



Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПАРТНЕРСТВАМИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Предложена классификация методов управления стратегическими партнерствами высших учебных заведений, учитывающая общие закономерности управления многосторонними партнерствами на различных этапах их жизненного цикла. Рассмотрены особенности управления взаимодействием с партнерами в исследовательских университетах.

Ключевые слова: стратегическое партнерство; исследовательский университет; стейкхолдер; процесс; жизненный цикл; управление; метод.



N. D. Guskova, I. N. Krakovskaya

The methods of managing strategic partnerships of the research university

The article suggests the classification for methods of managing strategic partnerships at higher education institutions, taking into account the general rules on managing multilateral partnerships at various stages of their life cycle, and peculiar features of interaction with partners at research universities.

Keywords: strategic partnership, research university, stakeholder, process, life cycle, management, method.

Модель исследовательского университета предусматривает активизацию фундаментальных, поисковых и прикладных исследований, их глубокое проникновение в образовательный процесс, а также создание принципиально новых видов продукции, технологии и услуг с целью их последующей коммерциализации. Как показывает анализ опыта ведущих зарубежных и российских университетов, механизмы достижения целей исследовательских вузов базируются на сетевом взаимодействии с широким кругом партнеров.

Концепция развития многостороннего стратегического партнерства высших учебных заведений с другими организациями образования и науки, реальным сектором экономики, государством и обществом в настоящее время находится в фазе активного формирования.

Основу данной концепции составляет в первую очередь теория экономики знаний. В обществе, основанном на знаниях, традиционные вузы трансформируются в предпринимательские университеты и играют все более весомую роль в производстве, распространении, использовании информации и инноваций [5, с. 49]. Предпринимательская активность, развиваемая вузами для получения конкурентных преимуществ и финансовых выгод, воздействия на социально-экономическую ситуацию в регионе (стране), требует постоянных партнерских взаимоотношений с другими институциональными сферами [6, с. 120–124]. Процессы глобализации, интернационализации, информатизации, диверсификации, индивидуализации высшего образования также способствуют формированию и развитию стратегических партнерств высших

учебных заведений (многоуровневых образовательных комплексов непрерывного обучения, международных научно-образовательных консорциумов и др. [9, с. 37]). В качестве партнеров высшей школы рассматриваются и различные категории обучающихся, которые, используя совместно с вузом его ресурсы, формируют новые компетенции для себя и для учебного заведения.

Основными факторами, воздействующими на управление стратегическим партнерством вузов, являются:

1) нормативное регулирование и контроль деятельности учебных заведений со стороны органов государственной власти и управления;

2) стратегия взаимодействия вуза с конечными потребителями его образовательной и исследовательской продукции (общественностью, бизнесом), другими заинтересованными сторонами;

3) принятые в каждом конкретном вузе модели, механизмы управления и квалификация менеджеров образования [7, с. 36].

Концепция стратегического партнерства вузов развивается в соответствии с такими направлениями современного менеджмента, как стейкхолдерская теория фирмы, теория устойчивого развития, теория корпоративной социальной ответственности, стратегический менеджмент, мар-

кетинг и менеджмент взаимоотношений, управление качеством [2, с. 23–24]. Вместе с тем целостная методология управления партнерскими взаимоотношениями вузов в настоящее время еще не сформирована.

Предлагаемый подход к классификации методов управления стратегическим партнерством высших учебных заведений базируется на следующих положениях.

С одной стороны, стратегическое партнерство вузов подчиняется общим закономерностям, характерным для многосторонних партнерств, и представляет собой циклический процесс, каждый этап которого реализуется при помощи соответствующего инструментария.

С другой стороны, на университетские стратегические партнерства распространяются специфические закономерности взаимодействия высшей школы с ее заинтересованными сторонами и управления вузами как некоммерческими стейкхолдер-организациями.

Поэтому методы управления стратегическим партнерством исследовательского университета представляют собой комплекс (в идеале — систему), включающий две группы методов (рис. 1):

1) методы управления взаимодействием с партнерами, применяемые на различных стадиях жизненного цикла (этапах) партнерства;

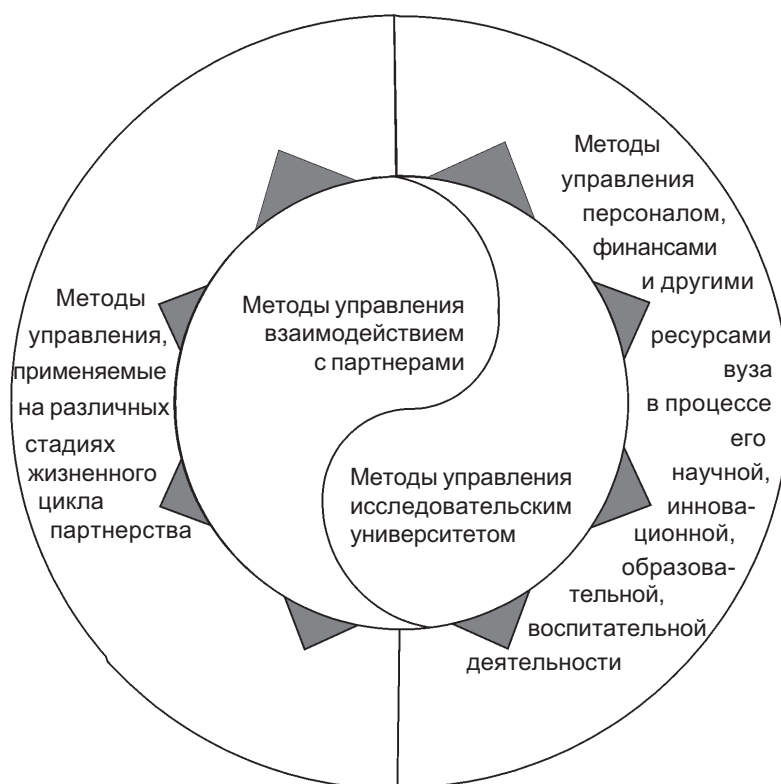


Рис. 1. Методы управления стратегическим партнерством исследовательского университета

2) методы управления исследовательским университетом (его ресурсами) в процессе научной, инновационной, образовательной и воспитательной деятельности.

Дифференциация методов управления взаимодействием с партнерами по стадиям жизненного цикла партнерства обусловлена спецификой управленческих задач, решаемых на каждой стадии (см. таблицу).

Систематизация подходов к классификации этапов партнерства, представленных в докладе по многосторонним партнерствам Global Knowledge Partnership [8, с. 23–24], Практическом руководстве по партнерству [16, с. 7], Практическом руководстве по организации взаимо-

действия со стейкхолдерами [10, с. 11, 17–19] и Стандарте взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 [14, с. 21–23], позволила выделить три основные стадии жизненного цикла партнерства: 1) исследование целесообразности и возможности партнерства; 2) формирование партнерства; 3) развитие партнерства.

Стадия исследования целесообразности и возможности партнерства предполагает использование методов сбора и обработки информации, исследования рынка, определения стратегических задач и управления рисками для обоснования целей и планируемых параметров партнерства, состава его участников, а также для разработки стратегии партнерских отношений. Например,

Методы и инструменты менеджмента, применяемые на различных стадиях жизненного цикла партнерства

Наименование стадии жизненного цикла партнерства и содержание решаемых задач	Методы управления взаимодействием	Инструменты управления взаимодействием
Стадия 1. Исследование целесообразности и возможности партнерства (осмысление и планирование) 1.1. «Мыслить стратегически»: составить перечень стейкхолдеров и партнеров, определить проблемы, установить стратегические задачи, определить приоритеты 1.2. «Анализировать и планировать»: оценить свои результаты, искать партнеров, изучать их, ставить цели по отношению к ним, определять границы взаимодействия	1. Сбор и обработка информации, исследование рынка; 2. Определение стратегических задач; 3. Управление рисками	1. «Карта стейкхолдеров/партнеров»; 2. Таблица «цели — проблемы — стейкхолдеры/партнеры»; 3. Тест на существенность; 4. Матрица влияния/зависимости стейкхолдеров/партнеров
Стадия 2. Формирование партнерства (подготовка к взаимодействию, создание партнерства) 2.1. «Развивать способность к взаимодействию»: развивать компетенции внутри организации и готовность партнеров к взаимодействию 2.2. «Проектировать процесс и вовлекать во взаимодействие»: выбрать эффективную модель организации взаимодействия, планировать процесс партнерства	1. Деловые коммуникации; 2. Управление проектами; 3. Управление изменениями 1. Управление обучением и мотивацией персонала; 2. Управление проектами; 3. Управление изменениями	1. Матрица организационного реагирования на проблемы; 2. «Профиль стейкхолдера/партнера» 1. Карта навыков и качеств, необходимых при взаимодействии со стейкхолдерами/партнерами
Стадия 3. Развитие партнерства (поддержание партнерства, измерение и реагирование) 3.1. «Действовать, анализировать результаты и отчитываться»: планировать реагирование, обеспечить усвоение уроков, анализировать взаимодействие, заверить достоверность отчетов	1. Планирование; 2. Составление отчетов; 3. Оценка эффективности проектов; 4. Аудит, верификация, сертификация	1. Сетевой график, календарный план; 2. Купоны обратной связи, «горячие линии», опросы, Интернет, фокус-группы, открытые собрания, консультационные и контрольные комитеты 1. SMART-цели; 2. Система сбалансированных показателей (BSC); 3. Социальные отчеты; 4. Матрица практического применения результатов взаимодействия

в процессе идентификации ключевых партнеров и определения границ взаимодействия могут быть использованы такие инструменты, как карта стейкхолдеров, тест на существенность, матрица влияния/зависимости партнеров, профиль стейкхолдера и др.

На стадии формирования партнерства на первый план выходят задачи развития способности к взаимодействию и вовлечения во взаимодействие. Реализация данных задач требует применения методов управления проектами, обучением и мотивацией персонала, методов деловых коммуникаций. В процессе подготовки к взаимодействию и создания партнерства разрабатываются механизмы структурно-организационных, финансово-экономических и правовых изменений в организации в связи с формированием партнерства; составляются сетевые графики, календарные планы; создаются фокус-группы, консультационные и контрольные комитеты.

На третьей стадии появляется необходимость оценить эффективность сотрудничества и скорректировать его стратегию. Основную роль в решении данных задач играют методы составления отчетов, аудита, оценки эффективности проектов и планирования дальнейшего взаимодействия.

Реализация перечисленных задач в исследовательских университетах требует эффективного использования второй группы методов управления стратегическим партнерством — методов управления ресурсами вуза в процессе научной, инновационной, образовательной и воспитательной деятельности. На рис. 2 представлен перечень основных методов и инструментов стратегического и финансового менеджмента, маркетинга, управления качеством и персоналом, используемых современными вузами. Все эти методы имеют непосредственное отношение и к управлению стратегическим партнерством исследовательских университетов, однако на практике не применяются для этих целей комплексно и обоснованно.

Следует отметить недостаточное использование возможностей стратегического менеджмента, маркетинга и управления персоналом, что не позволяет вузам адекватно оценивать и расширять перспективы взаимодействия, концентрировать ресурсы на действительно приоритетных его направлениях, мотивировать сотрудников к активному участию в действующих партнерствах и развитию партнерской сети.

Политику большинства вузов в отношении партнеров можно назвать активной авантюрис-

тической. В силу множественности целей деятельности исследовательские университеты формируют множество партнерств. Анализ программ развития национальных исследовательских университетов и отчетов об их реализации показал, что все НИУ рассматривают партнерство в качестве ключевого фактора своего развития и включают в состав стратегических партнеров госкорпорации, промышленные предприятия, научно-исследовательские институты и другие высшие учебные заведения. В то же время программы НИУ демонстрируют отсутствие системного подхода исследовательских университетов к работе с партнерами (не ясны механизмы отбора стратегических партнеров, их вовлечения во взаимодействие, развития партнерства и оценки его результативности).

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева в этом смысле не является исключением. Задачи расширения сетевого взаимодействия с научно-образовательными организациями и бизнесом, международного партнерства обозначены в программах развития МГУ им. Н. П. Огарева на 2010–2019 гг. и 2011–2015 гг., программе развития инновационной инфраструктуры университета на 2012–2016 гг. [11–13]. Данными программами предусмотрены разработка и осуществление совместных образовательных проектов, научно-инновационная деятельность и целевая подготовка в рамках сотрудничества с ведущими зарубежными и российскими научно-образовательными центрами (в частности институтами РАН, РАМН, РАСХН, РААСН и др.), продвижение инновационных проектов в рамках взаимодействия с АУ «Технопарк-Мордовия», крупнейшими российскими компаниями с государственным участием, предприятиями региона. Университет активно участвует в разработке программ развития Республики Мордовия, оказывает консультационные услуги органам государственного и муниципального управления. Международное сотрудничество МГУ им. Н. П. Огарева в области образования и совместных научных исследований развивается в рамках прямых договоров с вузами и организациями Болгарии, Великобритании, Венгрии, Испании, Кипра, Кыргызстана, Литвы, Молдовы, Нидерландов, Польши, Румынии, США, Танзании, Украины, Финляндии, ФРГ, Франции, Швеции, Эстонии. Организационную поддержку взаимодействия университета с партнерами осуществляют действующие в его структуре научно-исследовательские институты, на-

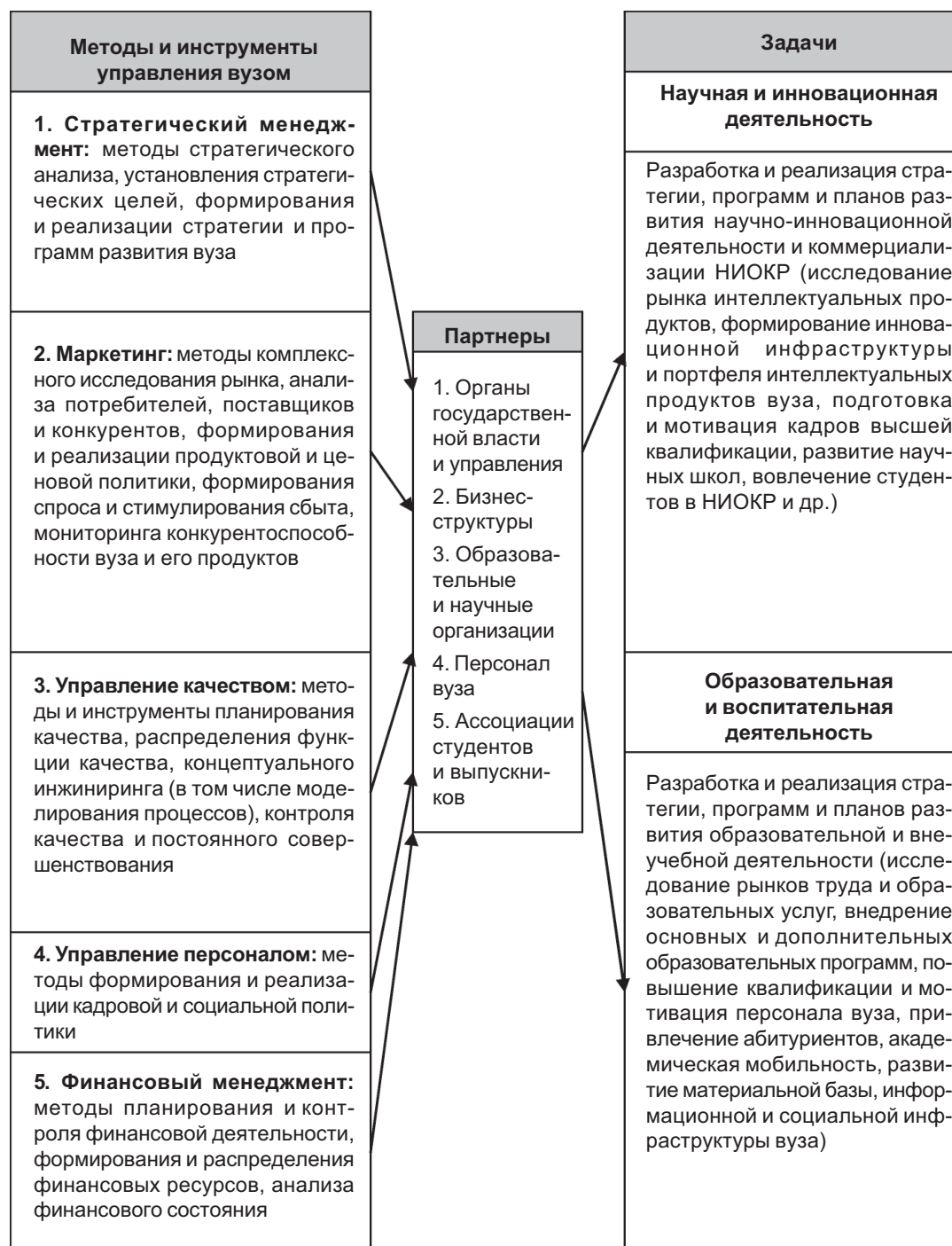


Рис. 2. Методы и инструменты управления исследовательским университетом

учно-образовательные центры, центр трансфера технологий, бизнес-инкубатор малых инновационных предприятий, управление международных связей, управление по связям с общественностью, а также созданные при университете региональные отделения общественных российских и международных академий, Совет ректоров вузов Республики Мордовия, региональный центр содействия трудоустройству выпускников Республики

Мордовия, Межрегиональный научный центр финноугроведения. Сотрудничество с партнерами в настоящее время реализуется посредством рамочных договоров и контрактов по конкретным проектам и мероприятиям. Стратегические партнеры университета не идентифицированы, не разработаны целостная стратегия и регламенты взаимодействия, критерии и порядок оценки эффективности партнерства.

Пытаясь учесть интересы сразу всех категорий стейкхолдеров и привлечь максимум партнеров, вуз может попасть в ловушку их противоречивых интересов. Поэтому важно отбирать ключевых стейкхолдеров и партнеров. Анализ партнеров включает в себя идентификацию и систематизацию стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления [3, с. 58]. На разных этапах жизненного цикла партнерства в решении его задач может принимать участие разное количество партнеров. Для отбора ключевых партнеров используются следующие критерии [15, с. 96]:

- формы и сила влияния стейкхолдеров на деятельность организации;
- параметры, которыми стейкхолдеры руководствуются при оценке результатов деятельности организации;
- соответствие результатов деятельности организации требованиям стейкхолдеров;
- «выгоды» от взаимодействия с различными стейкхолдерами (финансовые ресурсы, необходимые знания, политическое влияние и др.).

Оценка важности каждого партнера носит относительный характер и зависит от интенсивности взаимодействия с ним (с учетом «выгод» и «затрат» по всем видам имеющихся связей). В определенные периоды времени баланс интересов сторон может быть нарушен: на некоторых этапах партнерства вуз может быть реципиентом, на других стадиях — временно поддерживать не очень выгодные для себя взаимодействия из стратегических соображений.

Например, сотрудничество с ведущими научными, образовательными и иными организациями, в том числе международными, привлечение к работе в вузе известных в стране или регионе людей позволяет в некоторой мере перенести имидж именитых партнеров на вуз. В то же время учебным заведениям, как правило, удается реально сотрудничать только с теми контрагентами, чей имидж не намного отличается от их собственного [15, с. 69].

Успешные партнерства основываются на дополняющих друг друга компетенциях и ресурсах, которые в сумме соответствуют требованиям некой стратегической задумки.

После оценки ситуации необходимо: 1) определить, какой тип партнерской организации может дать вузу дополнительные преимущества; 2) проанализировать спектр возможностей, существующих благодаря проверенным контактам или за счет привлечения новых организаций;

3) выбрать самых подходящих партнеров и обеспечить их активное участие.

До формализации партнерского взаимодействия (заключения соглашения или договора) важно, чтобы все партнеры оценили ресурсы, необходимые для реализации утвержденного проекта или программы мероприятий. Обычно это делается на основании анализа потребностей в финансировании.

На самом раннем этапе должны быть сформированы органы управления партнерством, что обеспечит оперативность процесса принятия управленческих решений и эффективность их реализации. Возможны следующие организационные схемы управления партнерством:

- а) централизованное управление (осуществляется одной организацией-участником от имени всего партнерства);
- б) децентрализованное управление (разные аспекты менеджмента разделены среди партнерских организаций);
- в) управление в соответствии с полномочиями (конкретные задачи поручаются по мере возникновения отдельным лицам, подотчетным всем партнерам как группе).

Одним из важнейших организационных изменений в вузе, который является участником партнерства, должно стать соблюдение принципа «проницаемости», прозрачности его деятельности (т. е. не просто раскрытия информации, а создания возможности для партнеров «включить свой интерес» в деятельность университета) [1, с. 128–129]. Для этого необходимо:

- введение новых форматов публичной коммуникации со стейкхолдерами (общественные слушания, социальная отчетность и др.);
- изменение системы внутривузовских стандартов, регламентов с учетом интересов и требований партнеров;
- реорганизация деятельности функционального менеджмента вуза (управление образовательной средой, исследованиями и коммерциализацией технологий, качеством, персоналом, информационными ресурсами, финансами, связями с общественностью и т. д.);
- дополнение системы принятия стратегических решений новым элементом — обязательным обсуждением смысла и последствий любого стратегического решения в диалоге с партнерами.

Управление взаимодействием с партнерами подразумевает проведение переговоров, иные коммуникации и контакты с ними.

Когда партнерство сформировано, подписано партнерское соглашение, партнеры переходят

дят к разработке и реализации стратегии дальнейшего развития и проекта (программы) совместных действий. Как в любой проектной работе, серьезное внимание следует уделить разработке деталей плана и четкого графика работ. В процесс разработки плана действий должны быть вовлечены все партнеры, чтобы чувствовать свою причастность и знать свои обязательства. Каждый участник должен оценить влияние общего плана действий на свою собственную организацию [16, с. 34].

Для того чтобы партнеры были полностью информированы об успехах (и проблемах), необходимо создать режим регулярной отчетности. Эти отчеты, устные или письменные, будут служить основой оценки самого проекта и партнерства в целом. Партнеры могут пересматривать партнерское соглашение (например, один раз в год) и принимать необходимые изменения, отражающие новые приоритеты и задачи [Там же].

На всех этапах жизненного цикла партнерства управленческие решения должны приниматься с учетом возможного риска, показателей конкурентоспособности и устойчивого развития. Возможные варианты решений:

а) минимизация риска в ущерб решению задач повышения конкурентоспособности и устойчивого развития;

б) максимизация показателей конкурентоспособности при ограничении на величину риска;

в) удовлетворение ограничений по показателям конкурентоспособности (устойчивого развития) и риску [4, с. 1].

Результаты, итоги и последствия партнерства разнообразны, зачастую неочевидны и неожиданны. Существуют различия между оценкой общих результатов партнерского проекта и оценкой значимости партнерства для участвующих в нем организаций и индивидуумов. Оценка партнерского взаимодействия требует такого же совместного подхода к его изучению, как и создание партнерства. Партнеры должны провести оценку по трем параметрам: 1) влияние партнерства на общество; 2) ценность партнерства для каждого участника (все они получили положительные результаты от своего участия в партнерстве); 3) реальные затраты и выгоды от партнерского проекта (партнерский подход был самым лучшим/подходящим выбором). Таким образом, успешное партнерство удовлетворяет, по меньшей мере, некоторым из указанных ниже характеристик:

1) проект или программа партнерства достигли первоначально намеченных целей;

2) партнерство достигло устойчивости и самостоятельности;

3) партнерство создало «добавленную стоимость», которая обеспечила важные положительные результаты для каждого участника (новые методы взаимодействия с внешней средой, улучшение внутренней среды);

4) партнерство оказало влияние не только на непосредственно заинтересованные стороны — полученные результаты признаются иными организациями и/или широкими слоями общест-венности [16, с. 46–47].

Успешное развитие исследовательского университета невозможно без расширения его партнерской сети. Решение данной задачи требует повышенной способности персонала вуза к отслеживанию ситуации и установлению контактов с другими институциональными сферами, освоения и активного применения современных методов и инструментов управления взаимодействием с партнерами.

1. Галушкин С. В., Загидуллин Ж. К., Флямер М. Г. Бизнес и общество: корпоративная интеграция // Корпоральность и развитие : сб. тр. по философии корпоративного развития / под ред. О. Б. Алексеева и О. И. Генисаретского. М. : Европа, 2007. Вып. 2. С. 122–140.

2. Гуськова Н. Д., Салимова Т. А., Краковская И. Н., Ватолкина Н. Ш. Исследовательский университет и его партнеры: альянс заинтересованных сторон // Высшее образование сегодня. 2012. № 11. С. 23–27.

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие для вузов. М. : Аспект Пресс, 2002. 415 с.

4. Ибрагим И. А. Управление стратегическим партнерством [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tstu.ru/education/elib/pdf/st/2007/ahmad.pdf> (дата обращения: 09.04.2013).

5. Казакова Н. В. Университеты и экономика, основанная на знаниях. Саратов : Сарат. гос. техн. ун-т, 2002. 272 с.

6. Краковская И. Н., Слушкина Ю. Ю. Обоснование приоритетных направлений инновационной деятельности университета как системообразующего звена инновационной инфраструктуры в регионе // Институционализация связей вузов с инновационным сектором экономики : материалы Всерос. науч.-практ. конф., Саранск, 18–19 окт. 2007 г. / редкол.: Н. П. Макашкин (отв. ред.) [и др.]. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2007. С. 118–124.

7. Краковская И. Н. Современный менеджмент и управление человеческим капиталом вузов // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 10. С. 34–41.

8. Михеев А. Н. Многосторонние партнерства: определение, принципы, типология, процесс осуществления // Информационное общество. 2005. Вып. 3. С. 18–25.

9. Никулин А. А. Развитие системы стратегического управления негосударственным вузом: теоретические и практические аспекты : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2009. 50 с.

10. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами : практ. рук. по организации взаимодействия со стейкхолдерами [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.urbaneeconomics.ru](http://www.urbaneeconomics.ru) (дата обращения: 09.04.2013).

11. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева» на 2010–2019 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mrsu.ru/ru/niu/index.php?ID=6876> (дата обращения: 09.04.2013).

12. Программа развития инновационной инфраструктуры Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева (2012–

2016 гг.) [Электронный ресурс]. URL: http://www.mrsu.ru/ru/i_docs/detail.php?ID=17668 (дата обращения: 09.04.2013)

13. Программа развития Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева на 2011–2015 годы / [коллектив авт.]: С. М. Вдовин (рук.) [и др.]. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2011. 84 с.

14. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 : пер. с англ. / Ин-т AccountAbility ; фонд «Институт экономики города» [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.urbaneeconomics.ru](http://www.urbaneeconomics.ru) (дата обращения: 09.04.2013).

15. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н. Л. Титовой. М. : МАКС Пресс, 2008. 668 с.

16. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству / пер. с англ. Е. Корф [Электронный ресурс]. URL: <http://www.youth.crno.ru> (дата обращения: 09.04.2013).

