 93–104.

75. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления. М.: Инфра-М, 2009. – 544 с.

76. Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях//Университетское управление. – 2005. – №4. – С. 9.

77. Ковалевский В.П. Интегрально-целевой метод управления деятельностью регионального университетского комплекса // Университетское управление. 2004. № 3. С. 13-17.

78. Колесников А.М., Вагин С.Г. К вопросу о современной проблематике в построении системы управления инновациями в опорных вузах регионов // Экономика и управление народным хозяйством. – 2019. – №5 (174). – С. 93–96.

79. Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения. – М.: Экономика, 1993. – 542 с.

80. Константинов, Г. Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Вопросы образования. – 2007. – №1. – С. 49 – 62.

81. Кремер, Н.Ш. Теория вероятностей и математическая статистика / Н.Ш. Кремер. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2001. – 543 с.

82. Критерии (признаки), определяющие высшее учебное заведение в качестве классического университета // Ассоциация классических университетов России URL: http://www.acur.msu.ru/ru/members_criteria.php (дата обращения: 04.12.2024).

83. Кроу М., Дэбарс У. Модель нового американского университета [Текст]/пер. С англ. М. Рудакова; под науч. Ред. М. Добряковой; вступ. ст. И. Фурмина; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Издательский дом Высшая школа экономики, 2017. – 440 с.

84. Кузьминов, Я. И., Юдкевич, М. М. Университеты в России: как К89 это работает [Текст] / Я. И. Кузьминов, М. М. Юдкевич; Нац. исслед. ун-т. «Высшая школа экономики». — М: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 616 с. — 2000 экз. — ISBN 978–5–7598–2373–5 (в пер.). — ISBN 978–5–7598–2282–0 (e-book).

85. Логвинова А.В. Административная система управления региональным вузом и ее негативные следствия // Проблемы развития территории. 2019. № 3 (101). С. 123–133. DOI: 10.15838/ptd.2019.3.101.8.

86. Лукашук В.И., Зотов В.В. Инновационный бюрократизм как механизм управления современной системой высшего образования // Вестник Тамбовского университета. Серия: общественные науки. – 2017. – №3 (11). – С. 5–10.

87. Луценко Н.О. Последствия присоединения России к Болонской системе в условиях современного политико-экономического кризиса // Вестник Московского государственного областного университета (электронный журнал). 2018. № 1.

88. Лясников, Н. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. В. Лясников, М. Н. Дудин. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.

89. Малаховская М. В., Павлова И. А., Кобзева Л. В. Университетская инфраструктура инноваций: в поисках коллаборативных моделей // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – №5 (117). – С. 32–42.

90. Мамедова Э.А. Развитие форм и методов управления вузом на рынке образовательных услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Махачкала, 2009. – 162 с.

91. Маскаев А. И., Савко П.О., Оганесян А.А. Сравнительный анализ институциональных инноваций в вузах: федеральный vs опорный // *Journal of Economic Regulation* (Вопросы регулирования экономики). – 2017. – №4. – С. 67–79.
92. Масленников В.В. Организационные модели проектного управления научной деятельностью в российских университетах // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*. – 2013. – №9. – С. 71–81.
93. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учеб. по специальности "Менеджмент орг.". – М.: Инфра–М, 2005. – 293 с.
94. Менш, Герхард. Теория инноваций / Берлин, Международный институт управления, янв. 1971.
95. Мертон, Р. К. Социальная теория и социальная структура / Р. К. Мертон. – М.: Хранитель, 2006. – 873 с.
96. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2015 года (на основе данных формы № 1–Мониторинг за 2014 год)» (утв. Минобрнауки России 30.03.2015 № АК–30/05вн) // *Российская газета*.
97. Мехришвили, Л. Л. Приоритеты политики Российской Федерации в сфере высшего технического образования / Л. Л. Мехришвили, Н. А. Ткачева, Л. К. Габышева // *Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика*. – 2019. – № 4. – С. 104–114.
98. Минаева О.В. Принципы социального управления *Вестник МИЭП*. 2016. № 2 (23). С. 15-24.
99. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. [Пер. с англ.] СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
100. Михайлов В.Н. К вопросу выбора организационной структуры управления проектами для развития инновационной деятельности высших учебных заведений // *Проблемы современной экономики* (Новосибирск). – 2014. – №20. – С. 179–183.

101. Михайлова Н.В. Высшее образование в России: проблемы и перспективы // Экономика и экономические науки. 2016. № 3. С. 23–26.
102. Мкртычян Г.А. Предпринимательский университет: концепция и диагностика культуры // Вестник Минского университета. 2014. №4 (8).
103. Моделирование организационной структуры управления объединенным университетом / С. Э. Майкова [и др.] // Интеграция образования. 2017. Т. 21, № 3. С. 421–440. DOI: 10.15507/1991–9468.088.021.201703.421–440.
104. Моложавенко, В. Л. Модель управления развитием инновационного потенциала педагогического коллектива / В. Л. Моложавенко, С. М. Киричук // Вузовская наука: проблемы подготовки специалистов: материалы Международной научно–практической конференции, Тюмень, 02 декабря 2019 года. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020. – С. 79–85.
105. Монастырный Е.А. Методологическое обеспечение развития региональной инновационной системы в условиях современной экономики России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Томск, 2009.
106. Московкин В.М., Чжан Хэ, Садовски М.В. (2019) Какие российские университеты имеют шансы войти в 2020 г. в ТОП–100 трёх ведущих мировых рейтингов? // Экономика науки. Т. 5. № 2. С. 143–156.
107. Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта "Образование" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов) (протокол N 2 от 21 декабря 2005 г.) // base.garant.ru URL: <https://base.garant.ru/55170389/#friends> (дата обращения: 01.08.2020).
108. Национальный рейтинг университетов // Интерфакс – Высшее образование в России URL: <https://academia.interfax.ru/ru/ratings/?rating=1&year=2020&page=1> (дата обращения: 10.09.2020).
109. Неборский Е.В. Реконструирование модели университета: переход к формату 4.0 // Интернет–журнал «Мир науки» 2017, Том 5, номер 4 <http://mir-nauki.com/PDF/26PDMN417.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

110. Недолужко О. В., Шумик Е. Г., Батурина О. А. Формирование идентичности регионального университета как инструмент управления его конкурентоспособностью // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, No 3. С. 84–94. DOI: 10.15826/umpra.2023.03.025

111. Непрерывное образование и наукоемкие производства: институты и практики взаимодействия // Институт социологии Федерального научно–исследовательского социологического центра Российской академии наук URL: https://www.isras.ru/neprer_obrazov_2018 (дата обращения: 20.04.2021).

112. Николаев И.В. Совершенствование организационной структуры управления // Проблемы науки. – 2018. – №5. – С. 68–70.

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

114. О Программе стратегического академического лидерства «Приоритет–2030» // Сибирское отделение Российской академии наук URL: https://www.sbras.ru/files/files/golovin_-_o_programme_prioritet-2030.pdf (дата обращения: 12.04.2021).

115. О численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13266> (дата обращения: 24.05.2024).

116. Об итогах реализации программ развития национальных исследовательских университетов (первая очередь) в 2009–2010 годах, К заседанию коллегии Минобрнауки России 24 мая 2011 // <http://federalbook.ru> URL: <http://federalbook.ru/files/FSO/soderganie/Tom%208/I/ob%20itogah.pdf> (дата обращения: 15.01.2020).

117. Образование в цифрах: 2020: краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина, Н. Б. Шугаль; Нац. исслед. ун–т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 120 с. – 200 экз. – ISBN 978–5–7598–2306–3 (в обл.).

118. Образовательный проект «5–100» ждет перезагрузка // Российская Газета rg.ru URL: <https://rg.ru/2019/10/25/obrazovatelnyj-proekt-5-100-zhdet-perezagruzka.html> (дата обращения: 01.09.2020).

119. Организация проектной деятельности в правительстве Российской Федерации // Официальный портал органов власти Волгоградской области URL: <http://surl.li/adatr> (дата обращения: 02.07.2021).

120. Осипов Г.В. Социология и социальное мифотворчество. – М.: НОРМА, 2002. – 615 с.

121. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. — М.: Высш. шк., 2001. — 271 с. 139

122. Оценка вклада региональных систем высшего образования в социально-экономическое развитие регионов России / О. В. Лешуков, Д. Г. Евсеева, А. Д. Громов, Д. П. Платонова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2017. — 30 с.

123. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг. М.: Интерпракс., 1995. – 240 с.

124. Панова А. А. О структуре управления и принятия решений в российских вузах. Препринт WP10/2006/05. М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 28 с.

125. Парсонс, Т. Ценности, мотивы и системы действия / Т. Парсонс, Э. Шилз, Д. Олдс. – М.: Академический проект, 2002. – 200 с.

126. Паспорт национального проекта "Наука" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).

127. Перегудов С.П. Корпорации, общество, государство: эволюция отношений / С.П. Перегудов. – Москва : Наука, 2003. – 351 с.

128. Петров, М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения//Вестник Санкт–Петербургского университета. Сер. 8. – 2004. – Вып. 2. – № 16. – С. 51–68.

129. Поляков, Д. В. Предпринимательский университет: структура и координация / Д. В. Поляков, Е. В. Кравченко // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 4(68). – С. 210–212.

130. Постановление Правительства РФ "О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства "Приоритет–2030"" от 13.05.2021 № 729 // Официальный интернет–портал правовой информации. – 2021 г. – № 0001202105210040 62. – с изм. и допол. в ред. от 21.05.2021.

131. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"» от 26.12.2017 (ред. от 14.08.2019) № 1642 // Консультант плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rusarch.ru/>, <http://www.consultant.ru>. 2019 г.

132. Постановление Правительства РФ от 08.04.2022 N 619 "О мерах государственной поддержки программ развития передовых инженерных школ". — Текст: электронный // consultant: [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_414282/ (дата обращения: 30.04.2022).

133. Постановление Правительства РФ от 13 июля 2009 г. № 550 «О конкурсном отборе программ развития образовательных организаций высшего образования, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет» // consultant.ru URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89318/ (дата обращения: 28.09.2020).

134. Постановление Правительства РФ от 23.05.2015 № 497 (ред. от 22.11.2017) «О Федеральной целевой программе развития образования на 2016 – 2020 годы» // Российская газета.

135. Предпосылки формирования клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения / Е. А. Неретина, Т. Г. Соловьев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. –2011. – № 2 (18). – С. 161–170.

136. Преподаватели высказали свое мнение о вынужденном переходе образовательного процесса в онлайн // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации URL: https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=21584 (дата обращения: 10.11.2020).

137. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

138. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия: (Социал. пробл. инноватики). – М.: Политиздат, 1989. – 270 с.

139. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / Пер. с англ. Изд. 6–е. М.: Изд. ЛКИ, 2008. – 296 с.

140. Пригожин, А.И. Современная социология организаций. – М.: Интерпракс, 1995. – 295 с.

141. Проректор по перспективным проектам СПбПУ А.И. Боровков – о научном заделе Политеха и роли вуза в реализации Национальной технологической инициативы // СПбПУ URL: https://www.spbstu.ru/media/smi/nauka_i_innovatsii/vice-rector-perspective-projects-spbpu-a-i-borovkov-scientific-basis-polytechn/ (дата обращения: 01.08.2019).

142. Протокол заседания межведомственной комиссии по проведению мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования от 23 ноября 2015 года. № ДЛ–39/05 ПР [Электронный ресурс] // Сайт Министерства образования и науки РФ. URL: <http://минобрнауки.рф/> (дата обращения 26.06.2020).

143. Прохоров, А. В. Модели университета в условиях глобализации / А. В. Прохоров // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2013. – № 3 (27). – С. 56–66.

144. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. М, 1997. С. 17 и др.

145. Распоряжение Правительства РФ «О Концепции долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» от 17.11.2008 (ред. от 28.09.2018) № 1662–р // Российская газета. 2008 г.

146. Распоряжение Правительства РФ «О реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет–2030»» от 31.12.2020 № 3697–р // Официальный интернет–портал правовой информации. – 2021 г. – № 0001202101050007 5. – с изм. и допол. в ред. от 05.01.2021.

147. Распоряжение Правительства РФ от 04.11.2006 № 1518–р «О реорганизации государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования «Красноярский государственный университет», Красноярская государственная архитектурно–строительная академия, «Красноярский государственный технический университет», «Государственный университет цветных металлов и золота» в форме присоединения учреждений к университету».

148. Распоряжение Правительства РФ от 23.11.2006 № 1616–р «О реорганизации государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования «Ростовский государственный университет» (г. Ростов–на–Дону), «Ростовская государственная академия архитектуры и искусства» (г. Ростов–на–Дону), «Ростовский государственный педагогический университет» (г. Ростов–на–Дону) и «Таганрогский государственный радиотехнический университет» (г. Таганрог, Ростовская область) в форме присоединения учреждений к университету, образовав федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Южный федеральный университет».

149. Ратьковская, Т. Г. Условия инновационного развития в Сибирском федеральном округе: региональная дифференциация / Т. Г. Ратьковская // ЭКО. – 2007. – № 5. – С. 51–69.

150. Резник Г. А., Курдова М. А. Функции российского университета в условиях формирования инновационно–ориентированной экономики // Интеграция образования. 2017. Т. 21, № 3. С. 441–458. DOI: 10.15507/1991–9468.088.021.201703. – С. 441–458.

151. Рейтинг 100 лучших вузов России (RAEX, 2020 год) // RAEX Аналитика – рейтинги, исследования, обзоры, конференции URL: https://raex-a.ru/rankings/vuz/vuz_2020 (дата обращения: 10.09.2020).

152. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения.

/ Министерство образования и науки Российской Федерации. — М.: ФГАНУ «Социоцентр», 2018. — 189 с.

153. Розанова А.А. Базовые принципы управления инновационным развитием вуза // Проблемы экономики и менеджмента. — 2014. — №11 (39).— С. 48–52.

154. Романов Е. В. Оценка эффективности деятельности вузов: противоречия и парадоксы. Ч. I // Образование и наука. 2019. Т. 21, № 9. С. 9–48. DOI: 10.17853/1994–5639–2019–9–9–48.

155. Сагинова О.В., Максимова С.М. Опыт взаимодействия вузов и предпринимательских структур // Российское предпринимательство. — 2017. — №3 (18). — С. 377–387.

156. Садыков М.Б., Серебряков Ф.Ф., Щелкунов М.Д. Казанский университет на пороге третьего тысячелетия: проблемы гуманизации образования. Казань: Унипресс, 1998. — 114 с.

157. Сакалова, Е. А. Модель управления вузом в условиях модернизации российского образования: обоснование конкурентного позиционирования: специальность 22.00.08 "Социология управления": диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Сакалова Елена Алаудиновна. — Ростов–на–Дону, 2011. — 176 с.

158. Сапожников Г.П. Рейтинги учебных заведений: современное состояние и тенденции изменений // Высшее образование сегодня. — 2019. — № 6. — с. 26–30.

159. Серкина Я. И. Социальные технологии управления инновационным развитием вуза: дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08. — Белгород, 2013. — 188 с.

160. Сидорова, А. А. Двухуровневая система высшего образования как инструмент управления рынком образовательных услуг России / А. А. Сидорова // Государственное управление. Электронный вестник. — 2011. — № 26. — С. 5.

161. Современный университетский регистр. Как изменить дизайн системы высшего образования в России // www.kommersant.ru URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3635939> (дата обращения: 01.05.2020).

162. Создание и развитие сети федеральных и национальных исследовательских университетов: 2009–2014: Доклад Национального фонда подготовки кадров, подготовленный по результатам системного мониторинга хода и результатов реализации программ развития федеральных и национальных исследовательских университетов в рамках приоритетного национального проекта «Образование» в 2009–2014 годах. [Электронный ресурс]. URL: <http://surl.li/afdac> (дата обращения: 026.06.2020).

163. Соловьев О.Н., Демкин В.П. Влияние мировых рейтингов на повышение качества // Открытое дистанционное образование. — 2019. — №1. — С. 5–12.

164. Сорокин П. А. Социальная и культурная динамика. – М.: Астрель, 2006. – 1176 с.

165. Социально ориентированное управление инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Макарьева Виктория Юрьевна; [Место защиты: Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т]. - Ставрополь, 2012. - 246 с. : ил.

166. Список опорных вузов в России дополнили 22 региональных университета // interfax.ru URL: <https://www.interfax.ru/russia/558865> (дата обращения: 07.10.2019).

167. Спорыхина С.Н. Инновационные подходы к опережающему образованию: социально–управленческий аспект: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. М., 2001. – 187 с.

168. Ставрикий Р.А. Управление инновационным развитием образовательного комплекса в современной экономике России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2007. – 170 с.

169. Становление и развитие системы университетского технического образования России/Под. ред. И.Б. Федорова и В.К. Балтяна – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. – 187 с.

170. Стегний В.Н., Курбатова Л.Н. Преподаватель в системе управления вузом // Сборник научных трудов SWORLD. – 2014. – №2 (15). – С. 44–51.

171. Стенограмма совместного заседания президиума Госсовета и Совета по

науке и образованию // <http://prezident.org/> URL: <http://prezident.org/tekst/stenogramma-sovmestnogo-zasedaniya-prezidiuma-gossoveta-i-soveta-po-nauke-i-obrazovaniyu-06-02-2020.html> (дата обращения: 07.04.2020).

172. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы/ Под науч. ред. Н.Л. Титовой [Текст] – М.: МАКС Пресс, 2008 – 668 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-317-02500-7 (в пер.).

173. Стронгин Р.Г. Национальный исследовательский университет: развитие управления // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – №5 (2). – С. 14–19.

174. Стронгин Р.Г. Управление вузом в новых условиях // Высшее образование в России. 2017. № 10 (216). С. 5–12.

175. Тарабаева, В. Б. Инновационное развитие вузов: проблемы управления конфликтами [Текст]: моногр. / В. Б. Тарабаева; БелГУ. – Белгород: БелГУ, 2007. – 259 с.

176. Тарадина Л.Д. Международные рейтинги университетов: влияют ли они на развитие университетов и стоит ли им доверять? // Вестник православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия 4: Педагогика. Психология. — 2014. — № 2. — с. 9–17.

177. Таюрский А. И. Концептуальные основы формирования системы кадрового обеспечения инновационного производства // Вестн.Томского гос. пед. ун-та (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2011. Вып. 12. С. 101–103.

178. Токарева Г.А. Повышение конкурентоспособности ведущих российских вузов как стратегия государства в сфере развития инноваций // Вестник КамчатГТУ. – 2016. – № 37. – С. 111–118.

179. Третьяк Н.А. Инновационное развитие образовательных систем: категориальный смысл // Крымский научный вестник. – 2017. – №2–3. – С. 66–73.

180. Указ Президента РФ от 07.05.2008 № 716 «О федеральных университетах» 7 мая 2008 года № 716 // [consultant.ru](http://www.consultant.ru) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76812/ (дата обращения:

28.09.2020).

181. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» // Российская газета.

182. Указ Президента РФ от 25 апреля 2022 г. N 231 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий» // <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/WiWS6wA3UWh0h5dWnOndvYMgdY7pJlKA.pdf>

183. Указ Президента РФ от 7 октября 2008 г. № 1448 «О реализации пилотного проекта по созданию национальных исследовательских университетов» // garant.ru URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/6292869/> (дата обращения: 01.08.2020).

184. Университет 2035. URL: <https://www.2035.university/> (дата обращения: 24.09.2023).

185. Университеты для будущей элиты. 100 лучших вузов России по версии Forbes // Forbes.ru URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/378695-university-dlya-budushchey-elity-100-luchshih-vuzov-rossii-po-versii> (дата обращения: 10.09.2020).

186. Университеты распределят по отраслям Правительство переоценит место российских вузов в мировых рейтингах // Коммерсантъ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2836046> (дата обращения: 28.09.2020).

187. Управление университетом как ценностно-ориентированной системой Томский политехнический университет Б.Л. Агранович, В. А. Пушных // https://aeer.ru/files/io/m5/art_15.pdf

188. Фальков: программа «Приоритет–2030» поспособствует сокращению разрыва между вузами // ТАСС URL: <https://tass.ru/obschestvo/11056067> (дата обращения: 10.04.2021).

189. Федеральный закон от 10 февраля 2009 г. № 18–ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам деятельности федеральных университетов» // Гарант.ру URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/12065189/> (дата обращения:

15.03.2023).

190. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации (ред. от 25.11.2013; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014) // Российская газета, № 303, 31.12.2012.

191. Федотов А.М. Модели управления инновационными процессами в образовательной среде: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. М., 2005.

192. Фещенко В.В. Барьеры инновационного развития вузов // Вестник Брянского государственного университета. – 2013. – №3. – С. 159–161.

193. Фирова И.П. Причины и последствия трансформации системы образования в России / И.П. Фирова, Т.М. Редькина, В.Н. Соломонова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — №8 (122).

194. Фролов, С. Ю. О подходах к оценке качества в условиях модернизации во / С. Ю. Фролов, М. Л. Белоножко // Вузовская наука: теоретико–методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права: материалы Международного научного семинара, Тюмень, 15 декабря 2014 года. – Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет, 2015. – С. 62–65.

195. Фролов, С. Ю. О подходах к оценке качества в условиях модернизации во / С. Ю. Фролов, М. Л. Белоножко // Вузовская наука: теоретико–методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права: материалы Международного научного семинара, Тюмень, 15 декабря 2014 года. – Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет, 2015. – С. 62–65.

196. Фролова Е. В. Академические ценности современного университета: социально–философский анализ: дис. ... канд. фил. наук: 09.00.11. – М, 2006. – 144 с.

197. Целевая модель и ключевые параметры Программы развития опорного университета // flagshipuniversity.ntf.ru URL: <http://surl.li/afczx> (дата обращения: 10.09.2020).

198. Чернышева Т.Л., Специфика корпоративной культуры опорного университета // Сервис plus. Т. 12. 2018. № 1. – С. 108–122.
199. Чириков: в глобальных рейтингах вузов не хватает мнений студентов // РИА новости URL: <https://ria.ru/20130402/930638581.html> (дата обращения: 28.09.2020).
200. Чугунов А. Вузам наука. Министр Фальков: Исследования – стандарт для всех университетов // Российская газета. – 2020. – 08.11. – Ст. 251 (8305).
201. Шуклина Е. А., Певная М. В. Предприятия и вузы региона: формы сетевых взаимодействий в оценках экспертов // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – №3 (22). – С. 86–99.
202. Шуклина Е.А. Вузы и стейкхолдеры: к проблеме институционального доверия // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2020. – №2 (65). – С. 21–33.
203. Шукшунов В.Е. Состояние, перспективы развития и повышения эффективности инновационной деятельности высшей школы России // Инновации. 2005. No 6. С. 11-18.]
204. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. — М.: Эксмо, 2007. — 864 с.
205. Щелкунов М.Д. Государство и университет: модернизация по-российски // Вестник экономики, права и социологии. – 2012. – №2. – С. 242–247.
206. Энговатова А.А., Кузнецов Е. Б. «Университеты 4.0»: точки роста экономики знаний в России // Инновации. – 2016. – №5. – С. 3–9.
207. Эрикенова, Э. М. Системный анализ и совершенствование организационной структуры университета / Э. М. Эрикенова // Вестник университета. – 2016. – № 9. – С. 239–244.
208. Юнусова Гульназ Рашитовна человеческий капитал в развитии экономики региона: высококачественное высшее образование как инвестиции в человеческий капитал // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. №88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-v-razvitii-ekonomiki-regiona-vysokokachestvennoe-vysshee-obrazovanie-kak-investitsii-v-chelovecheskiy>

(дата обращения: 18.05.2024).

209. Bates T. National strategies for e-learning in post-secondary education and training. UNESCO. International Institute for Educational Planning. 2001.

210. Benneworth, P., Charles, D. University spin-off policies and economic development in less successful regions: Learning from two decades of policy practice. 2005, European Planning Studies. 13. Pp. 537–557.

211. Bluestone, B. UMASS/Boston: An Economic Impact Analysis. Boston: John W. McCormack Institute of Public Affairs. The University of Massachusetts, 1993

212. Chesbrough, H.W. (2003). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press.

213. Claessens, 1970; Schulte-Altedorneburg, 1977; Wiswede, 1977: 57–77.

214. Curley M., Formica P. (2013b). Introduction. In: M. Curley, P. Formica (eds.). The experimental nature of new venture creation: Capitalizing on open innovation 2.0. N.Y.: Springer, pp. 1—12.

215. D'Antoni S. The virtual university: Models and messages. Published by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France Typeset by UNESCO Publishing/Gérard Prosper Printed by Jouves, Mayenne ISBN–10: 92–3–104026–x ISBN–13: 978–92–3–104026–9. UNESCO 2006.

216. Elliott, D.S., Levin, S.L., and Meisel, J.B. Measuring the economic impact of institutions of higher education. Research in Higher Education 28 (1). Pp. 17–33, 1998

217. General Introduction, The Rise of the Research University: A Source-book, Chicago: University of Chicago Press (2017), pp. 2–3.

218. Guskin, A. Reducing Student Costs and Enhancing Student Learning. Part II: Restructuring the Role of Faculty / A. Guskin // Change. – 1994. – Vol. 26, № 5.–P. 16–25.

219. H. Battu, J. Finch and D. Newlands. Integrating knowledge effects into university impact studies: a case study of Aberdeen University/ Working paper, Department of Economics, University of Aberdeen. May, 1998

220. Hammershoj L. G. (2009). Creativity as a question of Bildung. Journal of

Philosophy of Education, Vol. 43, № 4, pp. 545—557.

221. Huggins, R and Johnston, A. The Economic and Innovation Contribution of Universities: A Regional Perspective, 2009.

222. Keith, K.M. The Responsive University in the Twenty-first Century / K.M. Keith // The Responsive University. Restructuring for High Performance. – Baltimore & L.: The Johns Hopkins University Press, 1998. – P. 162–172.

223. Levin, H, Raising Productivity in Higher Education / H. Levin // Journal of Higher Education.– 1991.–Vol.62,No3.– P.241–62.

224. Linton R. (1964) The Study of Man: An Introduction. New York: Appleton-Century-Crofts, 113-114.

225. Martin P., Morris R., Rogers A., Kilgallon S. (2010). What are creative spaces? In: P. Martin (ed.). Making space for creativity. Brighton: University of Brighton, pp. 23—26.

226. Maslow A.H. Eupsychian Management: A Journal. Homewood, IL: Richard D. Irwin; Dorsey Press, 1965.

227. Merton R. K. (1977) “Der Rollen-Satz“ // Griesse H. M., Nikles B., W., Rülcker Ch. Soziale Rolle: Zur Vermittlung von Individuum und Gesellschaft; Ein soziologisches Studien- und Arbeitsbuch. Opladen: Leske + Budrich: 67–73.

228. Parsons T. (1968) Beiträge zur soziologischen Theorie. (Rüschmeyer, Dietrich. ed.) Neuwied am Rhein und Berlin: Luchterhand 54.

229. Richards G. A Guide to Virtual Universities for Policy-Makers. Commonwealth of Learning. 2015.

230. The impact of the University of Birmingham (A report for the University of Birmingham), 2013, Oxford Economics [Электронный ресурс] // URL: <http://www.birmingham.ac.uk/Documents/university/economic-impact-of-universityof-birmingham-full-report.pdf>

231. The impact of the University of Birmingham (A report for the University of Birmingham), 2013, Oxford Economics [Электронный ресурс] // URL: <http://www.birmingham.ac.uk/Documents/university/economic-impact-of-universityof-birmingham-full-report.pdf>

232. Tierney, W.G. On the Road to Recovery and Renewal: Reinventing Academe / W.G. Tierney // The Responsive University. Restructuring for High Performance. – Baltimore: The John Hopkins University Press, 1998.

233. Valero Anna, van Reenen John, The Economic Impact of Universities: Evidence from Across the Globe, National bureau of economic research, Cambridge, 2016.

234. Valero Anna, van Reenen John, The Economic Impact of Universities: Evidence from Across the Globe, National bureau of economic research, Cambridge, 2016.; Голофастова, Н. Н. Роль инноваций технических университетов в обеспечении технологического лидерства регионов / Н. Н. Голофастова, Д. М. Дубинкин, Е. А. Григорьева // Вопросы региональной экономики. – 2021. – № 3(48). – С. 25-30.

Приложение 1

Методология расчета показателей рейтинга ARWU

№	Категория	Показатель	Вес, %
1	Alumni	Общее количество выпускников университета, удостоенных Нобелевской премии или медали Филдса	10
2	Award	Общее количество сотрудников университета, удостоенных Нобелевской премии или медали Филдса	20
3	HiCi	Число высоко цитируемых исследователей, выбранных Clarivate Analytics	20
4	N&S	Количество статей в журналах Nature и Science. Показатель не учитывается (вес перераспределяется по другим показателям) при оценке университетов, специализирующихся в области социальных и гуманитарных наук.	20
5	PUB	Количество статей в журналах из списка Science Citation Index-Expanded. Учитываются публикации типа «статья»	20
6	PCP	Сумма показателей 1-5, разделенная на количество преподавателей, трудоустроенных на полную ставку в университете	10

Приложение 2

Методология расчета показателей рейтинга TNE

№	Категория	Показатель	Вес, %
1	Teaching	Академическая репутация вуза, включая качество образования и научной деятельности (экспертный опрос)	15
		Отношение числа ППС к числу обучающихся	4,5
		Отношение числа PhD к числу бакалавров	2,25
		Отношение числа присужденных PhD к численности ППС	6
		Соотношение дохода вуза и количества ППС (с учетом паритета покупательной способности)	2,25
2	Research	Репутация вуза в научно-исследовательской деятельности (экспертный опрос)	18
		Соотношение дохода вуза от научно-исследовательской деятельности и количества ППС (с учетом паритета покупательной способности)	6
		Количество научных публикаций в расчете на одного сотрудника, индексируемых базой данных Elsevier Scopus	6
3	Citations	Общая цитируемость научных публикаций за последние пять лет (с учетом различия в объеме цитирования между предметными областями)	30
4	International outlook	Доля иностранных обучающихся	2,5
		Доля иностранных сотрудников	2,5
		Доля научных публикаций с иностранными соавторами (с учетом различия специализации в предметных областях вузов)	2,5
5	Industry income	Соотношение дохода вуза от промышленности и количества ППС (с учетом паритета покупательной способности)	2,5

Приложение 3

Методология расчета показателей рейтинга QS

№	Категория	Показатель	Вес, %
1	Academic reputation	Академическая репутация вуза, включая качество образования и научной деятельности (экспертный опрос)	40
2	Employer reputation	Репутация среди работодателей, характеризующая конкурентоспособность выпускников (экспертный опрос)	10
3	Student-to-faculty ratio	Отношение числа ППС к числу обучающихся	20
4	Citations per faculty	Количество цитирований из расчета на одного сотрудника за последние шесть лет, рассматриваются работы за пять первых календарных лет (с учетом различия в объеме цитирования между предметными областями)	20
5	International faculty ratio	Доля иностранных сотрудников	5
6	International student ratio	Доля иностранных обучающихся	5

Приложение 4

Динамика продвижения вузов участников проекта 5-100 в рейтинге QS

№	Универ-ситет	Год реализации проекта							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Вузы «первой волны» (отобраны в проект в 2013 г.)									
1	НИУ ВШЭ	501-550	501-550	501-550	501-550	411-420	382	343	322
2	МФТИ	-	441-450	411-420	431-440	350	355	312	302
3	НИУ ИТМО	-	-	-	-	-	601-650	511-520	436
4	НИЯУ МИФИ	-	-	481-490	501-550	401-410	373	329	329
5	НИТУ МИСис	-	-	701+	701+	601-650	501-550	476	451
6	НГУ	371	352	328	317	291	250	244	231
7	КФУ	601+	601-650	551-600	551-600	501-550	441-450	439	392
8	ТГУ	551-600	551-600	491-500	481-490	377	323	277	268
9	ТПУ	601+	551-600	501-550	481-490	400	386	373	387
10	УрФУ	451-500	501-550	551-600	601-650	601-650	491-500	412	364
11	СПбПУ	-	451-460	481-490	471-480	411-420	401-410	404	439
12	ДВФУ	601+	701+	701+	651-700	551-600	601-650	541-550	531-540
13	Самарский университет	-	-	-	-	-	801-1000	701-750	651-700
14	ННГУ	601+	701+	701+	701+	701+	701-750	601-650	601-650
15	СПбГЭТУ «ЛЭТИ»	-	-	-	-	-	-	-	-
Вузы «второй волны» (отобраны в проект в 2015 г.)									
16	Первый МГМУ	-	-	-	-	-	-	-	-
17	БФУ им. И. Канта	-	-	-	-	-	-	-	-
18	РУДН	501-550	491-500	471-480	601-650	601-650	501-550	446	392
19	СФУ	-	-	-	-	-	-	801-1000	-
20	ТюмГУ	-	-	-	-	-	-	-	-
21	ЮУрГУ	-	-	-	-	-	-	801-1000	801-1000

На основе данных рейтинга QS: <https://www.topuniversities.com>

Приложение 5

Динамика продвижения вузов участников проекта 5-100 в рейтинге THE

№	Университет	Год реализации проекта							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Вузы «первой волны» (отобраны в проект в 2013 г.)									
1	НИУ ВШЭ	-	-	-	-	401-500	351-400	301-350	251-300
2	МФТИ	-	-	-	501-600	301-350	251-300	251-300	201-250
3	НИУ ИТМО	-	-	-	-	351-400	501-600	501-600	401-500
4	НИЯУ МИФИ	-	-	-	251-300	401-500	401-500	351-400	401-500
5	НИТУ МИ-СиС	-	-	-	601– 800	801+	601-800	601-800	601-800
6	НГУ	-	-	-	401-500	401-500	401-500	501-600	501-600
7	КФУ	-	-	-	301-350	401-500	401-500	601-800	601-800
8	ТГУ	-	-	-	601– 800	501-600	501-600	501-600	501-600
9	ТПУ	-	-	-	251– 300	501-600	301-350	501-600	601-800
10	УрФУ	-	-	-	601– 800	801+	1001+	1001+	-
11	СПбПУ	-	-	-	201-250	601-800	601-800	601-800	501-600
12	ДВФУ	-	-	-	-	-	1001+	1001+	1001+
13	Самарский университет	-	-	-	-	801+	601–800	801-1000	-
14	ННГУ	-	-	-	-	801+	801-1000	1001+	1001+
15	СПбГЭТУ «ЛЭТИ»	-	-	-	-	-	-	1001+	-
Вузы «второй волны» (отобраны в проект в 2015 г.)									
16	Первый МГМУ	-	-	-	-	801+	1001+	-	-
17	БФУ им. И. Канта	-	-	-	-	-	-	-	-
18	РУДН	-	-	-	-	801+	1001+	1001+	1001+
19	СФУ	-	-	-	-	801+	1001+	1001+	-
20	ТюмГУ	-	-	-	-	-	-	-	-
21	ЮУрГУ	-	-	-	-	-	-	-	-

На основе данных рейтинга THE: <https://www.timeshighereducation.com>

Приложение 6

Динамика продвижения вузов участников проекта 5-100 в рейтинге ARWU

№	Универси- тет	Год реализации проекта							
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Вузы «первой волны» (отобраны в проект в 2013 г.)									
1	НИУ ВШЭ	-	-	-	-	-	-	901-1000	801-900
2	МФТИ	-	-	-	-	-	401-500	401-500	401-500
3	НИУ ИТМО	-	-	-	-	-	-	801-900	901-1000
4	НИЯУ МИФИ	-	-	-	-	-	-	601-700	701-800
5	НИТУ МИ-СиС	-	-	-	-	-	-	801-900	901-1000
6	НГУ	-	-	-	401-500	401-500	401-500	401-500	501-600
7	КФУ	-	-	-	-	-	-	801-900	901-1000
8	ТГУ	-	-	-	-	-	-	801-900	801-900
9	ТПУ	-	-	-	-	-	-	-	-
10	УрФУ	-	-	-	-	-	-	701-800	701-800
11	СПбПУ	-	-	-	-	-	-	-	-
12	ДВФУ	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Самарский университет	-	-	-	-	-	-	-	-
14	ННГУ	-	-	-	-	-	-	-	-
15	СПбГЭТУ «ЛЭТИ»	-	-	-	-	-	-	-	-
Вузы «второй волны» (отобраны в проект в 2015 г.)									
16	Первый МГМУ	-	-	-	-	-	-	-	-
17	БФУ им. И. Канта	-	-	-	-	-	-	-	-
18	РУДН	-	-	-	-	-	-	-	-
19	СФУ	-	-	-	-	-	-	-	-
20	ТюмГУ	-	-	-	-	-	-	-	-
21	ЮУрГУ	-	-	-	-	-	-	-	-

На основе данных рейтинга ARWU: <http://www.shanghairanking.com/index.html>

Что Вы понимаете под инновациями в университете?

Содержание феномена «инновация» относительно университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Специально спроектированные, разработанные новшества	Разработка и внедрение принципиально новых или улучшение существующих решений	Реализация университетом прикладных научно-технических исследований и коммерциализация	Апробация и внедрение на базе университета новых элементов содержания образования,
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	5,3	65,8	5,3	23,7
	УГНТУ	3,4	55,9	15,3	25,4
	СибГУ	2,4	78,6	7,1	11,9
	КГУ	0,0	74,3	0,0	25,7
	СамГТУ	5,0	51,7	21,7	21,7
	ВГТУ	0,0	95,1	0,0	4,9
	ТИУ	3,8	61,5	13,5	21,2
	ОмГТУ	0,0	68,2	13,6	18,2
Должность	АУП	0,0	74,4	15,4	10,3
	ППС	3,1	66,0	10,5	20,4
	Топ-менеджмент	0,0	75,0	0,0	25,0
Ученая степень	Нет	1,4	67,6	6,8	24,3
	Кандидат наук	3,2	64,9	12,7	19,1
	Доктор наук	2,2	78,3	6,5	13,0
Стаж работы в вузе	0-10	2,9	67,0	11,7	18,4
	11-20	4,0	66,9	9,9	19,2
	21-30	1,3	71,4	6,5	20,8
	31-40	0,0	53,8	26,9	19,2
	более 40	0,0	71,4	7,1	21,4
Возраст	до 30 лет	0,0	76,5	8,8	14,7
	31 - 40 лет	3,5	66,7	14,9	14,9
	41 - 50 лет	4,1	71,3	4,9	19,7
	51 - 60 лет	0,0	58,3	8,3	33,3
	более 60 лет	2,4	61,0	22,0	14,6

Как Вы считаете, реализуются ли в Вашем университете инновации?

Реализация инноваций в университете (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	23,7	63,2	10,5	2,6
	УГНТУ	20,3	49,2	30,5	0,0
	СибГУ	19,0	52,4	28,6	0,0
	КГУ	14,3	42,9	31,4	11,4
	СамГТУ	16,7	63,3	20,0	0,0
	ВГТУ	51,2	46,3	2,4	0,0
	ТИУ	13,5	44,2	40,4	1,9
	ОмГТУ	13,6	56,8	27,3	2,3
Должность	АУП	20,5	51,3	25,6	2,6
	ППС	20,7	53,1	24,4	1,9
	Топ-менеджмент	37,5	37,5	25,0	0,0
Ученая степень	Нет	20,3	55,4	24,3	0,0
	Кандидат наук	22,3	51,4	24,7	1,6
	Доктор наук	15,2	54,3	23,9	6,5
Стаж работы в вузе	0-10	22,3	59,2	18,4	0,0
	11-20	25,2	44,4	29,1	1,3
	21-30	14,3	57,1	24,7	3,9
	31-40	11,5	57,7	30,8	0,0
	более 40	21,4	57,1	7,1	14,3
Возраст	до 30 лет	29,4	58,8	11,8	0,0
	31 - 40 лет	24,6	48,2	26,3	0,9
	41 - 50 лет	20,5	50,0	26,2	3,3
	51 - 60 лет	15,0	56,7	28,3	0,0
	более 60 лет	14,6	61,0	19,5	4,9

В какой сфере деятельности в Вашем университете осуществляются инновации в большей степени?

Распространённость внедрения инноваций в сферах деятельности университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Образовательной	Исследовательской	Управленческой	Предпринимательской (коммерциализация наукоемких разработок)	Маркетинг и PR	Другое
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	34,2	50,0	13,2	2,6	0,0	0,0
	УГНТУ	35,6	27,1	23,7	5,1	6,8	1,7
	СибГУ	16,7	57,1	21,4	0,0	2,4	2,4
	КГУ	74,3	5,7	5,7	8,6	0,0	5,7
	СамГТУ	43,3	40,0	3,3	5,0	8,3	0,0
	ВГТУ	7,3	90,2	2,4	0,0	0,0	0,0
	ТИУ	40,4	17,3	25,0	3,8	11,5	1,9
	ОмГТУ	31,8	40,9	2,3	15,9	6,8	2,3
Должность	АУП	30,8	46,2	12,8	5,1	5,1	0,0
	ППС	35,5	39,5	13,0	4,9	5,2	1,9
	Топ-менеджмент	50,0	37,5	0,0	12,5	0,0	0,0
Ученая степень	Нет	25,7	52,7	14,9	1,4	4,1	1,4
	Кандидат наук	36,3	38,6	12,4	6,4	4,8	1,6
	Доктор наук	45,7	28,3	10,9	4,3	8,7	2,2
Стаж работы в вузе	0-10	22,3	60,2	11,7	3,9	1,9	0,0
	11-20	34,4	40,4	11,3	4,6	7,3	2,0
	21-30	48,1	23,4	10,4	7,8	6,5	3,9
	31-40	42,3	19,2	30,8	7,7	0,0	0,0
	более 40	57,1	21,4	14,3	0,0	7,1	0,0
Возраст	до 30 лет	20,6	70,6	8,8	0,0	0,0	0,0
	31 - 40 лет	25,4	49,1	11,4	7,9	5,3	0,9
	41 - 50 лет	35,2	37,7	13,1	1,6	8,2	4,1
	51 - 60 лет	50,0	18,3	18,3	10,0	3,3	0,0
	более 60 лет	53,7	29,3	9,8	4,9	2,4	0,0

Отметьте не более 3-х факторов, которые мотивируют/могут мотивировать Вас заниматься инновационной деятельностью.

Мотивы сотрудников университета заниматься инновационной деятельностью (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Неудовлетворенность существующими результатами	Осознание изменений, происходящих в обществе и в системе ВО	Совпадение собственных педагогических/управленческих воззрений с целями инновационных преобразований в системе ВО	Наличие собственных идей и желание их воплощать в исследовательской/педагогической/управленческой практике	Наличие знаний, умений и опыта осуществлять инновационную деятельность	Демократический стиль отношений в коллективе и поддержка со стороны администрации	Наличие единомышленников	Потребность в дополнительной зарплате
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	18,4	65,8	31,6	42,1	23,7	21,1	26,3	18,4
	УГНТУ	11,9	61,0	23,7	44,1	39,0	16,9	27,1	42,4
	СибГУ	26,2	42,9	23,8	54,8	33,3	23,8	16,7	33,3
	КГУ	45,7	40,0	48,6	37,1	17,1	28,6	51,4	25,7
	СамГТУ	18,3	50,0	25,0	63,3	51,7	26,7	26,7	25,0
	ВГТУ	4,9	29,3	58,5	68,3	46,3	2,4	34,1	2,4
	ТИУ	36,5	44,2	26,9	50,0	30,8	17,3	28,8	38,5
	ОмГТУ	50,0	47,7	34,1	54,5	25,0	22,7	18,2	27,3
Должность	АУП	25,6	56,4	25,6	56,4	33,3	28,2	30,8	23,1
	ППС	25,6	47,2	33,6	50,9	34,9	19,4	27,8	28,4
	Топ-менеджмент	25,0	50,0	25,0	87,5	37,5	0,0	25,0	25,0
Ученая степень	Нет	17,6	39,2	27,0	55,4	27,0	23,0	41,9	37,8
	Кандидат наук	25,5	52,6	33,1	51,4	36,7	19,5	25,5	25,5
	Доктор наук	39,1	39,1	39,1	52,2	37,0	17,4	19,6	23,9
Стаж работы в вузе	0-10	16,5	43,7	31,1	57,3	35,9	15,5	29,1	32,0
	11-20	26,5	47,7	29,8	55,0	33,8	23,2	27,2	32,5
	21-30	36,4	55,8	44,2	37,7	33,8	20,8	31,2	14,3
	31-40	26,9	46,2	30,8	57,7	26,9	23,1	19,2	38,5
	более 40	21,4	50,0	14,3	57,1	57,1	7,1	28,6	0,0
Возраст	до 30 лет	5,9	29,4	23,5	73,5	52,9	26,5	29,4	35,3
	31 - 40 лет	23,7	41,2	32,5	55,3	30,7	22,8	31,6	30,7
	41 - 50 лет	27,9	58,2	34,4	47,5	33,6	18,0	23,8	27,0
	51 - 60 лет	35,0	55,0	43,3	45,0	26,7	10,0	38,3	26,7
	более 60 лет	26,8	43,9	19,5	51,2	46,3	26,8	14,6	17,1

Ориентирован ли Ваш университет на внедрение инноваций при реализации стратегии развития организации?

Ориентированность/нацеленность университета на внедрение инноваций при реализации стратегии своего развития (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Да	Нет	Затрудняюсь ответить
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	73,7	5,3	21,1
	УГНТУ	62,7	8,5	28,8
	СибГУ	71,4	4,8	23,8
	КГУ	65,7	25,7	8,6
	СамГТУ	61,7	16,7	21,7
	ВГТУ	92,7	0,0	7,3
	ТИУ	40,4	15,4	44,2
	ОмГТУ	63,6	2,3	34,1
Должность	АУП	76,9	12,8	10,3
	ППС	63,3	9,6	27,2
	Топ-менеджмент	87,5	12,5	0,0
Ученая степень	Нет	59,5	4,1	36,5
	Кандидат наук	67,3	11,2	21,5
	Доктор наук	63,0	13,0	23,9
Стаж работы в вузе	0-10	65,0	5,8	29,1
	11-20	65,6	12,6	21,9
	21-30	66,2	11,7	22,1
	31-40	57,7	0,0	42,3
	более 40	71,4	21,4	7,1
Возраст	до 30 лет	61,8	2,9	35,3
	31 - 40 лет	64,0	10,5	25,4
	41 - 50 лет	66,4	12,3	21,3
	51 - 60 лет	65,0	8,3	26,7
	более 60 лет	68,3	9,8	22,0

Как бы Вы оценили эффективность системы управления инновационным развитием Вашего университета?

Уровень эффективности системы управления инновационным развитием университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Эффективна	Скорее эффективна, чем не эффективна	Скорее не эффективна, чем эффективна	Не эффективна	Затрудняюсь ответить
Принадлежность к опорному уни- верситету	ВятГУ	5,3	44,7	28,9	2,6	18,4
	УГНТУ	8,5	44,1	27,1	6,8	13,6
	СибГУ	2,4	42,9	33,3	2,4	19,0
	КГУ	0,0	42,9	37,1	8,6	11,4
	СамГТУ	8,3	41,7	35,0	3,3	11,7
	ВГТУ	26,8	65,9	7,3	0,0	0,0
	ТИУ	3,8	25,0	28,8	25,0	17,3
	ОмГТУ	2,3	27,3	40,9	4,5	25,0
Должность	АУП	10,3	35,9	30,8	5,1	17,9
	ППС	6,8	42,0	29,6	7,1	14,5
	Топ-менеджмент	12,5	37,5	37,5	12,5	0,0
Ученая степень	Нет	10,8	39,2	25,7	4,1	20,3
	Кандидат наук	6,4	42,6	30,7	6,4	13,9
	Доктор наук	6,5	37,0	32,6	15,2	8,7
Стаж работы в вузе	0-10	7,8	46,6	27,2	1,0	17,5
	11-20	7,9	39,7	30,5	8,6	13,2
	21-30	3,9	40,3	33,8	11,7	10,4
	31-40	11,5	26,9	34,6	0,0	26,9
	более 40	7,1	50,0	14,3	21,4	7,1
Возраст	до 30 лет	17,6	47,1	17,6	0,0	17,6
	31 - 40 лет	7,9	43,9	34,2	2,6	11,4
	41 - 50 лет	4,9	41,0	27,0	13,1	13,9
	51 - 60 лет	6,7	35,0	33,3	5,0	20,0
	более 60 лет	4,9	39,0	31,7	9,8	14,6

*Что, по Вашему мнению, является наиболее трудной задачей в управлении инновационным развитием университета?
(укажите не более трех вариантов ответа).*

Проблемы управления инновационным развитием университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Инициация процесса	Определение целей и задач	Мотивация сотрудников	Контроль осуществления инновационных процессов	Оценка результативности инноваций	Ресурсное обеспечение инновационного развития	Подготовка и защита отчетов	Определение перечня стейкхолдеров	Поиск и работа с партнерами
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	18,4	15,8	71,1	13,2	31,6	63,2	10,5	5,3	31,6
	УГНТУ	18,6	23,7	67,8	8,5	30,5	67,8	8,5	5,1	28,8
	СибГУ	16,7	16,7	69,0	11,9	11,9	66,7	11,9	0,0	52,4
	КГУ	17,1	25,7	54,3	22,9	31,4	71,4	5,7	5,7	31,4
	СамГТУ	11,7	25,0	48,3	21,7	28,3	78,3	13,3	8,3	31,7
	ВГТУ	0,0	0,0	7,3	0,0	87,8	56,1	0,0	4,9	58,5
	ТИУ	15,4	26,9	61,5	19,2	36,5	55,8	5,8	9,6	40,4
	ОмГТУ	25,0	29,5	63,6	25,0	40,9	54,5	11,4	4,5	31,8
Должность	АУП	25,6	7,7	64,1	17,9	35,9	74,4	5,1	0,0	46,2
	ППС	13,9	22,5	54,9	15,1	36,4	63,9	9,3	6,5	35,8
	Топ-менеджмент	25,0	25,0	50,0	12,5	50,0	50,0	0,0	0,0	75,0
Ученая степень	Нет	13,5	14,9	48,6	17,6	43,2	74,3	5,4	5,4	37,8
	Кандидат наук	16,7	21,5	58,6	14,7	34,7	61,0	10,8	10,8	38,6
	Доктор наук	10,9	28,3	52,2	15,2	37,0	69,6	2,2	2,2	32,6
Стаж работы в вузе	0-10	15,5	14,6	47,6	18,4	38,8	60,2	2,9	9,7	39,8
	11-20	15,2	22,5	58,9	14,6	31,8	68,2	11,3	5,3	40,4
	21-30	18,2	24,7	59,7	15,6	41,6	62,3	13,0	0,0	33,8
	31-40	3,8	23,1	61,5	7,7	38,5	73,1	7,7	11,5	30,8
	более 40	21,4	28,6	50,0	14,3	42,9	57,1	0,0	0,0	28,6
Возраст	до 30 лет	8,8	11,8	32,4	14,7	50,0	64,7	0,0	8,8	44,1
	31 - 40 лет	20,2	21,1	57,0	15,8	40,4	57,0	7,9	6,1	42,1
	41 - 50 лет	13,9	19,7	63,1	14,8	27,9	76,2	13,1	4,9	29,5
	51 - 60 лет	11,7	23,3	55,0	21,7	43,3	61,7	5,0	5,0	38,3
	более 60 лет	17,1	29,3	51,2	7,3	31,7	56,1	9,8	4,9	43,9

Отметьте не более 3-х факторов, которые не позволяют эффективно осуществлять процесс инновационного развития в Вашем университете.

Барьеры эффективного управления инновационным развитием университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Слабая информированность о нововведениях в системе высшего образования	Отсутствие или недостаток теоретических знаний и практических умений заниматься инновационной деятельностью	Отсутствие потребности заниматься новым, т.к. традиционная система даёт достаточно хорошие/удовлетворимые результаты	Отсутствие материальных и моральных стимулов	Недостаточная проработанность стратегии развития образовательной организации	Недостаток времени и сил для разработки и апробации инноваций	Привычка сотрудников работать по устоявшимся нормам и правилам, что занимает меньшее количество времени и сил	Боязнь прийти к отрицательному результату в процессе реализации инноваций	Отсутствие поддержки со стороны руководства образовательной организации	Отсутствие единомышленников и поддержки со стороны коллег
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	7,9	36,8	23,7	34,2	15,8	50,0	50,0	23,7	7,9	5,3
	УГНТУ	18,6	37,3	16,9	47,5	30,5	55,9	33,9	11,9	13,6	1,7
	СибГУ	19,0	31,0	11,9	47,6	21,4	28,6	64,3	11,9	14,3	0,0
	КГУ	8,6	34,3	34,3	20,0	54,3	42,9	57,1	0,0	11,4	8,6
	СамГТУ	31,7	21,7	28,3	46,7	33,3	38,3	48,3	6,7	8,3	1,7
	ВГТУ	0,0	48,8	82,9	4,9	0,0	43,9	48,8	2,4	9,8	9,8
	ТИУ	23,1	21,2	30,8	63,5	32,7	44,2	30,8	13,5	19,2	5,8
	ОмГТУ	25,0	20,5	27,3	43,2	25,0	65,9	36,4	13,6	18,2	9,1
Должность	АУП	15,4	17,9	30,8	46,2	33,3	30,8	74,4	7,7	15,4	2,6
	ППС	18,5	32,1	30,9	40,1	26,5	48,1	40,7	11,1	12,3	4,9
	Топ-менеджмент	12,5	37,5	37,5	25,0	12,5	50,0	75,0	0,0	25,0	12,5
Ученая степень	Нет	23,0	33,8	28,4	43,2	14,9	40,5	48,6	12,2	14,9	5,4
	Кандидат наук	17,9	29,9	30,3	40,6	29,5	47,8	44,2	10,4	12,4	4,4
	Доктор наук	10,9	30,4	39,1	34,8	32,6	47,8	43,5	8,7	13,0	6,5
Стаж работы в вузе	0-10	23,3	34,0	35,9	32,0	11,7	48,5	43,7	14,6	12,6	4,9
	11-20	15,9	31,8	31,1	42,4	29,1	44,4	46,4	9,9	12,6	4,6
	21-30	18,2	29,9	28,6	42,9	41,6	41,6	48,1	5,2	13,0	3,9
	31-40	11,5	19,2	26,9	61,5	23,1	61,5	42,3	19,2	15,4	3,8
	более 40	14,3	21,4	14,3	28,6	42,9	50,0	28,6	0,0	14,3	14,3
Возраст	до 30 лет	8,8	50,0	35,3	23,5	8,8	100,0	70,6	14,7	2,9	8,8
	31 - 40 лет	19,3	28,1	29,8	39,5	24,6	47,4	45,6	12,3	17,5	2,6
	41 - 50 лет	20,5	34,4	32,8	42,6	26,2	48,4	42,6	9,0	11,5	2,5
	51 - 60 лет	21,7	25,0	23,3	48,3	33,3	48,3	38,3	8,3	11,7	10,0
	более 60 лет	9,8	19,5	36,6	39,0	41,5	48,8	39,0	9,8	14,6	7,3

Ключевыми элементами в структуре, обеспечивающими инновационное развитие Вашего университета, являются (отметьте не более 3-х):

Структура управления инновационным развитием университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Центр трансфера компетенций	Бизнес-инкубатор	Центр/департамент научных исследований	Международный отдел	Проектный офис	Департамент образования	Департамент внеучебной деятельности	Планово-финансовый отдел	Эндаумент фонд	Другое
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	13,2	0,0	50,0	0,0	39,5	31,6	5,3	18,4	2,6	10,5
	УГНТУ	18,6	5,1	45,8	10,2	32,2	30,5	13,6	23,7	1,7	6,8
	СибГУ	14,3	14,3	64,3	4,8	19,0	35,7	0,0	7,1	2,4	7,1
	КГУ	45,7	8,6	14,3	0,0	40,0	28,6	11,4	8,6	0,0	11,4
	СамГТУ	26,7	21,7	61,7	10,0	26,7	36,7	3,3	10,0	1,7	3,3
	ВГТУ	0,0	14,6	100,0	0,0	7,3	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0
	ТИУ	11,5	23,1	44,2	9,6	25,0	34,6	17,3	13,5	5,8	13,5
	ОмГТУ	4,5	45,5	52,3	20,5	11,4	20,5	6,8	9,1	4,5	9,1
Должность	АУП	20,5	15,4	61,5	0,0	38,5	35,9	10,3	12,8	2,6	5,1
	ППС	16,0	17,3	53,1	8,6	23,5	27,2	7,4	12,0	1,9	7,7
	Топ-менеджмент	25,0	12,5	75,0	0,0	25,0	25,0	12,5	0,0	25,0	0,0
Ученая степень	Нет	25,7	17,6	62,2	9,5	24,3	20,3	9,5	14,9	2,7	1,4
	Кандидат наук	14,3	18,7	53,4	8,0	24,3	30,3	7,6	10,8	2,4	8,4
	Доктор наук	15,2	6,5	47,8	2,2	30,4	28,3	6,5	13,0	2,2	17,4
Стаж работы в вузе	0-10	17,5	21,4	68,9	8,7	19,4	21,4	10,7	7,8	2,9	4,9
	11-20	16,6	17,2	53,6	7,9	22,5	28,5	8,6	9,3	2,6	6,6
	21-30	16,9	18,2	37,7	5,2	32,5	31,2	5,2	13,0	1,3	13,0
	31-40	15,4	3,8	57,7	7,7	38,5	38,5	0,0	34,6	3,8	3,8
	более 40	14,3	0,0	42,9	7,1	28,6	35,7	7,1	21,4	0,0	14,3
Возраст	до 30 лет	8,8	17,6	85,3	11,8	17,6	17,6	5,9	11,8	2,9	0,0
	31 - 40 лет	16,7	14,9	55,3	8,8	23,7	20,2	9,6	8,8	4,4	10,5
	41 - 50 лет	13,9	22,1	51,6	6,6	20,5	7,4	7,4	9,8	0,0	8,2
	51 - 60 лет	30,0	15,0	36,7	6,7	41,7	23,3	6,7	20,0	0,0	6,7
	более 60 лет	12,2	9,8	61,0	4,9	24,4	36,6	7,3	14,6	7,3	9,8

Что на Ваш взгляд оказывает/может оказать наибольшее влияние на инновационное развитие университета? (укажите не более 3-х вариантов ответа)

Направления для инновационного развития университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Внедрение систем менеджмента качества	Компетентностный подход в образовании	Внедрение дистанционного образования	Развитие исследовательских лабораторий	Индивидуализация образовательных траекторий	Развитие системы грантов для научных исследований	Развитие публикационной активности и содействие защите интеллектуальной собственности ППС и обучающихся	Развитие международного обмена студентами	Реализация проектного метода обучения	Формирование экосистемы вокруг университета	Реализация проектного метода управления	Выстраивание взаимодействия с компаниями-партнерами	Выстраивание взаимодействия с другими университетами	Коммерциализация научных разработок	Другое
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	2,6	15,8	2,6	50,0	7,9	42,1	2,6	2,6	28,9	13,2	7,9	26,3	36,8	18,4	0,0
	УГНТУ	1,7	8,5	8,5	59,3	13,6	37,3	11,9	16,9	27,1	10,2	13,6	35,6	18,6	22,0	0,0
	СибГУ	2,4	9,5	4,8	61,9	19,0	40,5	7,1	4,8	19,0	16,7	21,4	50,0	11,9	19,0	0,0
	КГУ	14,3	8,6	8,6	40,0	65,7	22,9	8,6	17,1	8,6	37,1	8,6	20,0	17,1	11,4	0,0
	СамГТУ	6,7	11,7	0,0	63,3	15,0	26,7	6,7	11,7	23,3	25,0	20,0	45,0	18,3	25,0	0,0
	ВГТУ	0,0	0,0	0,0	36,6	7,3	26,8	39,0	0,0	12,2	56,1	7,3	24,4	22,0	0,0	0,0
	ТИУ	3,8	7,7	0,0	42,3	13,5	30,8	15,4	5,8	25,0	19,2	13,5	51,9	34,6	21,2	1,9
Должность	ОмГТУ	2,3	9,1	0,0	59,1	20,5	34,1	27,3	9,1	11,4	6,8	4,5	43,2	20,5	18,2	2,3
	АУП	2,6	17,9	0,0	48,7	15,4	41,0	17,9	0,0	25,6	30,8	17,9	46,2	15,4	12,8	0,0
	ППС	4,3	8,0	3,1	53,7	19,4	31,5	14,5	10,2	19,1	20,7	12,0	37,0	23,1	18,2	0,6
Ученая степень	Топ-менеджмент	0,0	0,0	12,5	25,0	12,5	37,5	0,0	0,0	37,5	37,5	12,5	50,0	25,0	25,0	0,0
	Нет	5,4	16,2	0,0	60,8	13,5	32,4	16,2	14,9	9,5	20,3	10,8	33,8	28,4	17,6	0,0
	Кандидат наук	4,0	6,8	3,6	51,8	19,5	32,7	13,1	7,2	23,9	21,9	13,1	39,8	19,5	18,7	0,8
Стаж работы в вузе	Доктор наук	2,2	8,7	4,3	43,5	23,9	32,6	19,6	8,7	17,4	26,1	13,0	37,0	28,3	13,0	0,0
	0-10	1,0	8,7	2,9	49,5	10,7	35,9	21,4	8,7	16,5	29,1	8,7	34,0	23,3	20,4	1,0
	11-20	5,3	9,3	3,3	51,7	25,2	33,1	10,6	7,3	19,9	22,5	13,9	42,4	18,5	19,9	0,7
	21-30	6,5	6,5	2,6	53,2	16,9	24,7	13,0	9,1	27,3	19,5	19,5	39,0	27,3	11,7	0,0
	31-40	3,8	7,7	0,0	61,5	11,5	42,3	23,1	19,2	11,5	7,7	7,7	38,5	34,6	15,4	0,0
Возраст	более 40	0,0	21,4	7,1	64,3	35,7	28,6	92,9	7,1	28,6	7,1	0,0	21,4	7,1	14,3	0,0
	до 30 лет	0,0	2,9	0,0	58,8	5,9	44,1	26,5	8,8	8,8	44,1	8,8	32,4	20,6	5,9	0,0
	31 - 40 лет	3,5	5,3	7,0	50,9	20,2	35,1	16,7	9,6	20,2	25,4	11,4	37,7	19,3	24,6	1,8
	41 - 50 лет	5,7	6,6	0,8	52,5	16,4	32,8	11,5	6,6	23,8	19,7	18,0	41,0	18,9	18,0	0,0
	51 - 60 лет	5,0	20,0	1,7	45,0	33,3	18,3	10,0	13,3	15,0	13,3	5,0	41,7	36,7	15,0	0,0
	более 60 лет	2,4	14,6	2,4	63,4	12,2	36,6	14,6	7,3	26,8	14,6	14,6	31,7	22,0	12,2	0,0

Оцените, пожалуйста, степень вашего согласия со следующими утверждениями:

1) Наиболее эффективный способ управления вузом, ориентированным на инновационное развитие, является проектный подход с распределением ответственности между руководителями

Оценка эффективности проектного управления университетом при инновационном развитии (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Полностью не согласен	В основном не согласен	Утверждение является спорным	В основном согласен	Абсолютно согласен
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	5,3	0,0	28,9	60,5	5,3
	УГНТУ	6,8	5,1	32,2	49,2	6,8
	СибГУ	4,8	9,5	11,9	64,3	9,5
	КГУ	8,6	8,6	25,7	48,6	8,6
	СамГТУ	8,3	0,0	21,7	58,3	11,7
	ВГТУ	0,0	0,0	14,6	73,2	12,2
	ТИУ	1,9	5,8	38,5	44,2	9,6
	ОмГТУ	9,1	2,3	31,8	52,3	4,5
Должность	АУП	5,1	5,1	20,5	61,5	7,7
	ППС	5,9	3,4	27,2	55,6	8,0
	Топ-менеджмент	0,0	12,5	12,5	37,5	37,5
Ученая степень	Нет	5,4	1,4	14,9	73,0	5,4
	Кандидат наук	5,6	4,0	28,7	51,8	10,0
	Доктор наук	6,5	6,5	30,4	50,0	6,5
Стаж работы в вузе	0-10	5,8	1,0	24,3	60,2	8,7
	11-20	5,3	3,3	26,5	57,0	7,9
	21-30	6,5	6,5	23,4	57,1	6,5
	31-40	3,8	3,8	38,5	38,5	15,4
	более 40	7,1	14,3	28,6	35,7	14,3
Возраст	до 30 лет	2,9	0,0	8,8	82,4	5,9
	31 - 40 лет	6,1	3,5	27,2	55,3	7,9
	41 - 50 лет	6,6	6,6	23,8	51,6	11,5
	51 - 60 лет	3,3	0,0	33,3	56,7	6,7
	более 60 лет	7,3	4,9	34,1	46,3	7,3

Оцените, пожалуйста, степень вашего согласия со следующими утверждениями:

3) Инновационное развитие университета в современных российских условиях не может протекать без сетевого взаимодействия между отечественными вузами

Оценка необходимости сетевого взаимодействия между отечественными университетами для обеспечения инновационного развития (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Полностью не согласен	В основном не согласен	Утверждение является спорным	В основном согласен	Абсолютно согласен
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	2,6	2,6	10,5	60,5	23,7
	УГНТУ	3,4	10,2	22,0	45,8	18,6
	СибГУ	7,1	2,4	19,0	38,1	33,3
	КГУ	17,1	8,6	28,6	20,0	25,7
	СамГТУ	0,0	6,7	8,3	53,3	31,7
	ВГТУ	0,0	0,0	17,1	70,7	12,2
	ТИУ	0,0	9,6	9,6	59,6	21,2
	ОмГТУ	6,8	11,4	20,5	52,3	9,1
Должность	АУП	2,6	7,7	10,3	61,5	17,9
	ППС	4,0	6,8	17,3	49,1	22,8
	Топ-менеджмент	12,5	0,0	12,5	62,5	12,5
Ученая степень	Нет	1,4	9,5	9,5	51,4	28,4
	Кандидат наук	4,8	5,2	19,1	50,6	20,3
	Доктор наук	4,3	10,9	13,0	50,0	21,7
Стаж работы в вузе	0-10	3,9	6,8	16,5	48,5	24,3
	11-20	4,0	6,6	15,2	52,3	21,9
	21-30	2,6	5,2	20,8	46,8	24,7
	31-40	3,8	15,4	15,4	57,7	7,7
	более 40	14,3	0,0	7,1	57,1	21,4
Возраст	до 30 лет	0,0	5,9	23,5	47,1	23,5
	31 - 40 лет	3,5	4,4	19,3	47,4	25,4
	41 - 50 лет	4,9	6,6	11,5	57,4	19,7
	51 - 60 лет	1,7	11,7	20,0	41,7	25,0
	более 60 лет	9,8	7,3	12,2	56,1	14,6

Оцените, пожалуйста, степень вашего согласия со следующими утверждениями:

5) *Инновационное развитие не может осуществляться без взаимодействия/сотрудничества с внешними организациями*
 Оценка необходимости взаимодействия/сотрудничества с внешними организациями для инновационного развития университета (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Полностью не согласен	В основном не согласен	Утверждение является спорным	В основном согласен	Абсолютно согласен
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	2,6	5,3	7,9	57,9	26,3
	УГНТУ	5,1	20,3	8,5	33,9	32,2
	СибГУ	7,1	7,1	4,8	50,0	31,0
	КГУ	14,3	8,6	14,3	28,6	34,3
	СамГТУ	3,3	13,3	15,0	30,0	38,3
	ВГТУ	0,0	0,0	12,2	85,4	2,4
	ТИУ	3,8	7,7	9,6	42,3	36,5
	ОмГТУ	6,8	15,9	4,5	43,2	29,5
Должность	АУП	5,1	2,6	15,4	43,6	33,3
	ППС	4,9	11,7	9,3	44,8	29,3
	Топ-менеджмент	12,5	0,0	0,0	62,5	25,0
Ученая степень	Нет	5,4	10,8	13,5	43,2	27,0
	Кандидат наук	5,2	10,8	8,4	45,0	30,7
	Доктор наук	4,3	8,7	10,9	47,8	28,3
Стаж работы в вузе	0-10	4,9	9,7	11,7	43,7	30,1
	11-20	6,0	10,6	4,6	49,0	29,8
	21-30	3,9	9,1	15,6	44,2	27,3
	31-40	7,7	19,2	7,7	34,6	30,8
	более 40	0,0	7,1	21,4	35,7	35,7
Возраст	до 30 лет	5,9	8,8	14,7	47,1	23,5
	31 - 40 лет	5,3	7,0	6,1	44,7	36,8
	41 - 50 лет	4,9	13,9	9,0	45,9	26,2
	51 - 60 лет	5,0	10,0	13,3	45,0	26,7
	более 60 лет	4,9	12,2	12,2	41,5	29,3

Насколько в Вашем университете распространена практика совместной реализации инновационных проектов с индустриальными партнерами?

Степень распространённости в университете практик совместной реализации инновационных проектов с промышленными партнерами (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Повсеместно	В нескольких структурных подразделениях	В одном специализированном структурном подразделении	Не распространена
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	2,6	92,1	0,0	5,3
	УГНТУ	8,5	76,3	3,4	11,9
	СибГУ	9,5	83,3	2,4	4,8
	КГУ	0,0	65,7	0,0	34,3
	СамГТУ	1,7	88,3	10,0	0,0
	ВГТУ	0,0	100,0	0,0	0,0
	ТИУ	0,0	75,0	9,6	15,4
	ОмГТУ	2,3	84,1	2,3	11,4
Должность	АУП	7,7	87,2	2,6	2,6
	ППС	2,8	82,7	4,0	10,5
	Топ-менеджмент	0,0	75,0	12,5	12,5
Ученая степень	Нет	5,4	87,8	5,4	1,4
	Кандидат наук	2,8	82,1	3,6	11,6
	Доктор наук	2,2	80,4	4,3	13,0
Стаж работы в вузе	0-10	3,9	85,4	4,9	5,8
	11-20	2,6	84,1	3,3	9,9
	21-30	3,9	77,9	6,5	11,7
	31-40	3,8	84,6	0,0	11,5
	более 40	0,0	78,6	0,0	21,4
Возраст	до 30 лет	8,8	88,2	0,0	2,9
	31 - 40 лет	1,8	87,7	3,5	7,0
	41 - 50 лет	3,3	77,9	7,4	11,5
	51 - 60 лет	3,3	86,7	3,3	6,7
	более 60 лет	2,4	75,6	0,0	2,4

Какой характер, в большинстве случаев, носит практика совместной реализации инновационных проектов с промышленными партнерами?

Инициатор инновационных проектов с участием университета и промышленных партнеров (в % к числу опрошенных)

Статусные показатели		Иницирован со стороны компании	Иницирован со стороны университета	Иницирован со стороны государственной власти
Принадлежность к опорному университету	ВятГУ	10,5	86,8	2,6
	УГНТУ	28,8	67,8	3,4
	СибГУ	16,7	73,8	9,5
	КГУ	11,4	74,3	14,3
	СамГТУ	21,7	58,3	20,0
	ВГТУ	0,0	100,0	0,0
	ТИУ	26,9	57,7	15,4
	ОмГТУ	20,5	65,9	13,6
Должность	АУП	25,6	66,7	7,7
	ППС	17,9	71,3	10,8
	Топ-менеджмент	0,0	100,0	0,0
Ученая степень	Нет	24,3	64,9	10,8
	Кандидат наук	18,3	70,9	10,8
	Доктор наук	8,7	84,8	6,5
Стаж работы в вузе	0-10	17,5	72,8	9,7
	11-20	19,2	70,9	9,9
	21-30	22,1	70,1	7,8
	31-40	11,5	65,4	23,1
	более 40	7,1	85,7	7,1
Возраст	до 30 лет	14,7	79,4	5,9
	31 - 40 лет	22,8	65,8	11,4
	41 - 50 лет	20,5	69,7	9,8
	51 - 60 лет	13,3	78,3	8,3
	более 60 лет	9,8	75,6	14,6