

УДК 378.11:001.89:005.332.04

**РОЛЬ НАУЧНОЙ ПОЛИТИКИ  
В УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТОМ:  
РЕЗУЛЬТАТ-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД**

**Мамедов З. Ф., д-р экон. наук, профессор**  
*Азербайджанский государственный экономический  
университет (UNEC)*  
*Баку, Азербайджанская Республика*

**Аннотация.** В данной работе анализируется роль научной политики в управлении университетом и применение результат-ориентированных подходов к управлению научной деятельностью. В современных университетах научная деятельность рассматривается не только как дополнительная активность, поддерживающая учебный процесс, но и как ключевой фактор стратегического развития и повышения международной конкурентоспособности. В работе представлены основные принципы результат-ориентированного подхода, его преимущества и области применения, а также предложены пути решения существующих проблем. Особое внимание уделяется значимости механизмов оценки на основе качества и результатов, соблюдению научной этики и поддержанию академической прозрачности.

**Ключевые слова:** управление университетом, научная политика, результат-ориентированный подход, оценка научной деятельности, академическая этика, стратегия университета.

Введение.

Современные университеты выполняют не только образовательную функцию, но и обеспечивают организацию научной деятельности, развитие инноваций и повышение общественной значимости научных результатов. В этом контексте научная политика является центральным элементом управления университетом. С ее помощью университет определяет научные приоритеты, эффективно распределяет ресурсы, осуществляет мониторинг академической деятельности и стимулирует международное сотрудничество и инновационную активность. Цель настоящей работы заключается в анализе роли научной политики в управлении университетом с использованием результат-ориентированного подхода и выявлении перспектив ее совершенствования.

Суть результат-ориентированного подхода.

Результат-ориентированная модель управления в научной политике предполагает концентрацию внимания на измеримых результатах научной деятельности. В отличие от традиционного подхода, где основным критерием выступал объем проведенной работы, данный подход учитывает качество, научное влияние и общественную значимость результатов исследований. Ключевыми принципами результат-ориентированного подхода являются приоритет качества и влияния исследований, оценка индивидуальных и коллективных достижений с использованием объективных индикаторов, а также соблюдение академической ответственности и прозрачности при проведении научной работы.

Функции научной политики в управлении университетом.

Научная политика выполняет в управлении университетом ряд важнейших функций. Она обеспечивает стратегическое планирование, согласование научных приоритетов с национальными и международными требованиями, распределение финансовых и инфраструктурных ресурсов в соответствии с целями научной деятельности, мониторинг научной эффективности, включая число публикаций, патенты, грантовые проекты и признание научным сообществом. Кроме того, научная политика обеспечивает создание системы мотивации, включающей премии, гранты и участие в международных проектах, а также внедряет этические стандарты, препятствующие плагиату и фиктивному авторству, обеспечивая признание реального вклада ученых.

Существующие проблемы.

Несмотря на значительные достижения, современное управление научной деятельностью в университетах сталкивается с рядом проблем. Чрезмерная ориентация на количественные показатели, такие как число публикаций и индекс цитирования, снижает качество научной работы. Формализация деятельности и ориентированность на отчетность приводят к уменьшению научной ценности результатов. Существуют слабости в независимой экспертной оценке, что затрудняет объективное измерение качества научных проектов. Кроме того, сохраняются проблемы академической этики и прозрачности, включая фиктивное авторство, мультиаффилиацию и случаи плагиата.

Пути совершенствования.

Для повышения эффективности научной политики рекомендуется внедрение систем оценки на основе качества и результатов, учитывающих как количественные, так и содержательные показатели научной

деятельности. Следует усилить соблюдение этических принципов, обеспечив прозрачность, академическую ответственность и механизмы противодействия плагиату. Развитие внутренних экспертных советов и аналитических центров позволит поддерживать стратегические решения на основе качественных данных. Кроме того, необходимо синхронизировать университетские решения с национальной научной стратегией и международными требованиями, что обеспечит согласованность научной политики на разных уровнях управления.

Аналитический обзор азербайджанской модели оценки научной деятельности.

Анализ текущей модели оценки научной деятельности в Азербайджане демонстрирует наличие как сильных сторон, так и существенных проблем, требующих системного подхода к их преодолению. Одним из ключевых преимуществ является существование нормативно-правовой базы, включающей «Закон о науке» и государственные программы, что обеспечивает формирование устойчивого институционального фундамента для организации и координации научной деятельности на национальном уровне. Данная правовая база создает условия для внедрения системного планирования и мониторинга научных исследований, а также способствует интеграции университетов в национальную и международную научную экосистему.

Кроме того, в университетах формируются институциональные основы результативного управления научной деятельностью. Это проявляется в создании структур, ответственных за стратегическое планирование, распределение ресурсов и мониторинг научных показателей, что способствует повышению эффективности работы исследовательских коллективов. Частично внедряются международные критерии оценки, в частности, публикации в Scopus и WoS, которые становятся ключевыми индикаторами научной результативности. Особое внимание уделяется стимулированию молодых ученых через гранты Фонда развития науки, Министерства науки и образования и внутренние университетские механизмы финансирования. Данный подход способствует развитию кадрового потенциала, укреплению научного сообщества и подготовке исследователей к международной конкурентной среде.

Однако анализ также выявляет ряд проблем, которые ограничивают эффективность существующей системы. Прежде всего, наблюдается чрезмерная ориентация на количественные библиометриче-

ские показатели, что снижает значимость национальных и гуманитарных исследований и ограничивает комплексную оценку научного вклада. Система экспертной оценки остается недостаточно институционализированной. Этическая регуляция в научной среде остается слабой: отсутствуют полноценные механизмы противодействия мультиаффилиации. Кроме того, недостаточно развита оценка прикладного и социального эффекта научных результатов, включая патенты, коммерциализацию и влияние исследований на формирование государственной политики.

В настоящее время также отсутствует система финансирования на основе результативности, что ограничивает мотивацию исследователей и не позволяет прямо связывать заработную плату с научными достижениями.

С учетом выявленных проблем, для повышения эффективности оценки научной деятельности в Азербайджане необходим переход к многоуровневой и многофакторной модели. Такая модель должна учитывать не только количественные показатели, но и качество, научное влияние, социальный и экономический эффект исследований.

Важным шагом является усиление этического контроля, внедрение механизмов противодействия плагиату, мультиаффилиации и публикациям в недобросовестных журналах. Следует развивать институты экспертной оценки, включая внутренние научные советы университетов и независимые аналитические центры, обеспечивающие прозрачность и объективность мониторинга научной деятельности. Кроме того, рекомендуется внедрение механизмов результативного финансирования, при которых распределение грантов и заработная плата исследователей напрямую связаны с реальными достижениями и вкладом в научное сообщество.

Таким образом, несмотря на наличие институциональной и нормативной базы, современная азербайджанская модель оценки научной деятельности требует комплексного совершенствования. Переход к многофакторной, результат-ориентированной и этически прозрачной системе позволит повысить качество научной работы, укрепить международную конкурентоспособность университетов и повысить социальную значимость исследований. Реализация данных рекомендаций может стать основой для подготовки аналитических публикаций и презентаций на научных конференциях, а также

способствовать формированию долгосрочной стратегии развития науки в стране.

Анализ механизмов оценки научной деятельности в Азербайджане показывает, что для повышения эффективности существующих моделей необходимы комплексные и поэтапные реформы.

С этой целью целесообразным считается внедрение следующих новых подходов:

Во-первых, необходимо сформировать гибридную модель оценки. В данной модели должны быть интегрированы библиометрические показатели, экспертная качественная оценка и индикаторы социального воздействия. Такой подход позволит охватить не только количественные, но и содержательные и результативные аспекты научной деятельности в сбалансированной форме.

Во-вторых, важно создать Центр научной этики и оценки. Этот центр должен выполнять функции этического контроля, мониторинга плагиата и обеспечения научной добросовестности в университетах, а также следить за внедрением этических принципов в соответствии с международными стандартами.

В-третьих, внедрение системы финансирования, основанной на результативности, усилит ориентацию научной деятельности на конечные результаты. В рамках этой системы научные гранты и бюджетные средства, выделяемые университетам и исследовательским институтам, должны распределяться в зависимости от достигнутых результатов.

В-четвертых, необходимо создать национальную научную базу данных (Azerbaijan Research Index). Такая платформа позволит объединить в едином электронном реестре отечественные научные журналы, результаты исследований и показатели научной деятельности, обеспечивая тем самым научную прозрачность и признание как на национальном, так и на международном уровне.

В-пятых, требуется проведение целенаправленной политики по стимулированию междисциплинарных и инновационных проектов. Расширение сотрудничества между академией, промышленностью и университетами повысит практическое применение научных результатов, усилит инновационный потенциал и увеличит социально-экономическое воздействие науки.

Таким образом, внедрение этих новых подходов не только повысит качество и уровень прозрачности процесса оценки в азербайджанской научной системе, но и укрепит международную конкурентоспособность национальной науки.

Результаты и обсуждение.

В современную эпоху миссия науки не ограничивается лишь созданием теоретических знаний. «Потому что сегодня наша наука должна приносить практические результаты. Не только в научных трудах, но и в жизни. И учитывая стремительное развитие экономики, здесь, конечно же, должен быть высокий уровень координации и слаженности» – эта мысль точно отражает сущность трансформации научной деятельности.

Такой подход приводит к ряду стратегических выводов:

Необходимость преобразования научной деятельности в практическую ценность. В условиях быстро меняющейся экономической среды одной из главных функций науки становится подпитывание инновационного процесса, предоставление доказательной базы для принятия решений и стимулирование внедрения новшеств в производственных сферах. Такой подход требует превращения научных знаний в экономическую ценность.

Укрепление координации между наукой, производством и государством. Акцент на «координацию и слаженность» подчеркивает проблему фрагментации научной экосистемы. Слабые связи между университетами, научно-исследовательскими институтами, государственными структурами и бизнесом препятствуют применению научных результатов. Поэтому:

- создание единой модели научной экосистемы;
- активизация совместных проектов и механизмов трансфера технологий;
- согласование научных приоритетов с государственными стратегиями становятся стратегической необходимостью.

Новые требования стремительно развивающейся экономики к науке. Технологическая и цифровая трансформация экономики требует переориентации науки на

новые направления: искусственный интеллект, большие данные, финансовые технологии, энергоэффективность, экологические инновации и др. В таких условиях классических научных подходов уже

недостаточно; необходимо формирование гибкой, результат ориентированной и опережающей модели научной деятельности.

Социальная легитимность и ответственность науки. Наука должна работать не только ради академических рейтингов, но и ради решения реальных общественных проблем. Наука, приносящая практические результаты, усиливает доверие общества и укрепляет социальную легитимность научной деятельности.

**Заключение.**

Научная политика в управлении университетом является не только инструментом контроля за научной деятельностью, но и ключевым фактором развития научного потенциала, инноваций и международной конкурентоспособности. Применение результат-ориентированного подхода позволяет университетам стимулировать внутреннюю научную среду, повышать академическую мотивацию и усиливать общественное и экономическое влияние научных результатов. Таким образом, современная научная политика университета должна рассматриваться как синтез стратегического управления, соблюдения этических стандартов и результат-ориентированной оценки.

Основные приоритеты дальнейшего развития национальной модели заключаются в следующем:

- формирование национальной рамки оценки, основанной на принципах прозрачности, результативности и этики;
- оценка экономического и социального воздействия научных результатов;
- внедрение финансовых стимулов, связанных с качественной деятельностью исследователей.

Только в этом случае азербайджанская научная система сможет интегрироваться в международное научное пространство на конкурентоспособной основе.

### **Список использованных источников**

1. Выступление Президента Ильхама Алиева в юбилейном собрании по случаю 80-летия Национальной Академии наук Азербайджана // Официальный сайт Президента Азербайджанской Республики. – 2025. – URL: <https://president.az/ru/articles/view/70464> (дата обращения: 11.11.2025).

2. Elm haqqında : Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 14 iyun 2016-cı il, № 271-VQ // Azərbaycan. – 2016. – 15 iyul.

3. Azərbaycan Respublikasında elmin inkişafı üzrə Milli Stratejiya (2019–2030) : Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı ilə təsdiq edilmişdir. – Bakı, 2019. – 42 s.

4. Ali təhsil müəssisələrində elmi tədqiqat və elmi-metodik işlərin təşkili Qaydaları // e-qanun.az : Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik bazası. – Giriş: <https://e-qanun.az/framework/57983> (baxış tarixi: 11.11.2025).

5. Ağamalıyeva, L. Elmi fəaliyyətin qiymətləndirilməsi : dərs vəsaiti / L. Ağamalıyeva. – Bakı : Azərbaycan Universiteti, 2024. – 156 s.

6. Bornmann, L. Measuring Research: What Everyone Needs to Know / L. Bornmann. – Oxford : Oxford University Press, 2017. – 176 p.

7. Benchmarking Higher Education System Performance / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 142 p.

8. Научная политика: глобальный контекст и российская практика / Л. М. Гохберг [и др.]. – М. : Изд. дом ВШЭ, 2011. – 308 с.

9. Дежина, И. Г. Наука, технологии и инновации: политика и управление / И. Г. Дежина. – М. : ИЭПП, 2019. – 214 с.

10. Кузнецова, Т. Е. Эффективность научных организаций: подходы к оценке и международные практики / Т. Е. Кузнецова, Л. М. Гохберг // Вопросы экономики. – 2020. – № 6. – С. 15–32.

11. Кларин, М. В. Управление качеством научной деятельности в университетах: вызовы и решения / М. В. Кларин // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – № 3 (127). – С. 44–58.

12. Mamedov, Z. F. Reforming university finance: Emerging trends, challenges and prospects / Z. F. Mamedov, M. R. Mirzayev // Proc. 55th Int. sci. conf. on economic and social development, Baku, June 18–19, 2020. – Varazdin, 2020. – P. 699–705.

13. Mamedov, Z. F. University development strategies: commercialization and responses to new challenges / Z. F. Mamedov // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 10, № 10. – С. 155–162.

14. Мамедов, З. Ф. Biliklərə əsaslanan iqtisadiyyatda universitetlər: UNEC təcrübəsi / З. Ф. Мамедов // UNEC və Türkiyə Universitetlərinin əməkdaşlıq istiqamətləri: mövcud vəziyyət və perspektivlər : beynəlxalq konf. materialları, Bakı, 14 noyabr 2018. – Bakı : UNEC, 2019. – S. 12–18.

15. Мамедов, З. Ф. Концептуальная дискуссия о формировании «треугольника знаний» в условиях вызовов современности: мировой

опыт и реалии Азербайджана / З. Ф. Мамедов // Региональная специфика и российский опыт развития бизнеса и экономики : материалы X Юбилейной Междунар. науч.-практ. конф., Астрахань, апрель 2019 г. – Астрахань : Астраханский университет, 2019. – С. 24–26.

16. Мамедов, З. Ф. Модернизация системы высшего образования / З. Ф. Мамедов // Университеты мира : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 20 апр. 2016 г. – М. : РГГУ, 2016. – С. 45–48.

17. Мамедов, З. Ф. Universitetlərin elmi fəaliyyətində yeni trendlər: beynəlxalq təcrübə və unec reallığı / З. Ф. Мамедов // Universitetlərin elmi fəaliyyətində nələri bilmirik? : monoqrafiya. – Bakı : UNEC, 2019. – S. 34–52.

18. Методические рекомендации по оценке эффективности научных организаций РАН / Рос. акад. наук. – М. : РАН, 2020. – 64 с.

УДК 331.5

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКЕ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ОБУЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКСПОРТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

**Седнина М. А., ст. преподаватель**

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь*

**Аннотация.** Экономическая оценка различных форм обучения – это сложный процесс, требующий учета не только прямых затрат на обучение, но и косвенных выгод и издержек, а также долгосрочных эффектов. Существует несколько теоретических подходов, позволяющих оценить экономическую эффективность различных форм обучения. Целью данной статьи является обзор основных теоретических подходов к экономической оценке различных форм обучения.

Экспорт образовательных услуг как элемент политики «мягкой силы» представляет собой мощный инструмент для стран, стремящихся укрепить свои позиции на международной арене. Он не только способствует культурному обмену и формированию положительного имиджа, но и приносит значительные экономические выгоды.