

Новые инструменты повышения практико-ориентированности российских университетов: рынок чек-листов

Е. В. Балацкий^{1,2}  , Н. А. Екимова¹ , М. А. Юревич¹ 

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

²Центральный экономико-математический институт

Российской академии наук,

г. Москва, Россия

 evbalatsky@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема слабой интегрированности российских университетов в реальную экономику. Это одна из самых актуальных проблем российской университетской системы. Цель статьи состоит в разработке специализированного пилотного чек-листа «Навстречу бизнесу: модель интеграции высшего образования и реального сектора экономики» и демонстрации перспектив его использования в региональных университетах. Генеральная гипотеза исследования состоит в проверке тезиса о целесообразности создания и использования подобных чек-листов для помощи российским вузам по рестройке их организационной модели в направлении усиления практико-ориентированности. Показано, что в настоящее время рынок нового информационно-аналитического продукта – чек-листов – находится в стадии становления и эволюционирует в нескольких направлениях. Во-первых, он усложняется – увеличивается число слагающих документов, возрастает число вопросов и т. п. Во-вторых, совершенствуется формы их реализации – платные, бонусные, бесплатные, по подписке, с дополнительным пакетом и т. д. В-третьих, возникают разные алгоритмы их применения – простое тиражирование типового документа, предоставление чек-листа с последующими углубленными исследованиями и рекомендациями применительно к конкретному заказчику, возможность выбора дополнительной услуги для экспертной оценки, создание и реализация мобильных приложений для оперативного обновления чек-листов и т. п. Все это позволяет новому методическому инструменту находить применение и в системе высшего образования. В статье рассмотрены некоторые характерные примеры нового начинания в Испании, Хорватии, Великобритании, США и России, а также общеевропейские и латиноамериканские инициативы. Методология авторского чек-листа «Навстречу бизнесу» основана на учете мирового опыта интеграции университетов и предприятий в компактной форме: документ-инструкция и сопроводительная записка. Эффективных прототипов разработанного чек-листа в России пока не было. Примеры применения пилотного чек-листа для реорганизации модели работы университетов Камчатского края, Республики Дагестан и Липецкой области подтверждают генеральную гипотезу статьи.

Ключевые слова: чек-лист; предпринимательский университет; третья миссия университета; взаимодействие вузов и бизнеса.

1. Введение

Научная работа и практика управления, как все в современном мире, подвержены веяниям моды. Одним из ее

последних проявлений выступает широчайшее распространение нового методического инструмента управления, так называемых, *чек-листов*.

Официального и общепринятого определения чек-листа нет, но все имеющиеся дефиниции звучат очень похоже. Например, Е. Семёнова определяет чек-лист (checklist) как «контрольный список» в виде «перечня пунктов, напротив которых ставятся галочки – когда тот или иной будет выполнен»¹. А. Завьялов определяет его как «список действий, проверок, мероприятий, который помогает проконтролировать практически любой процесс: будь то запуск какой-то машины или проверка работы дизайнера»². Авторы «Википедии» говорят о «списке факторов, свойств, параметров, аспектов, компонентов, критериев или задач, структурированных особым образом с целью достижения поставленных задач»³.

Аналогично имеются и различия относительно разновидностей чек-листов: если авторы «Википедии» выделяют шесть их основных типов⁴, то А. Завьялов считает, что их всего два: «сделай и проверь» (Do-confirm) – для проверки своей или чужой работы опытными исполнителями; «прочитай и сделай» (Read-do) – для новичков, которым пока не знаком такой инструмент⁵.

¹ Семёнова Е. Что такое хороший чек-лист и как его составить // Skillbox, 16.04.2021. URL: <https://skillbox.ru/media/growth/chto-takoe-khoroshiy-chek-list-i-kak-ego-sostavit/>.

² Завьялов А. Что такое чек лист // OkoCRM, 03.12.2020. URL: <https://okocrm.com/blog/chto-takoe-chek-list/>.

³ Контрольный список // «Википедия». URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA.

⁴ Контрольный список // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA.

⁵ Завьялов А. Что такое чек лист.

Со временем популярность чек-листов стремительно набирала обороты. Сначала они использовались только в технических отраслях, чтобы проверить выполнение сложных задач – например, готовность самолета к взлету. Сейчас этот простой и удобный инструмент проник буквально во все сферы жизни: в Интернете предлагают чек-лист хорошего сайта, настройки таргета, подготовки к свадьбе, трэвел чек-листы, из которых создаются даже своеобразные туристические карты⁶ и т. п.

Главное же свойство нового и крайне модного методического инструмента заключается в том, что он помогает избежать ошибок в повторяющихся циклах действий, избавляет память от лишней нагрузки, экономит время и помогает помнить обо всем⁷. Таким образом, чек-лист – это компактное руководство к действию, позволяющее реализовать намеченную программу правильно, быстро и своевременно. При этом важным свойством чек-листа является добровольность его применения потребителем для осуществления самоконтроля.

Неудивительно, что чек-листы проникли также в сферу высшего образования. Функциональное разнообразие таких разработок велико, но в данной статье мы сосредоточим наше внимание на явно ощущаемой потребности повысить практико-ориентированность российских вузов в условиях формирующегося постиндустриального общества.

В связи с этим *цель статьи* состоит в разработке специализированного пилотного чек-листа «Навстречу бизнесу: модель интеграции высшего образования и реального сектора экономики» и демонстрации перспектив его

⁶ Трэвел чек-лист: готовые чек-листы на все случаи жизни // Travel.life. URL: <https://travel.life/checklist>.

⁷ Завьялов А. Что такое чек лист.

использования в региональных университетах. В настоящий момент эффективных прототипов подобного чек-листа пока разработано не было, чем и обусловлена новизна полученного результата, бенефициарами которого могут стать многие вузы России.

Таким образом, в данном и исследовании мы намерены подтвердить *генеральную гипотезу* о возможности повышения практико-ориентированности российских университетов посредством распространения практики использования ими специализированных чек-листов.

Поставленная цель предопределила структуру статьи. Сначала, во втором разделе, мы рассмотрим рынок чек-листов вообще и в университетском секторе в частности. В третьем разделе раскрывается методология конструирования чек-листа для повышения практико-ориентированности университетов и приводится его структура. В четвертом разделе представлен авторский проект чек-листа «Навстречу бизнесу», а в пятом демонстрируется его применение для некоторых регионов России; в заключении подводятся итоги и намечаются направления совершенствования нового аналитического инструмента.

2. Новый рынок – новые аналитические инструменты

Здесь и далее речь пойдет о рынке чек-листов, однако последний крайне неоднороден как относительно секторов экономики, которые он охватывает, так и с точки зрения строения самого предлагаемого продукта.

2.1. Рынок чек-листов в России: первые проявления

Как и должно быть, аналитическая мода требует соответствующей коммерциализации, что выразилось в появлении в последние 1–2 года своеобразного

и пока только набирающего силу рынка чек-листов. Сегодня в интернет-пространстве можно встретить достаточно много предложений чек-листов, стоимость которых варьируется от нескольких десятков рублей до тысяч. Например, на сайте «PlanBOOK: начни новую жизнь уже сегодня» представлен широкий спектр чек-листов, направленных на формирование разного рода полезных привычек. Так, стоимость чек-листа «Идем к цели», позволяющего в течение месяца контролировать занятия спортом, составляет 80 руб., тогда как набор «Достигаторы», в который входят 6 элементов («Мой год», «Колесо жизни», «Годовые цели», «Достигни цели» (2 листа), «Идем к цели»), стоит 480 рублей⁸.

Чек-листы для предпринимателей и маркетологов по ведению и развитию бизнеса, а также совершенствованию профессиональных навыков представлены на сайте Check Business⁹. По заявлению разработчиков, в 24 лучших чек-листах содержится порядка 1450 полезных пунктов, которые позволяют экономить время на поиск нужной информации. Стоимость предлагаемых продуктов варьируется от 400 руб. за отдельный чек-лист до 18 200 руб. за их полный комплект с пожизненными обновлениями. При этом при выборе дополнительной услуги по разбору бизнеса экспертами стоимость возрастает до 119 000 руб.

Стоит отметить, что чек-лист является достаточно популярным инструментом для привлечения клиентов и подписчиков. В этом случае чек-листы, как правило, распространяются бесплатно, чаще всего высылаются на электронную почту или

⁸ Plan-book. URL: <https://project3756827.tilda.ws/cheklist>.

⁹ Checkbusiness. URL: <https://checkbusiness.ru/index#gift>.

через мессенджеры социальных сетей при условии подписки на тот или иной контент. В результате пользовательские данные попадают в клиентскую базу и могут использоваться в дальнейшем в целях рассылок различного рода информации. Например, на сайте издательства «Манн, Иванов и Фербер» при условии подписки можно скачать «чек-листы на все случаи жизни», начиная от инструкции по обустройству дома и кончая вредными советами, как написать книгу, чтобы ее не издали¹⁰.

О набирающем обороты рынке информационных продуктов (включая чек-листы) говорит и активная автоматизация данного процесса. Так, например, в 2017 г. была создана компания «ЧекОфис» – платформа мобильного аудита бизнес-процессов, которая содержит самую крупную библиотеку профессиональных чек-листов по различным отраслям бизнеса и позволяет максимально автоматизировать и упростить процессы мониторинга и контроля. В этом случае речь идет уже не столько о продаже непосредственно чек-листов, сколько о реализации мобильных приложений для их использования, стоимость которых зависит от выбранного тарифного плана и доходит до 790 руб./месяц за 1 пользователя¹¹.

Таких примеров можно привести достаточно много, однако главный вывод, который они позволяют сделать, заключается в том, что рынок нового информационно-аналитического продукта – чек-листа – зародился, набирает обороты и является достаточно перспективным направлением как для ведения бизнеса, так и для его изучения.

¹⁰ Издательство «МИФ». URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/check-lists/>.

¹¹ Checkoffice. URL: <https://checkoffice.ru/>.

2.2. Практика разработки чек-листов в университетской сфере

Университеты также подверглись «нашествию» чек-листов. Однако, будучи весьма сложными объектами экономики, чек-листы для них также естественным образом усложняются и принимают форму полноценных и оригинальных методических документов. Этот процесс усовершенствования, а отчасти и усложнения, университетских чек-листов продолжается в настоящее время.

Одним из генеральных направлений разработки университетских чек-листов является создание кратких инструкций по превращению традиционного вуза в предпринимательский университет. В зарубежной научной мысли модель предпринимательского университета представляется как самая перспективная с точки зрения встраивания сферы высшего образования в инновационную экономику или экономику знаний [1; 2].

Эта модель имеет много общего с другими концепциями вузов, активно взаимодействующими с реальным сектором экономики (например, модели университета региональной инновационной системы, университета 3.0 или вовлеченного университета [3; 4]). Соответственно, пристальное внимание уделяется отдельным кейсам трансформации традиционных вузов в предпринимательские, а также вычленению ключевых атрибутов или факторов успеха таких учреждений [5; 6]. Сегодня некоторые аналитические центры и государственные структуры опубликовали свои рекомендации, руководства или чек-листы для администрации вузов с указанием конкретных мер и шагов, необходимых для адаптации модели предпринимательского университета. Очевидно, что разработка

подобных чек-листов во многом опирается на проведенные научные изыскания факторов успеха предпринимательского университета.

Согласно авторитетным исследованиям, драйверы предпринимательской трансформации университетов выделяются в две группы: внешние и внутренние [7]. Первые, именуемые также факторами среды, подразделяются на формальные (диверсификация источников финансирования, формирование стратегических альянсов с производственными предприятиями и т. п.) и неформальные (инновационный климат, культура и т. п.). Система внутренних факторов образуется путем объединения ресурсной базы (человеческий и финансовый капитал, инфраструктура) с предпринимательским потенциалом сотрудников и студентов вуза. Кроме того, ключевую роль играет компетентность его менеджмента и наличие тщательно проработанной стратегии развития организации [8]. Часто отмечается обязательность запуска специальных мер поддержки инновационной активности внутри университета, организации курсов и программ обучения предпринимательскому мастерству [9], создание «культы» внедрения результатов НИОКР в производственные процессы [10]. Важно подчеркнуть, что в модели предпринимательского университета неотъемлемым элементом выступает международное сотрудничество как в исследовательской сфере, так и в инновационной [11; 12].

Как показал ряд исследований, эффективность тех или иных драйверов трансформации в значительной степени детерминирована инициатором этого процесса. Так, если переход к предпринимательской модели запускается самим университетом, то первостепенное значение принимают квалификация управленческих кадров,

бюрократическая структура организации и имеющиеся ресурсы. В случаях же, когда инициатором выступает рынок (например, в лице отдельного крупного предприятия), во главу угла ставятся качество национальной институциональной среды и компетенции вуза во взаимодействии с компаниями реального сектора экономики. Наконец, успешность трансформации, происходящей под давлением государственных органов, крайне чувствительна к адекватности нормативно-правового регулирования и защите прав на интеллектуальную собственность [13]. С другой стороны, эмпирическое исследование нескольких вузов Испании и Хорватии однозначно указывает на приоритетное значение качества человеческого капитала (и управленцев, и научно-педагогических кадров) независимо от формата трансформации [14, p. 188].

В ряде исследований выявлялись препятствия трансформации к модели предпринимательского университета. К примеру, по результатам опроса профильных экспертов и преподавателей в группу самых значимых барьеров были отнесены неадекватная организационная структура и неквалифицированный менеджмент организации; слабые связи с индустриальными партнерами; рассогласованность исследовательской и предпринимательской миссий; недостаток компетенций у сотрудников [15]. Сдерживающий эффект на реализацию предпринимательской миссии вуза оказывают отсутствие системы вознаграждения сотрудников организации за инновационные инициативы [16; 17], равно как и внутренних стимулов у исследователей и лекторов по внедрению собственных разработок [18; 19].

Среди «инструкций» по созданию предпринимательского университета наиболее популярным является методический документ, выпущенный

Европейской комиссией (European Commission) совместно с ОЭСР (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development)¹². Указанный документ предлагает вузам пройти само-тестирование, состоящее из несколько десятков вопросов с качественной шкалой ответов. Вопросы в анкете структурированы по семи категориям: лидерство и управление; организационный потенциал, человеческий капитал и стимулы; развитие предпринимательства в образовательном процессе; поддержка предпринимателей внутри вуза; взаимодействие университета с бизнесом; международное взаимодействие; оценка предпринимательской составляющей университета. После заполнения анкеты вуз получает картину о сильных и слабых сторонах в границах модели предпринимательского университета. Примечательно, что авторы чек-листа при обосновании его содержания дают ссылки на несколько десятков научных исследований, в частности на отдельные кейсы предпринимательской трансформации вузов (например, [20; 21]).

Еще один вариант чек-листа был предложен Национальным центром предпринимательства в образовании Великобритании (National Centre for Entrepreneurship in Education)¹³. В числе создателей этого чек-листа фигурирует А. Gibb, ранее опубликовавший серию исследований по модели предпринимательского университета (в частности [22; 23]). Более сотни пунктов самооценки были отнесены к следующим категориям: концепция, видение,

¹² OECD. A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. 2012. URL: <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>.

¹³ The National Centre for Entrepreneurship in Education (NCEE). The Entrepreneurial University: From Concept To Action. 2013. URL: <https://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/From-Concept-To-Action.pdf>.

миссия и стратегия; управление; бюрократическая структура; междисциплинарность исследований; диверсификация источников финансирования; вовлеченность в решение социальных задач и взаимодействие с заинтересованными сторонами; работа с выпускниками; обмен знаниями и их инкубация; международная деятельность; обучение предпринимательству. По мнению авторов чек-листа, его можно использовать для всестороннего анализа университета или для более целенаправленного обзора ряда ключевых областей, соответствующих модели предпринимательского университета.

Более лаконичный чек-лист был предложен Массачусетским технологическим институтом (Massachusetts Institute of Technology) и Сколтехом¹⁴. Области оценки без шкалы ответов сгруппированы в пять категорий: качество управления; академическая культура; стимулирование предпринимательства и инновационной деятельности со стороны университета; вовлеченность студентов в предпринимательскую и инновационную деятельность; взаимодействие с региональным, национальным и международным окружением в области инноваций и предпринимательства. Основная задача этой вариации чек-листа состоит в выявлении упущенных элементов модели предпринимательского университета.

К разряду менее конкретных и детализированных пособий по предпринимательскому университету можно отнести инструментарий, подготовленный в рамках проекта LISTO (Latin American and European Cooperation on Innovation

¹⁴ Massachusetts Institute of Technology. Creating University-Based Entrepreneurial Ecosystems: Evidence from Emerging World Leaders. 2011. URL: <https://www.rhgraham.org/resources/Executive-Summary---MIT:Skoltech-2014.pdf>.

and Entrepreneurship)¹⁵. Фундамент указанного документа составляют 50 основополагающих элементов предпринимательского университета, которые были объединены в 6 последовательных стадий: 1) выстраивание концепции; 2) подготовка среды; 3) вовлечение заинтересованных сторон; 4) реализация основных мер; 5) адаптация заинтересованных сторон к новому формату; 6) оценка результатов. Последний пункт включает 10 ключевых показателей эффективности.

Апробация схемы оценки соответствия университетов модели предпринимательского университета была осуществлена на широкой выборке вузов Испании [24; 25]. В основу исследования легла опросная анкета, построенная по принципам CIPP (C-context, I-input, P-process, P-product) [26]. Руководство университетов высшего звена оценило свои организации с точки зрения комфортности внешней среды (context), доступных ресурсов (input) и качества управления (process). По итогам обследования к наиболее острым проблемам были отнесены: отсутствие необходимых финансовых ресурсов, недостаточное качество институциональной среды, низкая плотность сотрудничества с индустриальным сектором и потребность в курсах предпринимательского мастерства для сотрудников вузов. В этой связи показателен опыт Новой Зеландии, где официально принят алгоритм оценки предпринимательского университета¹⁶, тогда как в Великобритании

с 2008 г. вообще ежегодно проводится конкурс «Предпринимательский университет года» [27].

В России, за исключением документа Сколтеха, практика использования университетами чек-листов пока отсутствует. Вместо этого в стране широкое распространение получило прохождение вузами самообследования [28; 29]. В типовой отчет по результатам самооценки входит блок «финансово-экономическая деятельность», которой включает ряд количественных измерителей третьей (предпринимательской) миссии университета. Более тщательная идентификация связей вузов с реальным сектором экономики предусмотрена для университетов России, имеющих статус «опорного» [30]. При этом указанные форматы нацелены в основном на демонстрацию достижения вузом определенных целевых показателей или описание конкретных случаев взаимодействия с промышленными партнерами, но не ориентированы на выявление проблемных зон организации в части встраивания в региональную или национальную экономику.

3. Методология составления чек-листа по повышению практико-ориентированности вузов в России

На основе зарубежных аналогов университетских чек-листов и региональных особенностей российских вузов, в 2021 г. в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации авторами было разработано первое в стране такого типа руководство (чек-лист) по формированию организационной модели университета, обеспечивающей его эффективное взаимодействие с реальным сектором экономики.

Авторская методология разработки чек-листа состоит в конструировании

¹⁵ LISTO Project. LISTO Toolkit for Entrepreneurial Universities. 2020. URL: https://listoproject.eu/wp-content/uploads/2020/12/LISTO_Toolkit_EntrepreneurialUniversities_English.pdf.

¹⁶ Tertiary Education Commission. Entrepreneurial Universities Outcome Assessment Framework. 2017. URL: <https://www.tec.govt.nz/assets/Forms-templates-and-guides/2108216d69/Entrepreneurial-Universities-Outcome-Assessment-Framework.pdf>.

компактной инструкции по учету ключевых практических вопросов в стратегии интеграции вуза с предприятиями региональной экономики. При этом инструкция основана на использовании разнообразного отечественного и зарубежного опыта по созданию организационных моделей указанной интеграции [31]. При этом инструкция – это документ, представляющий собой ядро искомого чек-листа, которое в обязательном порядке дополняется вторым документом – сопроводительной запиской с кратким пояснением каждого пункта инструкции.

Механизм сближения высшего образования и реального сектора экономики состоит из двух ключевых шагов, что и отражено в структуре инструкции чек-листа. Первый шаг предполагает идентификацию организационной модели университета, чтобы точнее определить его миссию, а также выявить слабые и сильные стороны образовательной организации и ее потенциальные возможности по преобразованию в предпринимательский университет. Для этого по 5-балльной шкале оцениваются такие направления деятельности вузов, как концепция, видение и стратегия; управление; организационная структура; финансовая сфера; взаимодействие с бизнесом и органами власти; работа с выпускниками; трансфер технологий; международное сотрудничество; образование в области предпринимательства; инновационная инфраструктура; контрольные показатели (рис. 1).

В сопроводительной записке чек-листа более подробно раскрываются шаги (этапы) по разработке стратегии интеграции университетов и реального сектора экономики региона. Ниже рассмотрим подробнее предлагаемые в документе механизмы интеграции.

Оговоримся, что предлагаемая структура чек-листа отражает авторское видение проблемы; не исключено, что могут быть и другие форматы подобного документа.

4. Пилотный чек-лист по повышению практико-ориентированности вузов в России

Содержательное наполнение каждого пункта инструкции рис. 1 позволяет использовать ее не только в качестве «напоминалки» необходимых действий руководителя, но и расшифровать их в контексте современных управленческих механизмов. Фактически именно сопроводительная записка представляет собой наиболее трудоемкий этап разработки чек-листа и, следовательно, составляет его главную ценность.

ЧЕК-ЛИСТ	
НАВСТРЕЧУ БИЗНЕСУ: МОДЕЛЬ ИНТЕГРАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ	
ШАГ 2. Механизмы сближения образования и реального сектора экономики	
1. Учет модели развития региона	<input type="checkbox"/>
2. Учет профессий, необходимых для отраслей-драйверов материнского региона	<input type="checkbox"/>
3. Учет профессий, дефицитных для материнского региона	<input type="checkbox"/>
4. Учет профессий, необходимых постиндустриальной экономике	<input type="checkbox"/>
5. Определение предприятий-партнеров вуза и открытие базовых кафедр	<input type="checkbox"/>
6. Реорганизация механизма целевого набора студентов	<input type="checkbox"/>
7. Пересмотр учебных программ	<input type="checkbox"/>
8. Использование дистанционного обучения	<input type="checkbox"/>
9. Кадровая реформа в вузах	<input type="checkbox"/>
10. Интеграционная политика	<input type="checkbox"/>
11. Обновление структуры ректората	<input type="checkbox"/>
12. Обучение технологическому предпринимательству	<input type="checkbox"/>
13. Содействие инновационной деятельности внутри вуза	<input type="checkbox"/>
14. Мониторинг тендеров на выполнение НИОКР	<input type="checkbox"/>
15. Интеграция в отраслевые кластеры	<input type="checkbox"/>
16. Реорганизация (создание) попечительского (отраслевого) совета вуза	<input type="checkbox"/>

Рис. 1. Чек-лист «Навстречу бизнесу»

Fig. 1. Checklist «Towards business»

1. *Учет модели развития региона.* Предполагается согласование интересов вуза и экономики региона расположения

вуза путем идентификации модели развития региона. Для этого необходимо определить отраслевые драйверы региональной экономики. В число таковых попадают 3–4 отрасли с самым большим удельным весом в ВРП и общей численности занятых.

2. *Учет профессий, необходимых для отраслей-драйверов материнского региона.* Определение профессий и специальностей, необходимых для отраслей-драйверов региона и требующих высшего образования, для формирования перечня приоритетных профессий, по которым вуз должен осуществлять подготовку кадров и доля которых будет доминировать в общей численности студентов и выпускников.

3. *Учет профессий, дефицитных для материнского региона.* Организация мониторинга рынка труда для уяснения профессиональных ниш, специалисты которых находятся в относительном дефиците. Данные профессии должны быть включены в *перечень актуальных профессий*, по которым необходимо налаживать подготовку, переподготовку кадров или повышение их квалификации.

4. *Учет профессий, необходимых постиндустриальной экономике.* Включение в состав профессий и специальной подготавливаемых вузом специалистов тех, которые будут максимально востребованы в ближайшее время и ориентированы на экономику досуга и креативные (творческие) виды занятости. Данные профессии должны быть включены в *перечень актуальных профессий*, по которым необходимо налаживать подготовку, переподготовку кадров или повышение их квалификации. Доля студентов по указанным профессиям должна стремиться к целевому показателю на уровне 30%.

5. *Определение предприятий – партнеров вуза и открытие базовых кафедр.* Формирования перечня

потенциальных предприятий-партнеров вуза по приоритетным и актуальным профессиям и специальностям. Установление тесных контактов с возможными предприятиями-партнерами для углубления процесса интеграции обучения и реальной экономики. Это должно делаться на основе открытия базовых кафедр предприятий-партнеров внутри вуза (или иных форм интеграции).

6. *Реорганизация механизма целевого набора студентов.* Организация механизма *целевого набора* студентов как по приоритетным, так и по актуальным профессиям и специальностям предполагает установление перечня потенциальных предприятий-потребителей выпускников вуза по соответствующим специальностям. С выявленными предприятиями-интересантами следует заключать договоры о целевом направлении учащихся в вуз с их последующим приемом на работу. При этом необходимо стремиться, чтобы целевой заказчик по возможности участвовал в процессе организации практики и стажировки студента. Помимо этого, работа базовых кафедр в разных формах позволит если не всем, то значительной части выпускников трудоустроиться в базовые организации, причем этот «приз» будет порождать разумную конкуренцию среди студентов с соответствующим ростом качества подготовки выпускников.

7. *Пересмотр учебных программ.* В данном случае предполагается пересмотр учебных программ в соответствии с моделью «2+2+2», т. е. создание 2-летних общих (базовых, фундаментальных) и 2-летних специализированных (практико-ориентированных) программ для бакалавриата и создание 2-летних продвинутых (узкопрофильных) программ для магистратуры.

8. *Использование дистанционного обучения.* При внедрении модели

«2+2+2» целесообразно строго регламентировать дистанционное и очное обучение. При внедрении общих (базовых, фундаментальных) программ в первые 2 года бакалавриата целесообразно сделать больший акцент на ее методическом обеспечении – доступность учебников, курсов лекций в бумажном и электронном формате, видеоматериалы, лекции в дистанционном формате. На этом этапе обучения можно использовать целевой показатель доли учебного материала, предоставленного в очном формате, в районе 30%. При подготовке специализированных (практико-ориентированных) программ для бакалавриата в последние 2 года обучения указанный целевой показатель должен составлять 70%. Продвинутое (узко-профильные) программы для магистратуры должны иметь указанный целевой показатель 80–85%.

9. Кадровая реформа в вузах. В данном случае подразумевается, что в новой модели преподавательский состав должен быть разделен на несколько качественно разных групп работников. *Первая* должна состоять из кадровых (кафедральных) сотрудников вуза, которые будут вести традиционные (базовые) дисциплины в течение первых двух лет обучения студентов бакалавриата. Данная группа преподавателей должна очень хорошо владеть содержанием преподаваемого материала и обладать педагогическими и методическими навыками для повышения качества подачи учебного материала. Научные требования к данным работникам могут быть минимальными. *Вторая* группа преподавателей должна состоять из преподавателей-практиков, которые способны конкретизировать базовые знания применительно к определенной специальности на определенных местах прохождения студентами практики. Для этой группы кадров научные

требования могут быть невысокими при условии солидного практического опыта работы по соответствующей специальности. Эти преподаватели призваны обеспечить специализированное обучение студентов в течение последних двух лет бакалавриата. Эти же лица должны курировать прохождение студентами практики как внутри вуза, так и за его пределами. *Третья* группа преподавателей должна обеспечить обучение студентов в магистратуре, для чего они должны соответствовать высоким научным стандартам или обладать высокими практико-ориентированными компетенциями.

10. Интеграционная политика. Предполагается разнообразный спектр мер по налаживанию прямых связей с предприятиями реального сектора экономики, набор которых был определен на этапе 4. Главным элементом должно стать тотальное введение базовых кафедр, а все выпускные работы должны готовиться и защищаться только на них с непременно участием представителей базовых предприятий. Внутриуниверситетские кафедры могут заниматься выпускниками бакалавриата и магистратуры только при условии наличия в их арсенале реального производства или научных центров с соответствующим технологическим оснащением. Собственная база вузов в виде технопарков, центров коллективного пользования или других форм интеграции образования и бизнеса позволяет готовить выпускников внутри университета (на внутриуниверситетских кафедрах) с учетом реальных научно-производственных технологий. Если в непосредственной территориальной близости к вузу уже есть готовая научная и/или инновационная инфраструктура, то целесообразно использовать ее на договорной основе для экономии университетского бюджета. Целевой ориентир доли

базовых кафедр в их общем числе 90%. Если вуз находится на начальной стадии создания базовых кафедр, то следует разработать внутреннюю дорожную карту выхода на целевой ориентир.

11. Обновление структуры ректората. Трансформация модели вуза требует включения в состав высшего руководства лиц, обладающих опытом и компетенциями работы с реальным сектором и способных нести ответственность за проводимые реформы. Для взаимодействия с представителями бизнес-сообщества целесообразно ввести в состав ректората специалиста, имеющего в послужном списке успешную реализацию инновационных проектов или опыт руководства производственными предприятиями. С точки зрения налаживания контактов с местными органами власти наиболее подходящей кандидатурой будет бывший чиновник высшего звена региональных министерств. Данные лица должны быть предусмотрены в составе ректората для комплексного курирования работы по интеграции вуза и реального сектора экономики региона.

12. Обучение технологическому предпринимательству. Залогом активизации инновационной деятельности внутри вуза, которая может вылиться в создание стартапов или спиннофф-компаний, является организация специализированных курсов обучения предпринимательскому мастерству как среди студентов, так и для работников организации. Максимальная эффективность таких программ достигается при привлечении в качестве преподавателей представителей бизнес-сообщества. Без широкого распространения бизнес-культуры среди студентов и сотрудников вуза его масштабное участие в бизнес-проектах невозможно.

13. Содействие инновационной деятельности внутри вуза. Зарубежная

практика функционирования предпринимательских университетов указывает на важность оказания консалтинговой поддержки командам инноваторов и обеспечением их финансовыми ресурсами. Первый вид содействия, как правило, реализуется в рамках бизнес-инкубаторов, второй – путем выделения на конкурсной основе грантов поддержки инновационных идей из бюджета вуза, например из эндаумент-фонда. Если организация испытывает дефицит финансовых средств, то привлечению финансирования извне способствует создание PR-службы, специализирующейся на популяризации разработок сотрудников и студентов вуза, что также должно быть предусмотрено в кадровой политике вуза.

14. Мониторинг тендеров на выполнение НИОКР. Одним из способов вовлечения вуза в решение задач реального сектора выступает участие в тендерах, объявляемых региональными и федеральными органами государственной власти. Регулярное отслеживание таких объявлений и оповещение сотрудников организации создаст стимулы для работников вуза подавать заявки и участвовать в конкурсах, а успешное выполнение таких проектов в перспективе может служить предпосылкой для налаживания более плотного и перманентного взаимодействия с заказчиками. Соответствующая кадровая служба вуза должна также осуществлять методическое сопровождение (помощь в оформлении и пр.) конкурсных заявок университета.

15. Интеграция в отраслевые кластеры. Включение в учебный процесс образовательных программ корпоративных университетов, функционирующих в составе крупных отраслевых научно-производственных предприятий или кластеров (в том числе в дистанционном формате). Корпоративные университеты

отвечают за аккумуляцию и передачу интеллектуального багажа, накопленного предприятиями. Данная мера должна применяться в политике по развитию целевого обучения студентов и рассматриваться как конкурентное преимущество в привлечении заинтересованных организаций-работодателей.

16. Реорганизация (создание) попечительского (отраслевого) совета вуза. Включение в состав попечительского совета вуза представителей крупных региональных предприятий, а также наиболее успешных выпускников. Альтернативным вариантом может быть создание специального отраслевого совета вуза, чтобы обеспечить однородный состав региональной бизнес-элиты. Площадка попечительского (отраслевого) совета позволит выработать предложения по интеграции вуза в отраслевые цепочки регионального уровня, корректировать образовательную и научную политику с учетом отраслевых ожиданий.

5. Обсуждение результатов: иллюстрация применения чек-листа для региональных университетов России

Рассмотрим конкретные примеры по использованию чек-листа «Навстречу бизнесу» для разработки организационной модели, обеспечивающей эффективное взаимодействие вузов и предприятий субъектов РФ. Для большей наглядности кратко коснемся системы высшего образования трех референтных регионов – Камчатки, Дагестана и Липецкой области.

Для *Камчатского края* положения чек-листа конкретизируются следующим образом. Наличие в крае интенсивного морского рыболовства, экологического и экстремального туризма, а также геотермальных станций, использующих энергию вулканов, позволяет с полным

основанием говорить о ресурсной ориентации полуострова. На долю трех традиционных отраслевых драйверов экономики – рыбного хозяйства, добычи полезных ископаемых и энергетики – приходится почти 36% всех занятых региона. За период 2010–2019 гг. население Камчатского края уменьшилось на 2,3%, а численность занятых в туризме увеличилась на 55,2%, что сделало отрасль еще одним безусловным драйвером экономики края. Это означает, что в двух вузах региона – Камчатском государственном техническом университете (КамчатГТУ) и Камчатском государственном университете (КамГУ) имени Витуса Беринга – доля студентов по указанным отраслям должна быть существенно увеличена по сравнению с имеющимся уровнем (для обеспечения воспроизводства кадров по трем традиционным отраслевым драйверам и для сокращения дефицита кадров для четвертой отрасли – туризма).

В число постиндустриальных профессий экономики Камчатского края однозначно попадают работники общественного питания, гостиничного дела и туризма. Доля студентов по указанным профессиям должна стремиться к целевому показателю на уровне не менее 30%.

Для оптимизации взаимодействия с реальным сектором экономики вузы Камчатки должны осуществить существенную рационализацию имеющихся в них организационных механизмов. Например, в КамГУ открыта интегративная лаборатория природных катастроф Камчатки – землетрясений и извержений вулканов, которая используется для подготовки кадров для таких организаций региона, как Камчатский филиал геофизической службы ДВО РАН, Институт вулканологии и сейсмологии ДВО РАН, Институт космофизических исследований и распространения

радиоволн ДВО РАН. Учитывая компактность Петропавловска-Камчатского и специфику каждого из названных академических институтов, передовой опыт предполагает не открытие специальной лаборатории на территории КамГУ, а открытие трех базовых кафедр указанных научных учреждений. Причем базовые кафедры должны быть выпускающими, следовательно, и защита дипломных работ должна проходить именно на них с участием специалистов из базовых организаций. Аналогичным образом довольно нерациональным представляется организация обучения на кафедре математики и физики КамГУ по направлениям подготовки 05.04.01 «Геология», профиль «Геофизика» и 07.03.04 «Градостроительство», профиль «Промышленное и гражданское строительство»¹⁷. Было бы гораздо перспективнее создать базовую кафедру геотермальной энергетики в партнерстве с Мутновской ГеоЭС (МГЭС) и Верхне-Мутновской ГеоЭС (ВМГЭС), а также базовую кафедру теплофизики в партнерстве с Камчатской ТЭЦ-1 и Камчатской ТЭЦ-2.

Для экономики Республики Дагестан характерно сочетание двух моделей развития – природно-ресурсной и культурно-досуговой. При этом драйверами экономики выступают 5 видов деятельности: сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; строительство; торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов; деятельность гостиниц и предприятий общественного питания и деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги. Однако при занятости более половины населения в указанных отраслях

численность студентов по соответствующим специальностям составляет только 12% обучающихся региона. Помимо шагов, предусмотренных в чек-листе, совершенствование деятельности системы высшего образования Республики Дагестан должно предусматривать оптимизацию квот бюджетных мест по отраслям-драйверам, предполагающую определение объема необходимого перераспределения бюджетных квот региональных вузов по отраслям экономики и распределение общего объема потенциала перераспределяемых квот по конкретным университетам республики. При этом само перераспределение квот отнюдь не требует автоматического увеличения финансирования системы высшего образования. Речь идет лишь о том, чтобы переформатировать приоритеты и убрать бюджетные места в тех отраслях, которые для региона являются вспомогательными и не столь востребованными.

Помимо простого количественного структурного маневра в системе высшего образования Республики Дагестан, необходимо еще и повышение качества образования. Наиболее наглядно этот тезис можно проиллюстрировать на примере туризма, для которого кадры готовятся по крайне упрощенным и абстрактным программам. На самом деле сегодня деятельность туризма качественно меняется, предполагая изучение иностранных языков для гидов-переводчиков, знание истории и культуры своего края в контексте мировой истории, владение навыками альпинизма и техники безопасности для экстрим-туров, знание основ медицины для оказания первой помощи туристу в экстренных обстоятельствах, навыки креативного мышления для разработки оригинальных туров и т. д. Все это предполагает радикальное переформатирование программы по направлению подготовки

¹⁷ Официальный сайт Камчатского государственного университета имени Витуса Беринга. URL: <http://www.kamgu.ru/sample-page/fiziko-matematicheskij/kafedra-matematiki-i-fiziki/>.

«Туризм», изменение состава преподаваемых дисциплин и уровня подачи материала.

В Липецкой области действует всего три областных вуза – Липецкий государственный педагогический университет (ЛГПУ) имени П. П. Семенова-Тян-Шанского, Липецкий государственный технический университет (ЛГТУ) и Елецкий государственный университет (ЕГУ) имени И. А. Бунина – на фоне филиалов семи учреждений: Липецкого казачьего института технологий и управления (филиала Московского государственного университета технологий и управления (МГУТУ) им. К. Г. Разумовского); Липецкого института кооперации (филиала Белгородского университета кооперации, экономики и права (БУКЭП)); Липецкого филиала РАНХиГС; Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; Липецкого филиала Воронежского экономико-правового института (ВЭПИ); Липецкого филиала Института международного права и экономики (ИМПЭ) имени А. С. Грибоедова; Елецкого филиала Российского нового университета (РосНОУ).

Такой набор учебных заведений в области представляется крайне нерациональным. Во-первых, в регионе есть потребность в квалифицированных специалистах-аграриях, но нет специализированного сельскохозяйственного вуза; все студенты по данному направлению обучаются на специальных факультетах ЕГУ имени И. А. Бунина, что не может покрыть имеющийся в отрасли-драйвере спрос на кадры. В идеале было бы нужно создать свой областной аграрный вуз. Если это невозможно, то можно открыть в области филиал аграрного вуза из другого региона,

но с хорошей репутацией; в крайнем случае расширить аграрное направление в ЕГУ имени И. А. Бунина.

Во-вторых, аналогичным образом обстоит ситуация с подготовкой врачей, которая также сконцентрирована в ЕГУ имени И. А. Бунина. Здесь можно с еще большей уверенностью говорить о необходимости создания своего медицинского вуза или открытия филиала ведущего медицинского вуза другого региона; расширение должным образом соответствующих факультетов в ЕГУ имени И. А. Бунина для адекватного обеспечения жизнеобеспечивающей отрасли практически нереально.

В-третьих, по всем направлениям, по которым осуществляется подготовка специалистов в филиалах вузов других регионов, в липецких университетах есть своя вполне достаточная учебная база. Вместо семи непрофильных для области филиалов было бы разумно открыть два филиала аграрного и медицинского вузов других регионов, а все учебные дисциплины из закрываемых непрофильных филиалов перенести в областные вузы.

В-четвертых, в настоящее время доля студентов Липецкой области по наукам об обществе составляет 54,2%, что нельзя рационально объяснить. Такая масса общественников не может быть эффективно трудоустроена в региональной экономике с индустриально-технологической моделью развития. Это означает, что у области имеются возможности структурного маневра в подготовке кадров без больших финансовых вложений – за счет экономии средств на дисциплинах социального профиля.

Таким образом, с помощью разработанного чек-листа можно, по крайней мере, идентифицировать болевые точки вузов разных регионов России с последующим пересмотром стратегии их

развития. При проектировании более масштабных организационных реформ вузы могут использовать чек-лист для учета основных элементов реформы.

6. Заключение

Задача по разработке специализированного чек-листа применительно к университетской системе выполнена и тем самым генеральная гипотеза исследования подтвердилась – новый аналитический инструмент действительно может быть полезен управленцам и администраторам российских университетов. Чек-лист «Навстречу бизнесу», с одной стороны, имеет ценность сам по себе для оперативного мониторинга степени готовности региональных вузов к работе в новых условиях. С другой – в российской системе высшего образования широкое распространение получили долгосрочные стратегии развития вузов и дорожные карты реализации конкретных мер, следовательно, функционал чек-листа нацелен еще и на обеспечение помощи в подготовке аналитического базиса этих документов

и обнаружении болевых точек, требующих скорейшего устранения. При этом выполнение рекомендаций чек-листа позволяет разработать организационную модель практико-ориентированного вуза, не упустив наиболее важные и принципиальные ее элементы.

Разумеется, само использование чек-листа является управленческим искусством и не предполагает бездумного следования всем его пунктам. Например, для некоторых вузов многие позиции инструкции могут оказаться не востребуемыми, тогда как другие окажут решающее действие на формирование практико-ориентированной стратегии.

Чек-лист «Навстречу бизнесу» является лишь пилотным проектом. Однако можно предположить, что новый аналитический инструмент станет обычным методическим подспорьем когорты университетских управленцев. Логично предположить, что в свою очередь процесс расширения практики использования чек-листов приведет к совершенствованию их формы и содержания.

Список использованных источников

1. *Etzkowitz H.* The evolution of the entrepreneurial university // *International Journal of Technology and Globalisation*. 2004. Vol. 1, No. 1. Pp. 64–77. DOI: 10.1504/IJTG.2004.004551.
2. *Klofsten M., Fayolle A., Guerrero M., Mian S., Urbano D., Wright M.* The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges // *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 141. Pp. 149–158. DOI: 10.1016/J.TECHFORE.2018.12.004.
3. *Кранзеева Е. А.* Новые модели университетов: вклад в региональное развитие // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21, № 5. С. 64–73. DOI: 10.15826/umpra.2017.05.062.
4. *Карпов А.* Современный университет как драйвер экономического роста: модели и миссии // *Вопросы экономики*. 2017. Т. 3. С. 58–76. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-3-58-76.
5. *Bronstein J., Reihlen M.* Entrepreneurial university archetypes: A meta-synthesis of case study literature // *Industry and Higher Education*. 2014. Vol. 28, Issue 4. Pp. 245–262. DOI: 10.5367/ihe.2014.0210.
6. *Clauss T., Moussa A., Kesting T.* Entrepreneurial university: a stakeholder-based conceptualisation of the current state and an agenda for future research // *International Journal of Technology Management*. 2018. Vol. 77, Issue 1–3. Pp. 109–144. DOI: 10.1504/IJTM.2018.091726.
7. *Guerrero M., Urbano D.* The development of an entrepreneurial university // *The Journal of Technology Transfer*. 2012. Vol. 37, Issue 1. Pp. 43–74. DOI: 10.1007/s10961-010-9171-x.

8. *Bezanilla M. J., Garcia-Olalla A., Panos-Castro J., Arruti A.* Developing the entrepreneurial university: Factors of influence // *Sustainability*. 2020. Vol. 12, Issue 3. P. 842. DOI: 10.3390/su12030842.

9. *Zobnina M., Korotkov A., Rozhkov A.* Structure, challenges and opportunities for development of entrepreneurial education in Russian universities // *Foresight and STI Governance*. 2019. Vol. 13, Issue 4. Pp. 69–81. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.4.69.81.

10. *Guerrero M., Urbano D., Fayolle A.* Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities // *The Journal of Technology Transfer*. 2016. Vol. 41, Issue 1. Pp. 105–131. DOI: 10.1007/s10961-014-9377-4.

11. *Cattaneo M., Meoli M., Vismara S.* Cross-border M&As of biotech firms affiliated with internationalized universities // *The Journal of Technology Transfer*. 2015. Vol. 40, Issue 3. Pp. 409–433. DOI: 10.1007/s10961-014-9349-8.

12. *Minola T., Donina D., Meoli M.* Students climbing the entrepreneurial ladder: Does university internationalization pay off? // *Small Business Economics*. 2016. Vol. 47, Issue 3. Pp. 565–587. DOI: 10.1007/s11187-016-9758-1.

13. *Salamzadeh A., Farsi J. Y., Motavaseli M., Markovich M. R.* Institutional factors affecting the transformation of entrepreneurial universities // *International Journal of Business and Globalisation*. 2015. Vol. 14, Issue 3. Pp. 271–291. DOI: 10/1504/IJBG.2015.068620.

14. *Dabič M., Švarc J., González-Loureiro M.* Entrepreneurial Universities in Innovation-Seeking Countries: Challenges and Opportunities. US: Palgrave Macmillan. 2016. 253 p.

15. *Kirby D. A., Guerrero M., Urbano D.* Making universities more entrepreneurial: Development of a model // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2011. Vol. 28, Issue 3. Pp. 302–316. DOI: 10.1002/cjas.220.

16. *Philpott K., Dooley L., O'Reilly C., Lupton G.* The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions // *Technovation*. 2011. Vol. 31, Issue 4. Pp. 161–170. DOI: 10.1016/j.technovation.2010.12.003.

17. *Amaral M., Ferreira A., Teodoro P.* Building an entrepreneurial university in Brazil: the role and potential of university–industry linkages in promoting regional economic development // *Industry and Higher Education*. 2011. Vol. 25, No. 5. Pp. 383–395. DOI: 10.5367/ihe.2011.0061.

18. *Rubens A., Spigarelli F., Cavicchi A., Rinaldi C.* Universities' third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions // *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 2017. Vol. 11, Issue 3. Pp. 354–372. DOI: 10.1108/JEC-01-2017-0006.

19. *Della Volpe M.* Entrepreneurial university and business education: Towards a network model // *International Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 13, No. 3. Pp. 13–27. DOI: 10.5539/ijbm.v13n3p13.

20. *Gjerding A. N., Wilderom C. P. M., Cameron S. P. B., Scheunert T., Scheunert K.-J.* Twenty practices of an entrepreneurial university // *Higher Education Management and Policy*. 2006. Vol. 18, Issue 3. Pp. 1–28. DOI: 10.1787/hemp-v18-art19-en.

21. *Mainardes E. W., Alves H., Raposo M.* The Process of Change in University Management: From the «Ivory Tower» to Entrepreneurialism // *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2011. Vol. 7, Issue 33. Pp. 124–149.

22. *Gibb A.* In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge // *International Journal of Management Reviews*. 2002. Vol. 4, Issue 3. Pp. 233–269. DOI: 10.1111/1468-2370.00086.

23. *Gibb A., Hannon P.* Towards the entrepreneurial university // *International Journal of Entrepreneurship Education*. 2006. Vol. 4, Issue 1. Pp. 73–110.

24. *Markuerkiaga L., Errasti N., Igartua J. I.* Success factors for managing an entrepreneurial university: Developing an integrative framework // *Industry and Higher Education*. 2014. Vol. 28, Issue 4. Pp. 233–244. DOI: 10.5367/ihe.2014.0214.

25. *Fernández-Nogueira D., Arruti A., Markuerkiaga L.* The entrepreneurial university: A selection of good practices // *Journal of Entrepreneurship Education*. 2018. Vol. 21, Issue 3. Pp. 1–17.

26. *Stufflebeam D. L.* The CIPP model for evaluation // In: *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Second Edition / Edited by D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, T. Kellaghan. Springer, 2000. Pp. 279–317. DOI: 10.1007/0-306-47559-6_16.

27. *Вильямс Д.* На пути к предпринимательскому университету: опыт Великобритании // *Университетское управление: практика и анализ*. 2012. № 6. С. 51–58.

28. *Похолков Ю., Чучалин А., Могильницкий С., Боев Б.* Обеспечение и оценка качества высшего образования // *Высшее образование в России*. 2004. № 2. С. 12–27.

29. *Васильева Е. Ю., Шестакова М. В.* Самообследование кафедр в процедуре внутренней оценки деятельности вуза // *Университетское управление: практика и анализ*. 2009. № 5. С. 15–22.

30. *Овчинникова Н. Э.* Формирование опорных университетов как драйверов развития территорий // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21, № 4. С. 41–52. DOI: 10.15826/umpra.2017.04.048.

31. *Балацкий Е. В., Екимова Н. А.* Механизмы интеграции вузов и реального сектора экономики // *Journal of Economic Regulation*. 2021. Т. 12, № 3. С. 58–75. DOI:10.17835/2078-5429.2021.12.3.058-075.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Балацкий Евгений Всеволодович

Доктор экономических наук, профессор, директор Центра макроэкономических исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, главный научный сотрудник Лаборатории математической экономики Центрального экономико-математического института РАН, г. Москва, Россия (125993, г. Москва, Ленинградский просп., 49); ORCID 0000-0002-3371-2229; e-mail: evbalatsky@inbox.ru.

Екимова Наталья Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра макроэкономических исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (125993, г. Москва, Ленинградский просп., 49); ORCID 0000-0001-6873-7146; e-mail: n.ekimova@bk.ru.

Юревич Максим Андреевич

Научный сотрудник Центра макроэкономических исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия (125993, г. Москва, Ленинградский просп., 49); ORCID 0000-0003-2986-4825; e-mail: mayurevich@fa.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Балацкий Е. В., Екимова Н. А., Юревич М. А. Новые инструменты повышения практико-ориентированности российских университетов: рынок чек-листов // *Journal of Applied Economic Research*. 2021. Т. 20, № 4. С. 620–640. DOI: 10.15826/vestnik.2021.20.4.024.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ

Дата поступления 5 сентября 2021 г.; дата поступления после рецензирования 12 октября 2021 г.; дата принятия к печати 1 ноября 2021 г.

New Tools for Increasing the Practice-Orientedness of Russian Universities: The Market for Checklists

E. V. Balatsky^{1,2}  , N. A. Ekimova¹ , M. A. Yurevich¹ 

¹ The Financial University under the Government of the Russian Federation

² The Central Economics and Mathematics Institute
of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

Moscow, Russia

 evbalatsky@inbox.ru

Abstract. The article deals with the problem of weak integration of Russian universities into the real economy. This is one of the most pressing problems of the Russian university system. The purpose of the article is to develop a specialized pilot checklist «Towards business: a model for integrating higher education and the real sector of the economy» and to demonstrate the prospects for its use in regional universities. The general hypothesis of the research is to test the feasibility of creating and using such checklists to help Russian universities in restructuring their organizational models in the direction of strengthening practice orientation. It is shown that at present the market for a new information and analytical product – checklists – is in its infancy and is evolving in several directions. Firstly, it becomes more complicated: the number of constituent documents increases, the number of questions increases, etc. Secondly, the forms of their implementation are being improved: chargeable, bonus, free, by subscription, with an additional package, etc. Thirdly, different algorithms for their application appear: straight-forward replication of a standard document, provision of a checklist with subsequent in-depth research and recommendations in relation to a specific customer, the possibility of choosing an additional service for expert assessment, creation and implementation of mobile applications for prompt updating of checklists, and etc. All of this allows the new methodological tool to find application in the higher education system. The article examines some typical examples of the new trend emerging in Spain, Croatia, Great Britain, the USA and Russia, as well as pan-European and Latin American initiatives. The methodology of the author's checklist «Towards business» is based on taking into account the world experience of integrating universities and enterprises in a compact form: an instruction document and a cover note. There have not yet been effective prototypes of the developed checklist in Russia. Cases of using the pilot checklist for reorganizing the model of work of universities in the Kamchatka Territory, the Republic of Dagestan and the Lipetsk Region confirm the general hypothesis of the article.

Key words: check list; entrepreneurial university; the third mission of the university; university-industry collaboration.

JEL I23, I25, I28

References

1. Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, Vol. 1, No. 1, 64–77. DOI: 10.1504/IJTG.2004.004551.
2. Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 141, 149–158. DOI: 10.1016/J.TECHFORE.2018.12.004.
3. Kranzeeva, E. A. (2017). Novye modeli universitetov: vklad v regionalnoe razvitiye (New models of universities: Contribution to regional development). *Universitetskoe uprav-*

lenie: praktika i analiz (*University Management: Practice and Analysis.*), Vol. 21, No. 5, 64–73. DOI: 10.15826/umpa.2017.05.062. (In Russ.).

4. Karpov, A. (2017). Sovremenniy universitet kak draiver ekonomicheskogo rosta: modeli i missii (Modern university as an economic growth driver: Models & missions). *Voprosy Ekonomiki*, Vol. 3, 58–76. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-3-58-76. (In Russ.).

5. Bronstein, J., Reihlen, M. (2014). Entrepreneurial university archetypes: A meta-synthesis of case study literature. *Industry and Higher Education*, Vol. 28, Issue 4, 245–262. DOI: 10.5367/ihe.2014.0210.

6. Clauss, T., Moussa, A., Kesting, T. (2018). Entrepreneurial university: a stakeholder-based conceptualisation of the current state and an agenda for future research. *International Journal of Technology Management*, Vol. 77, Issue 1–3, 109–144. DOI: 10.1504/IJTM.2018.091726.

7. Guerrero, M., Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 37, Issue 1, 43–74. DOI: 10.1007/s10961-010-9171-x.

8. Bezanilla, M. J., Garcia-Olalla, A., Panos-Castro, J., Arruti, A. (2020). Developing the entrepreneurial university: Factors of influence. *Sustainability*, Vol. 12, Issue 3, 842. DOI: 10.3390/su12030842.

9. Zobnina, M., Korotkov, A., Rozhkov, A. (2019). Structure, challenges and opportunities for development of entrepreneurial education in Russian universities. *Foresight and STI Governance*, Vol. 13, Issue 4, 69–81. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.4.69.81.

10. Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A. (2016). Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 41, Issue 1, 105–131. DOI: 10.1007/s10961-014-9377-4.

11. Cattaneo, M., Meoli, M., Vismara, S. (2015). Cross-border M&As of biotech firms affiliated with internationalized universities. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 40, Issue 3, 409–433. DOI: 10.1007/s10961-014-9349-8.

12. Minola, T., Donina, D., Meoli, M. (2016). Students climbing the entrepreneurial ladder: Does university internationalization pay off? *Small Business Economics*, Vol. 47, Issue 3, 565–587. DOI: 10.1007/s11187-016-9758-1.

13. Salamzadeh, A., Farsi, J.Y., Motavaseli, M., Markovich, M.R. (2015). Institutional factors affecting the transformation of entrepreneurial universities. *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 14, Issue 3, 271–291. DOI: 10.1504/IJBG.2015.068620.

14. Dabić, M., Švarc, J., González-Loureiro, M. (2016). *Entrepreneurial Universities in Innovation-Seeking Countries: Challenges and Opportunities*. US, Palgrave Macmillan, 253 p.

15. Kirby, D. A., Guerrero, M., Urbano, D. (2011). Making universities more entrepreneurial: Development of a model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 28, Issue 3, 302–316. DOI: 10.1002/cjas.220.

16. Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C., Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, Vol. 31, Issue 4, 161–170. DOI: 10.1016/j.technovation.2010.12.003.

17. Amaral, M., Ferreira, A., Teodoro, P. (2011). Building an entrepreneurial university in Brazil: the role and potential of university–industry linkages in promoting regional economic development. *Industry and Higher Education*, Vol. 25, No. 5, 383–395. DOI: 10.5367/ihe.2011.0061.

18. Rubens, A., Spigarelli, F., Cavicchi, A., Rinaldi, C. (2017). Universities' third mission and the entrepreneurial university and the challenges they bring to higher education institutions. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 11, Issue 3, 354–372. DOI: 10.1108/JEC-01-2017-0006.

19. Della Volpe, M. (2018). Entrepreneurial university and business education: Towards a network model. *International Journal of Business and Management*, Vol. 13, No. 3, 13–27. DOI: 10.5539/ijbm.v13n3p13.

20. Gjerding, A. N., Wilderom, C. P. M., Cameron, S. P. B., Scheunert, T., Scheunert, K.-J. (2006). Twenty practices of an entrepreneurial university. *Higher Education Management and Policy*, Vol. 18, Issue 3, 1–28. DOI: 10.1787/hemp-v18-art19-en.
21. Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M. (2011). The Process of Change in University Management: From the «Ivory Tower» to Entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Vol. 7, Issue 33, 124–149.
22. Gibb, A. (2002). In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, Issue 3, 233–269. DOI: 10.1111/1468–2370.00086.
23. Gibb, A., Hannon, P. (2006). Towards the entrepreneurial university. *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 4, Issue 1, 73–110.
24. Markuerkiaga, L., Errasti, N., Igartua, J. I. (2014). Success factors for managing an entrepreneurial university: Developing an integrative framework. *Industry and Higher Education*, Vol. 28, Issue 4, 233–244. DOI: 10.5367/ihe.2014.0214.
25. Fernández-Nogueira, D., Arruti, A., Markuerkiaga, L. (2018). The entrepreneurial university: A selection of good practices. *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 21, Issue 3, 1–17.
26. Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP model for evaluation. In: *Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Second Edition. Edited by D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, T. Kellaghan. Springer, 279–317. DOI: 10.1007/0-306-47559-6_16.
27. Williams, D. (2012). Na puti k predprinimatelskomu universitetu: opyt Velikobritanii (On the way to the entrepreneurial university: experience of Great Britain). *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz (University Management: Practice and Analysis)*, No. 6, 51–58. (In Russ.).
28. Pokholkov, Iu., Chuchalin, A., Mogilnitsky, S., Boev, B. (2004). Obespechenie i otsenka kachestva vysshego obrazovaniia [Ensuring and assessing university education quality]. *Vysshee obrazovanie v Rossii (Higher Education in Russia)*, No. 2, 12–27. (In Russ.).
29. Vasilyeva, E. Iu., Shestakova, M. V. (2009). Samoobsledovanie kafedr v protsedure vnutrennei otsenki deiatelnosti vuza (Departments selfinspection in procedure of internal assessment of university activity). *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz (University Management: Practice and Analysis)*, No. 5, 15–22. (In Russ.).
30. Ovchinnikova, N. E. (2017). Formirovanie opornykh universitetov kak draiverov razvitiia territorii (Formation of pillar universities as territory development drivers). *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz (University Management: Practice and Analysis)*, Vol. 21, No. 4, 41–52. DOI: 10.15826/umpa.2017.04.048. (In Russ.).
31. Balatsky, E. V., Ekimova, N. A. (2021). Mekhanizmy integratsii vuzov i real'nogo sektora ekonomiki (Integration mechanisms of universities and real economy sector). *Journal of Economic Regulation*, Vol. 12, No. 3, 58–75. DOI: 10.17835/2078-5429.2021.12.3.058-075. (In Russ.).

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Balatsky Evgeny Vsevolodovich

Doctor of Economics, Professor, Director of the Macroeconomic Research Center of the Department of Economic Theory, The Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia (125993, Moscow, Leningradsky Prospect, 49); Leading Staff Scientist, The Central Economics and Mathematics Institute; ORCID 0000-0002-3371-2229; e-mail: evbalatsky@inbox.ru.

Ekimova Natalia Aleksandrovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Staff Scientist, Center for Macroeconomic Studies, The Financial University under the Government of the

Russian Federation Moscow, Russia (125993, Moscow, Leningradsky Prospect, 49); ORCID 0000-0001-6873-7146; e-mail: n.ekimova@bk.ru.

Yurevich Maxim Andreevich

Researcher, Center for Macroeconomic Studies, The Financial University under the Government of the Russian Federation Moscow, Russia (125993, Moscow, Leningradsky Prospect, 49); ORCID 0000-0003-2986-4825; e-mail: mayurevich@fa.ru.

FOR CITATION

Balatsky E. V., Ekimova N. A., Yurevich M. A. New Tools for Increasing the Practice-Orientedness of Russian Universities: The Market for Checklists. *Journal of Applied Economic Research*, 2021, Vol. 20, No. 4, 620–640. DOI: 10.15826/vestnik.2021.20.4.024.

ARTICLE INFO

Received September 5, 2021; Revised October 12, 2021; Accepted November 1, 2021.

