

## Актуальные модели взаимодействия университета и внешней среды

**Ю. Э. Белых,**

кандидат физико-математических наук, доцент,

**С. Н. Щербинин,**

начальник отдела менеджмента качества,

кандидат социологических наук, доцент;

Гродненский государственный университет

имени Янки Купалы

*Повышение эффективности деятельности – ключевая проблема современного учреждения высшего образования. В основе ее решения лежат формирование оптимальной структуры, системное управление персоналом, применение современных образовательных технологий, актуализация содержания образовательных программ, тотальное обеспечение качества и другие аспекты и факторы. При этом в последние десятилетия поиск оптимальной модели деятельности университета все в большей мере ориентируется на анализ внешней среды, выявление присущих ей угроз и возможностей, выдвигаемых требований и основных тенденций их изменения.*

Повышение внимания к внешней среде для университета является объективной необходимостью, поскольку в ней происходит оценка подготовленных выпускников, научной и иной продукции, в конкуренции на национальных и международных рынках труда образовательных и иных услуг формируются имидж и оценка уровня деятельности. Во внешней среде появляются компетенции абитуриентов, без учета которых невозможно качественное обучение и преподавание, она оказывает определяющее воздействие на профессорско-преподавательский состав и другие категории персонала. На материальные и иные возможности внешней среды опираются современные образовательные модели в части практической подготовки, ис-

пользования материальной базы и специалистов организаций. Настоящие и будущие осознанные и неосознанные потребности стейкхолдеров (наимателей, абитуриентов, выпускников и др.), как выявленные в непосредственном взаимодействии с ними, так и представленные в виде требований образовательных и других стандартов, иных нормативных документов, являются основой проектирования и реализации образовательных программ, деятельности в целом.

Объективные свойства внешней среды – ее многообразие и масштабные динамичные изменения, что влечет неопределенность, преодоление которой крайне необходимо. Эффективная система менеджмента призвана разработать стратегию реакции на изменения внешней среды и обеспечить их результативное прогнозирование, своевременное перепроектирование деятельности с учетом не только настоящих, но и будущих потребностей. Это возможно только на основе системного подхода в соответствии с научно обоснованными моделями, поиск которых нашел отражение в истории университетского менеджмента последних десятилетий.

Начало 1990-х гг. – время масштабных общественно-экономических и иных изменений и расширения самостоятельности университетов, к которым они были не готовы. В последующие периоды отмечались не менее масштабные изменения. Следует отметить развитие платного образования, появление «товаров-заменителей» – корпоративное и иное обучение, которое позволяет освоить профессиональные компетенции высокого уровня и обеспечить карьерный рост в условиях доминирования в отдельных отраслях требований компетенций над требованиями диплома, выход на внешние рынки, значительные, иногда радикальные изменения требований потребителей и необходимость соответствовать им и др. Кроме того, внешняя среда объективно выступила источником ряда угроз

и возможностей для высших учебных заведений. Среди основных факторов – процессы глобализации и интеграции национальных экономик, переход от экономики товаров к экономике знаний, демографические изменения, развитие интеллектуальных технологий и др. С учетом этого значительно возросло внимание к качеству, необходимости его повышения и на этой основе к внедрению в практику управления принципов всеобщего менеджмента качества [1, с. 31]. Согласно международному стандарту ISO 9000-2015 качество является «степенью соответствия набора присущих характеристик объекта требованиям» [2, с. 15]; «качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и воздействием на соответствующие заинтересованные стороны» [2, с. 2].

Очевидно, что потребители и иные заинтересованные стороны в подавляющем большинстве являются субъектами внешней среды. В связи с этим университеты активизировали свою деятельность во внешней среде, постепенно расширяя направления и формы сотрудничества от простого анализа окружения до формирования партнерских сетей. Рассмотрим ключевые этапы подобной эволюции высших учебных заведений, конкретизируя некоторые аспекты на примере Гродненского государственного университета имени Янки Купалы (далее – ГрГУ).

Образовательная деятельность в университетах Беларуси превалирует в сравнении с другими. Соответственно, основными потребителями являются наниматели, обеспечивающие трудоустройство выпускников. Запросы и удовлетворенность нанимателей – один из ключевых критериев качества. Внимание к нанимателям определяется и требованиями ряда внешних по отношению к университетам документов. Так, требования стандартов СТБ ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и ISO 21001:2018 «Организации образовательные. Системы менеджмента для образовательных организаций. Требования и руководство по применению» предполагают реализацию принципа «ориентация на потребителя». Его реализация не представляется возможной без системной работы с нанимателями. На формирование сотрудничества с нанимателями ориентируют Кодекс об образовании, приказы Министерства образования Республики Беларусь и другие нормативные акты. Например, глава 36 Кодекса об образовании регламентирует взаимодействие учреждений образова-

ния с организациями – заказчиками кадров [3], что предполагает наличие системной работы с организациями реального сектора.

До перестройки контакты с нанимателями поддерживались только для проведения практики в рамках времени и академических часов, предусмотренных в учебном плане, даже перечень мест трудоустройства формировался без участия университета. В последующие периоды для проведения практики стали создаваться двухсторонние договорные отношения, устанавливаться контакты с нанимателями для обеспечения трудоустройства.

Одной из первых системных форм взаимодействия с субъектами внешней среды и потенциальными нанимателями выпускников стало открытие филиалов кафедр. Данная форма предполагает взаимодействие кафедры с организациями на основе договора о совместной деятельности. На базе филиала кафедры преподаются учебные дисциплины и реализуются другие формы учебной деятельности с целью повышения качества практической подготовки специалистов путем создания практико-ориентированной образовательной среды с использованием потенциала ведущих организаций экономики и социальной сферы, соответствующей профилю подготовки специалиста. В ГрГУ подобные договоры заключены с 87 предприятиями и организациями.

На основе опыта взаимодействия в рамках филиалов была начата работа по формированию отношений на уровне «базовая организация». Данная форма взаимодействия была реализована благодаря вниманию Совета Министров к вопросам практической подготовки специалистов и вовлечению организаций в данный процесс (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 июля 2011 г. № 972 «О некоторых вопросах формирования заказа на подготовку кадров»). Базовой признается организация, которая заключила договор о взаимодействии с учреждением. При этом существенно расширился перечень направлений взаимодействия:

- подготовка квалифицированных специалистов с учетом потребностей базовой организации;
- развитие материально-технической и социально-культурной базы университета;
- совершенствование образовательного процесса и повышение качества подготовки с учетом требований инновационного развития экономики;

- обеспечение высокого уровня проведения практики, лабораторных, практических занятий, производственного обучения;

- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников базовой организации в учреждении образования;

- стажировка работников учреждения образования в базовой организации.

В настоящее время в ГрГУ действует 57 договоров с базовыми организациями, которые выступают заказчиками кадров и предоставляют свои ресурсы (персонал, материально-техническую базу и др.) для подготовки. Как правило, статус базовых получают ведущие организации, которые имеют высокий уровень технической и технологической оснащенности.

В условиях возрастания темпов изменений внешней среды и, как следствие, требований к качеству образования возникла необходимость в построении многосторонних отношений, обеспечивающих развитие практико-ориентированного образования. В результате поиска новых организационных форм взаимодействия в ГрГУ были созданы координационные советы по подготовке кадров. Это коллегиальные органы, в состав которых входят представители различных организаций. Основное направление их деятельности – развитие практико-ориентированного образования через вовлечение организаций – заказчиков кадров в реализацию подготовки специалистов и проектирование образовательных программ. В ГрГУ советы были созданы на всех факультетах. В настоящий момент они включают 212 человек, из них 112 – представители организаций, которые поддерживают сотрудничество с университетом, 100 – представители факультетов и других структурных подразделений университета. В компетенцию советов входят вопросы проектирования и реализации образовательных программ, в том числе: выявление актуальных для нанимателей компетенций выпускников; укрепление кадрового потенциала и материальной базы образовательной деятельности; проведение совместных мероприятий и реализация проектов различной направленности.

В современных условиях на основе междисциплинарного подхода факультеты зачастую объединяют специальности разных профилей подготовки. Соответственно, на нескольких факультетах университета подготовка ведется по специальностям одного профиля. Как результат – координационные советы, сформированные

на разных факультетах, имеют пересекающиеся сферы интересов, но работают достаточно изолированно друг от друга.

К снижению эффективности взаимодействия приводит и тот факт, что координационные советы объединяют не организации, а их представителей, которые не всегда могут в полной мере представлять организацию в целом как с точки зрения ее целей, так и с точки зрения ее возможностей.

Происходит также снижение превалирования интересов учебного процесса и трудоустройства в сотрудничестве с субъектами внешней среды. Научно-исследовательская, инновационная и предпринимательская деятельность, реализация социальной функции, деятельность университета как центра культурного развития реализуются в соответствии с возможностями и потребностями внешней среды. Как результат актуализируется формирование масштабных структур взаимодействия университета и внешней среды, способных гибко трансформироваться на основе обновления состава, в том числе по инициативе субъектов внешней среды, а не только самого университета.

Отмеченные тенденции развития и недостатки способна учесть и преодолеть кластерная модель сотрудничества. В соответствии с подходом классика менеджмента М. Портера кластеры формируются в виде «концентрированных по географическому признаку групп взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений), в определенных областях, конкурирующих, но при этом ведущих совместную работу» [4].

Кластерный подход позволил вовлекать в реализованное на его основе сотрудничество университета с внешней средой широкий круг заинтересованных в деятельности университета и взаимодействии с ним организаций, структур и иных субъектов.

В качестве принципов работы кластеров определены заинтересованность сторон в договорных отношениях, содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства, уважение и учет интересов сторон, мониторинг качества исполнения обязательств, добровольность принятия сторонами на себя обязательств и др. С учетом широкого перечня специальностей

возможными направлениями для создания кластеров могут быть юридический, экономический, спортивно-туристический, инженерный и др.

Среди положительных примеров созданных в ГрГУ кластеров следует отметить областной образовательный, инновационный медийный и по формированию управленческого потенциала региона.

Инновационный медийный кластер Гродненской области объединяет Главное управление идеологической работы и по делам молодежи Гродненского облисполкома, ГрГУ, ОУИРП «Рэдакцыя газеты «Гродзенская праўда», 17 районных газет Гродненской области и ОО «Белорусский союз журналистов». Направления его работы – разработка и внедрение информационно-коммуникационных инноваций, выполнение научных исследований (для решения актуальных проблем СМИ), информационное и событийное сопровождение совместной деятельности и др.

В структуре Гродненского областного образовательного кластера представлены органы государственного управления, учреждения образования, относящиеся к различным уровням образования, иные учреждения и организации, общественные объединения. Его задача – формирование и обеспечение практического использования инновационных подходов при подготовке специалистов.

В работу инновационного кластера по формированию управленческого потенциала региона вовлечены Академия управления при Президенте Республики Беларусь, ГрГУ и Гродненский областной исполнительный комитет. Деятельность кластера направлена на выявление и внедрение инновационных подходов в системе подготовки кадрового резерва.

В настоящий момент кластерный подход к управлению взаимодействием университета с его внешней средой еще сохраняет признаки инновации в университетском менеджменте, однако не является идеальным. Внешняя среда и взаимодействие с ней достигли такого уровня сложности, что требуется новый взгляд, обеспечивающий формирование саморазвивающейся системы, способной обеспечить межотраслевое взаимодействие во всех сферах активности университета, учет интересов субъектов внешней среды, даже косвенно заинтересованных в университете и представляющих аналогичный интерес для университета.

Одна из форм подобной организации и поддержания отношений – активно обсуждаемая

в российском сегменте университетского менеджмента экосистема. Термин «экосистема» на протяжении XX в. применялся в биологии для описания сообщества организмов, которые взаимодействуют между собой и окружающей средой, конкурируют и сотрудничают, совместно эволюционируют и адаптируются к внешним изменениям. В менеджмент данная концепция была перенесена в начале 1990-х гг., что было вызвано развитием технологий и растущей глобализацией.

Дж. Мур разработал теорию бизнес-экосистем, рассматривая компании не как отдельные организации, а как участников единой системы, которая охватывает несколько отраслей. Подобные сообщества производят продукцию и услуги для потребителей, которые сами являются частью экосистемы, вместе с поставщиками, партнерами, другими производителями (в том числе конкурентами) и заинтересованными сторонами. Возможности и роли участников экосистемы развиваются и согласуются в соответствии с установленными центральными организациями направлениями. Экосистемы сегодня являются динамичными и постоянно развивающимися сообществами, которые создают новую ценность через сотрудничество и конкуренцию. При этом конкуренция здесь уходит на второй план. Общность целей, интересов и необходимость реагировать на запросы потребителей делают основой экосистемного взаимодействия именно сотрудничество [5]. Фактически экосистемы состоят из взаимодействующих организаций, которые создают механизмы для использования технологий и передового опыта, что и является конкурентным преимуществом.

Термин «экосистема» используется в отношении всех организаций (реже – определенной организации), которые функционируют на конкретном рынке с позиции географии или в рамках одной из сфер деятельности. Индивидуальная деятельность каждого из участников представляет собой уникальный элемент системы, что не исключает наличия центральной организации. Деятельность членов экосистемы и связи между ними создают синергический эффект, что предоставляет участникам дополнительные возможности для достижения собственных целей [6, с. 31]. На наш взгляд, говоря о проектировании экосистемы университета, открытым остается вопрос об утверждении центральной организации. Каждое высшее учебное заведение должно



определять себя в качестве центрального элемента, что позволит постоянно расширять экосистему, включая в нее новых участников.

Исследователи экосистемы акцентируют внимание на ее открытости. Это основная характеристика, без которой невозможно включение новых участников. Ценность экосистемы в данном случае определяется критериями отбора участников и предоставления доступа [7, с. 44]. Это подчеркивает роль информации и знаний, систем по их управлению в рамках проектирования экосистем.

В ряде публикаций отмечается, что понятие «экосистема» относится к характеристике намерений сообщества экономических субъектов. Их индивидуальная деятельность разделяет судьбу всего сообщества, во многом указывает на объективное наличие экосистем, даже при отсутствии внимания к их деятельности, что подчеркивает необходимость системной работы по их проектированию.

Характеризуя экосистему в высшем образовании, исследователи обращаются к ее ключевому качеству – возможности самостоятельной трансформации в рамках адаптации к условиям внешней среды [8, с. 1214]. Это определяет такие признаки экосистемы, как сложность, развитие, организация и регуляция, реализуемые самостоятельно.

Обобщив современные публикации теоретиков и практиков управления в отношении понятия экосистемы, ее типологий и подходов для проектирования, отметим, что это определенная структура сотрудничества не только взаимозависимых компаний, которые создают интегрированное ценностное предложение, но и динамическое сообщество независимых агентов. Это и производители товаров и услуг, и источники для определения требований к ним. Речь идет о партнерстве между организациями (в том числе из разных отраслей), которые создают совместный продукт (услугу) либо принимают меры для придания ему дополнительной ценности. Кроме того, в данную систему включены и стейкхолдеры, и органы государственного управления, и конкурентные организации. Все они предоставляют информацию для конкретизации свойств продукта, его улучшения (через бенчмаркинг, выявление и оценку требований и ожиданий и т. д.), в том числе посредством конкуренции. Без их учета не представляется возможным поддержание конкурентоспособности самих организаций. Следует заключить, что экосистема представляет

собой среду взаимодействия игроков рынка, организаций и отдельных представителей делового сообщества, а не просто сеть сотрудничающих и конкурирующих фирм, предлагающих только связанные продукты и услуги. Речь идет о мультиразумной системе, анализ которой без учета ее частей невозможен [9, с. 35]. Это не просто характеристика внешней среды и ее элементов, а выявление связей, которые работают на создание дополнительной ценности продукта.

На проектирование экосистемы ориентируют и требования некоторых моделей совершенствования. Например, модель Премии Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества закрепляет понятие «экосистема» и требования к ее определению. Многими белорусскими учебными заведениями модель рассматривается в качестве одного из источников для определения направлений развития своей деятельности. Это отразилось на активности их участия в конкурсе на соискание звания лауреата Премии Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества (статусом лауреата обладают более 10 университетов).

При проектировании экосистемы университета следует исходить из того, что ее функциональная основа должна быть определена в соответствии с требованиями модели, а именно: возможность воздействовать на элементы через распространение своего предназначения; способность идентифицировать заинтересованные стороны и определять их приоритетность; иметь возможность исследовать экосистему для понимания своих возможностей и угроз.

Информационные ресурсы, которые посвящены экосистемам университетов, отсылают к трем определениям: образовательная, предпринимательская и инновационная экосистемы университета [8]. Образовательная экосистема предполагает наличие связей между разнотипными субъектами, которые участвуют в образовательном процессе на его различных уровнях, обеспечивая преемственность, и характерна для периода укрупнения учреждений высшего образования, включения в их состав лицеев, колледжей, институтов и др. Предпринимательская экосистема университета ориентирует на интеграцию предпринимательской культуры в деятельность учреждения, что способствует повышению предприимчивости среди обучающихся и сотрудников, и характерна для реализованного в республике проекта «Университет 3.0».

Таким образом, формирование экосистем – актуальная задача для университетов Республики Беларусь и системы высшего образования в целом. Это позволит аккумулировать большие объемы информации и знаний по различным направлениям не только своей деятельности, но и внешней среды; повысит управляемость качеством услуг университета, эффективность маркетинговой и профориентационной деятельности; приведет к планированию взаимодействия с другими организациями на системной основе. Сотрудничество в рамках экосистемы усилит диверсификацию, что сохранит потребителя. Кроме того, проектирование экосистемы позволяет еще раз обратиться к организации бизнес-процессов в условиях современной трансформации, их анализу и улучшению.

Необходимым направлением для проектирования видится разработка именно инновационной экосистемы университета. Она предполагает наличие комплекса связей университета с другими субъектами внешней среды (в том числе инновационной деятельности), позволяющих осуществлять полный инновационный цикл производства продукции, оказания услуг и самой деятельности учреждения. Это повышает конкурентоспособность продукции всех участников экосистемы и развивает инновационный потенциал региона и страны.

#### Список использованных источников

1. Жук, А. И. Отражение проблемы качества как приоритета государственной политики Республики Беларусь в «Педагогическом энциклопедическом словаре» / А. И. Жук // Зборнік навуковых прац Акадэміі паслядыпломнай адукацыі. Вып. 6 / рэдкал.: А. І. Таўтень

(гал. рэд.) [і інш.]; ДУА «Акадэмія паслядыпломнай адукацыі». – Мінск: АПА, 2010 – С. 21–35.

2. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: СТБ ISO 9000-2015. – Введ. 14.12.2015. – Минск: Госстандарт: Белорус. гос. инт. стандартизации и сертификации, 2015. – IV, 54 с. – (Государственный стандарт Республики Беларусь).

3. Кодекс Республики Беларусь об образовании: 13 янв. 2011 г., № 243-З: принят Палатой представителей 2 дек. 2010 г.: одобр. Советом Респ. 22 дек. 2010 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 06.03.2023 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – URL: [https://www.etalonline.by/document/?regnum=hk1100243&q\\_id=1721062](https://www.etalonline.by/document/?regnum=hk1100243&q_id=1721062) (дата обращения: 03.05.2024).

4. Porter, M. The Competitive Advantage of Nations / M. Porter. – New York: Free Press, 1990 – С. 73–91.

5. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны // Журнал «РБК». – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy> (дата обращения: 04.06.2024).

6. Филимонов, О. И. Экосистема как новая организационно-экономическая форма ведения виртуального бизнеса / О. И. Филимонов, Т. Г. Касьяненко, М. В. Кухта // Актуальные исследования. – 2021. – № 48 (75). – С. 31–41.

7. Трофимов, О. В. Экосистемы как способ организации взаимодействия предприятий производственной сферы и сферы услуг в условиях цифровизации / О. В. Трофимов, В. Я. Захаров, В. Г. Фролов // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2019. – № 4 (56). – С. 43–55.

8. Изотова, А. Г. Экосистемный подход как новый тренд развития высшего образования / А. Г. Изотова, Е. С. Гаврилюк // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 1211–1226.

9. Гараедаги, Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; пер. с англ. Е. И. Недбальской; науч. ред. Е. В. Кузнецова. – Минск: Гревцов Паблицер, 2011. – 480 с.

#### Аннотация

Статья посвящена анализу моделей взаимодействия университета и внешней среды, их изменению на основе расширения направлений и форм сотрудничества, поддержанию в актуальном состоянии в соответствии с изменениями целей и потребностей университета, запросов потребителей и иных заинтересованных сторон. Различные формы взаимодействия иллюстрируются на примере Гродненского государственного университета имени Янки Купалы: филиалы кафедр, базовые организации, координационные советы по подготовке кадров, кластеры. Установлена актуальность проектирования экосистемы университета как инновационной формы взаимодействия с внешней средой.

#### Abstract

The article is devoted to the analysis of models of interaction between the university and the external environment, their change based on the expansion of areas and forms of cooperation, maintaining them up to date in accordance with changes in the goals and needs of the university, the demands of consumers and other stakeholders. Various forms of interaction are illustrated by the example of the Yanka Kupala State University of Grodno: branches of departments, basic organizations, coordinating councils for training personnel, clusters. The relevance of designing a university ecosystem as an innovative form of interaction with the external environment is established.