

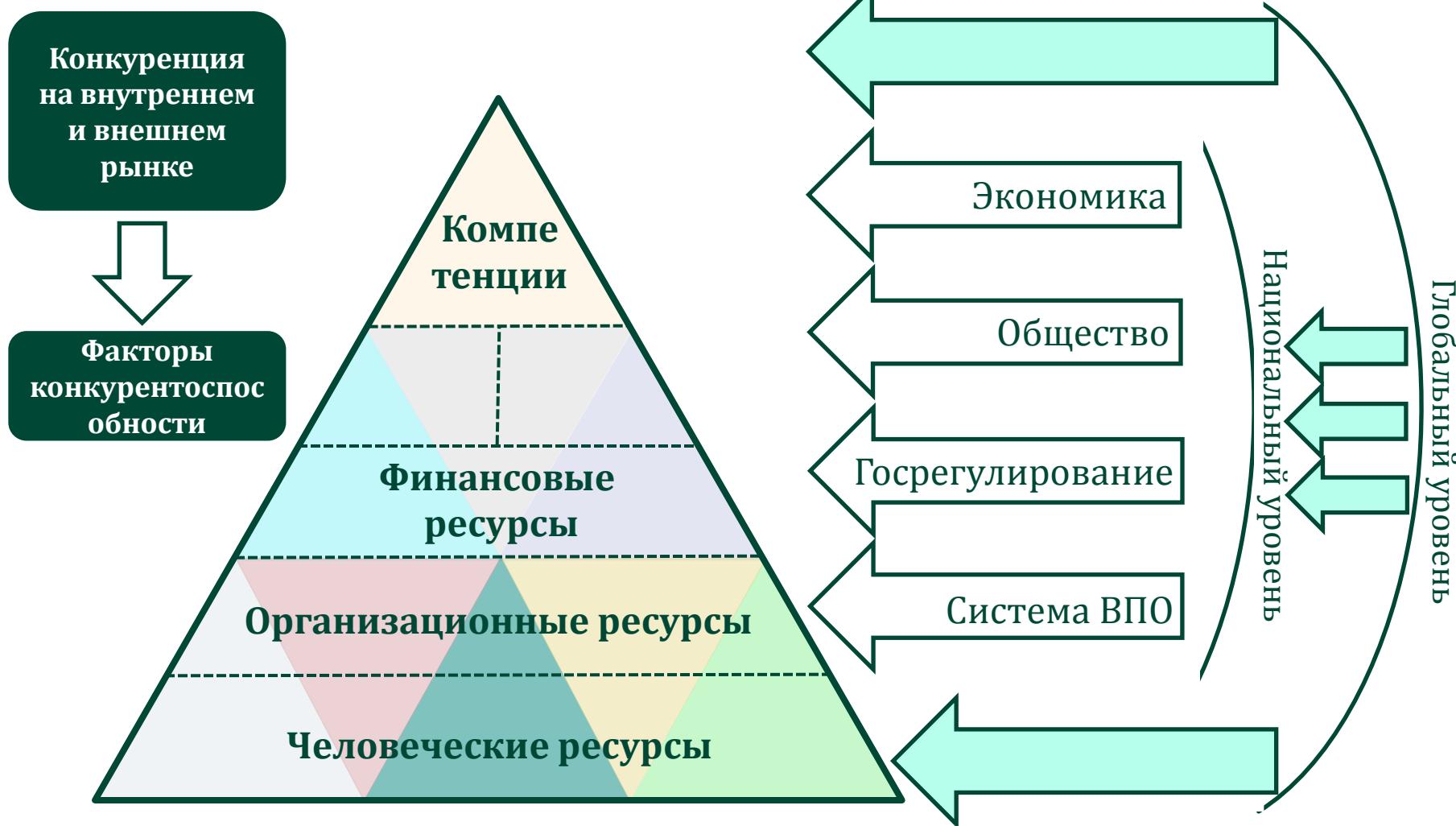


Программы развития университетов: особенности и общие практики

И.В. Аржанова
Д.О. Дерман

Москва, 2014

Ключевые факторы влияния и стимулирования разработки и реализации программ развития вузов



Программы развития вуза в российской практике

- Внутренний институциональный инструмент, отражающий стратегическое планирование и управление организацией

VS

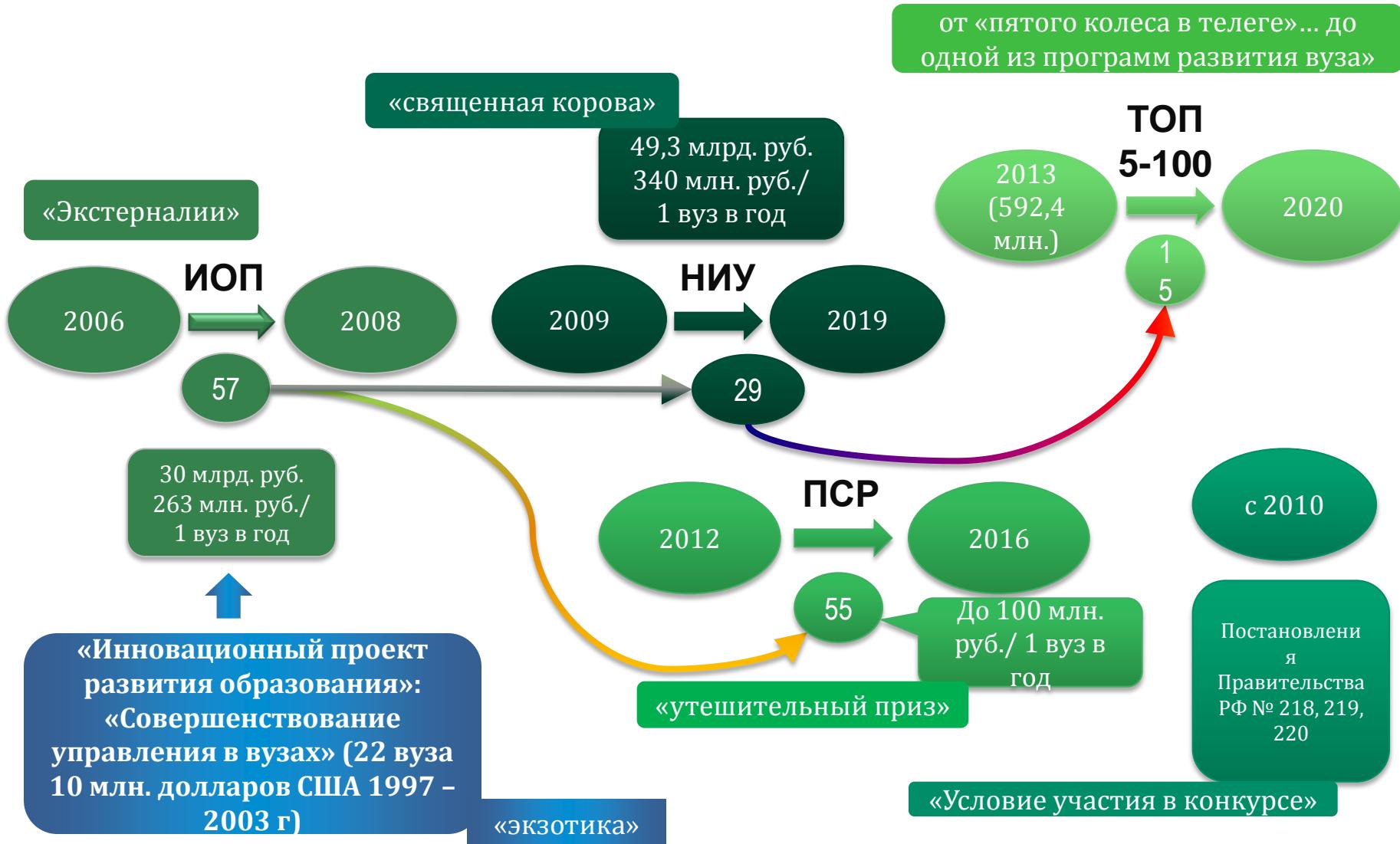
- Внешний имиджевый документ, отражающий "статус quo", возможности и перспективы развития организации

VS

- Перманентно меняющийся документ, отражающий ситуационные возможности и намерения организации в зависимости от внешних (чаще всего, финансовых) стимулов

- * в ведущих вузах, как правило, смешанная модель программы развития😊)))

Стратегические проекты поддержки вузов и позиционирование в них программ развития



Программы развития вузов в российской практике

Базовая стратегия



Проекты развития



Стратегическая
/комплексная
программа развития

Программа как движение к новым высотам. Управление развитием.	1. Новые возможности вуза 2. Внешние стимулы 3. Новые показатели результативности или новый уровень их значений	Может (не) затрагивать базовую стратегию Новые области/направления/мероприятия (проекты) Новые показатели результативности или их повышенные значения
Программа как обеспечение стабильного функционирования. Оперативное управление.	1. Ограниченные возможности вуза 2. Внешние вызовы 3. Усиление внешнего и внутреннего мониторинга	Не затрагивает базовую стратегию. Уточнение / корректировка намеченных мероприятий (проектов) и очень ограниченное количество новых проектов Дополнительные (промежуточные) показатели результативности для своевременной оценки рисков
Программа оптимизации и/или реорганизации. Управление изменениями	1. Изменение возможностей вуза 2. Внешние вызовы 3. Пересмотр стратегии и тактики функционирования / развития 4. Усиление внутреннего мониторинга	Существенное изменение базовой стратегии Разработка мер обеспечения стабильного функционирования с учетом изменившихся возможностей Показатели результативности переходного периода и итоговые показатели результативности

Соотношение вклада проекта развития в бюджет вуза

ИОП

консолидированный бюджет 2007 (в среднем на 1 тех вуз)

1,624 млрд. рублей

Объем финансирования в среднем на 1 вуз по ИОП
0,263 млрд. рублей

16%

НИУ/ФУ

Консолидированный бюджет 2013 (в среднем на 1 вуз)

4,129 млрд. руб – НИУ
От 2,2 до 8,8 млрд. рублей - ФУ

Объем финансирования по программе НИУ
0,34 млрд. руб - НИУ
1,0 млрд. рублей - ФУ

8 %-НИУ, от 45 до 11% - ФУ

5/100

Консолидированный бюджет 2013 (в среднем на 1 вуз)

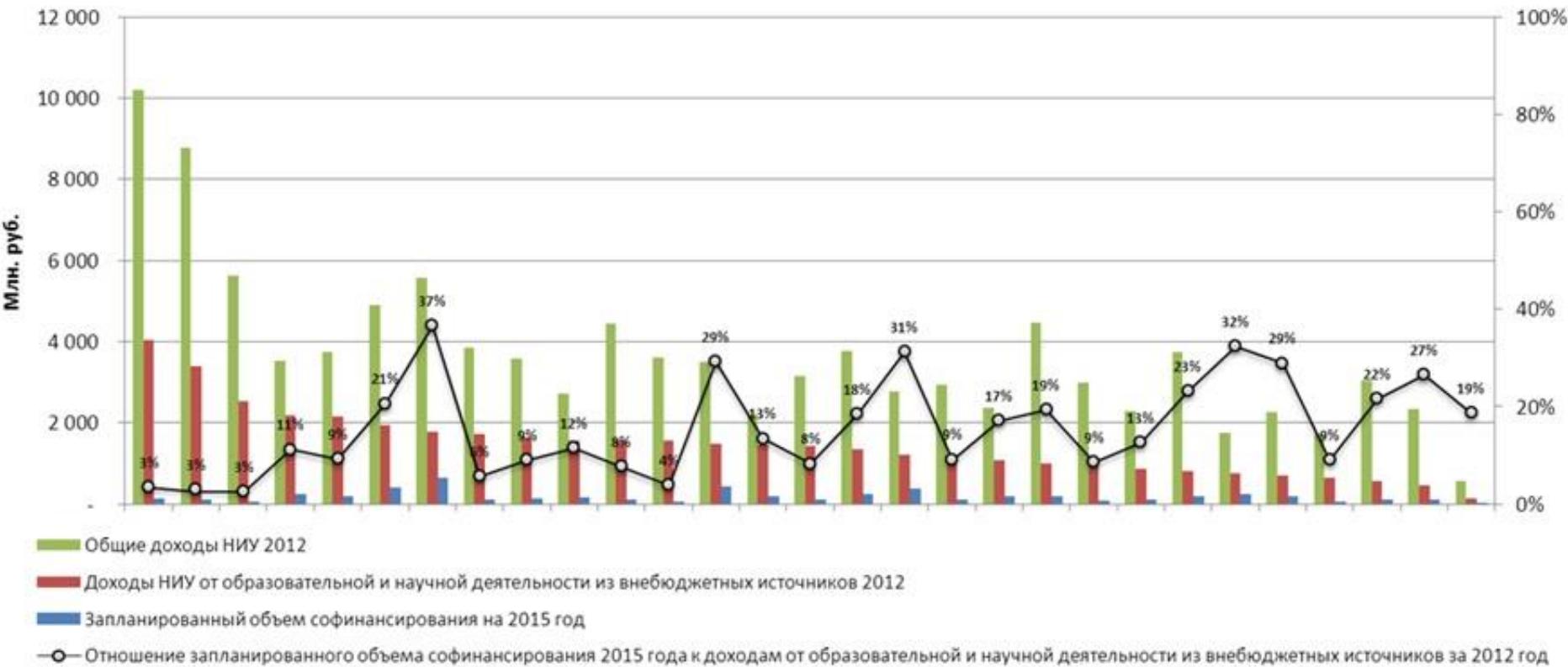
5,782 млрд. рублей

Объем финансирования по программе повышения конкурентоспособности
0,592 млрд.руб

10%

Софинансирование и доходы из внебюджетных источников

11 из 29 вузов – участники программы 5-100



С 2015 года завершается полностью финансирование программ развития НИУ из средств федерального бюджета, однако обязательства вузов прописаны до 2018-2019 г.г.

Корреляция проектов поддержки программ развития вузов

Цель:

ИОП

- Создание и внедрение новых образовательных программ и технологий
- Интеграция образования, науки и инновационной деятельности
- Подготовка конкурентоспособных выпускников

НИУ

- Выполнение научных исследований и разработок мирового уровня
- Интеграция науки, образования и бизнеса
- Подготовка кадров для высокотехнологичных отраслей

5-100

- Повышение международной конкурентоспособности российских университетов
- Вхождение 5 университетов в первую сотню ведущих мировых рейтингов к 2020 году

Корреляция проектов поддержки программ развития вузов

Направления расходования финансовой поддержки

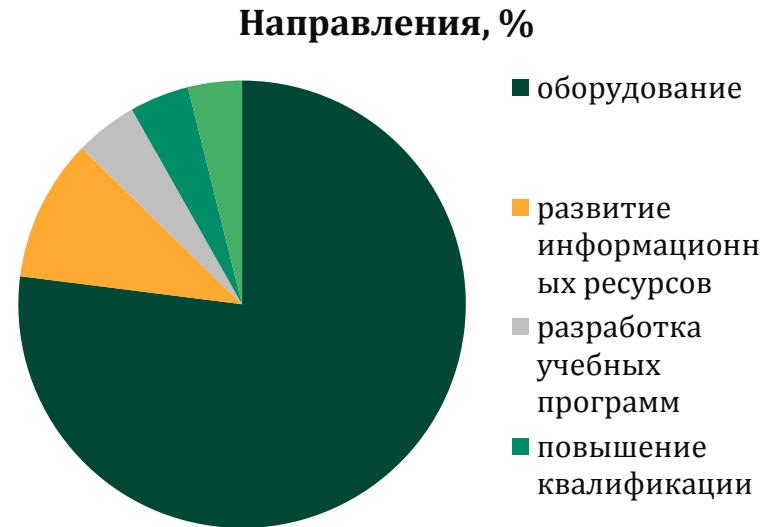
ИОП	НИУ	5-100
<ul style="list-style-type: none">•Лабораторное оборудование•Повышение квалификации НПР•Программное и методическое обеспечение•Модернизация МТБ	<ul style="list-style-type: none">•Лабораторное и научное оборудование•Повышение квалификации НПР•Развитие информационных ресурсов•Разработка учебных программ•Совершенствование систем управления•Обучение студентов, аспирантов и НПР за рубежом	<ul style="list-style-type: none">•НИР с ведущими учеными•НИР в высокотехнологичными организациями•Программы мобильности•Формирование кадрового резерва•Привлечение молодых НПР•Новые образовательные программы•Поддержка студентов, аспирантов, НПР•Привлечение иностранных студентов

Основные направления расходования ресурсов (в целом по программам поддержки)

Направления расходов по программе ИОП



Направления расходов по программе НИУ



При незначительном вкладе (около 1% к бюджету вуза) в рамках ИПРО (1997-2003 г.г.) из-за разведения управлеченческой и содержательной составляющей развития, пролонгированной гибкой поддержки на 3 года, изначально установленных требованиях и динамических индикаторах, хорошей организации реализации – высокая эффективность проекта

Корреляция проектов поддержки программ развития вузов

Ожидаемые эффекты, (установленные заказчиком)

ИОП

- Качественное изменение образование в вузах
- Качественное изменение научных разработок и внедрение результатов
- Совершенствование схем управления
- Увеличение внешней финансовой поддержки

НИУ

- Новые образовательные программы
- Научные результаты мирового уровня
- Выпускники для высокотехнологичного сектора экономики (качественная магистратура, аспирантура)
- Коммерциализация технологий

5-100

- Образовательные и научные продукты мирового уровня
- Мировое лидерство в узких сферах
- Интернациональные кадры
- Интернациональные обучающиеся
- Университет – уважаемый игрок на мировом рынке

Самостоятельно устанавливаемые показатели результативности

НИУ: Единые индикаторы, но самостоятельно устанавливаемые значения

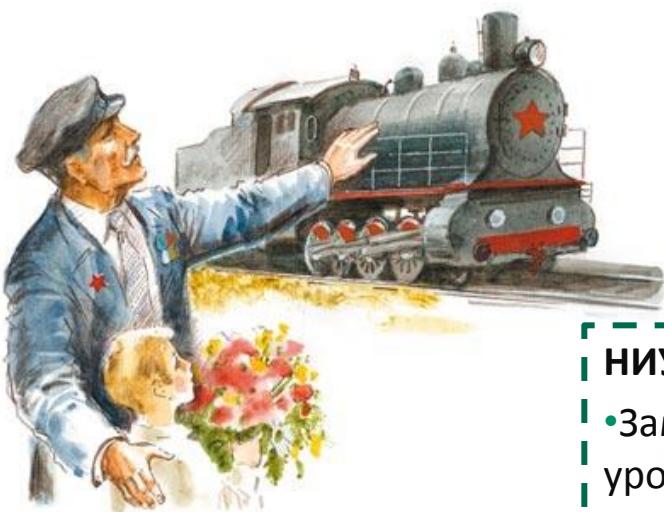
ФУ:
Самостоятельно устанавливаемые индикаторы в установленных областях

Единые индикаторы по различным методикам расчета

Сложности компаративистики в рамках стратегических государственных проектов:

- Разные входные и итоговые уровни участников проектов
- Ориентация на динамику изменения показателей или на их абсолютные значения
- Разные показатели или разные методики их расчета в рамках одного или нескольких проектов
- Самостоятельно или «сверху» устанавливаемые значения индикаторов (занесенные/заниженные)
- Оценка эффективности деятельности университета в целом, оценка вклада конкретного проекта при существенном пересечении их целевых установок и направлений расходования

Вуз-последовательный участник стратегических инициатив



ИОП

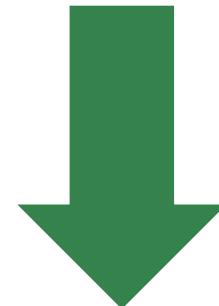
- Качественное образование
- Инфраструктурное переоборудование
- Востребованная на национальном уровне наука

НИУ

- Заметная на международном уровне наука
- Качественная магистратура, аспирантура
- Модернизированные системы управления
- Инфраструктурное переоборудование

5/100

- Мировое научное лидерство по отдельным направлениям
- Включенность в международный рынок образовательных и научных услуг



В идеале:

Вуз-флагман российского образования

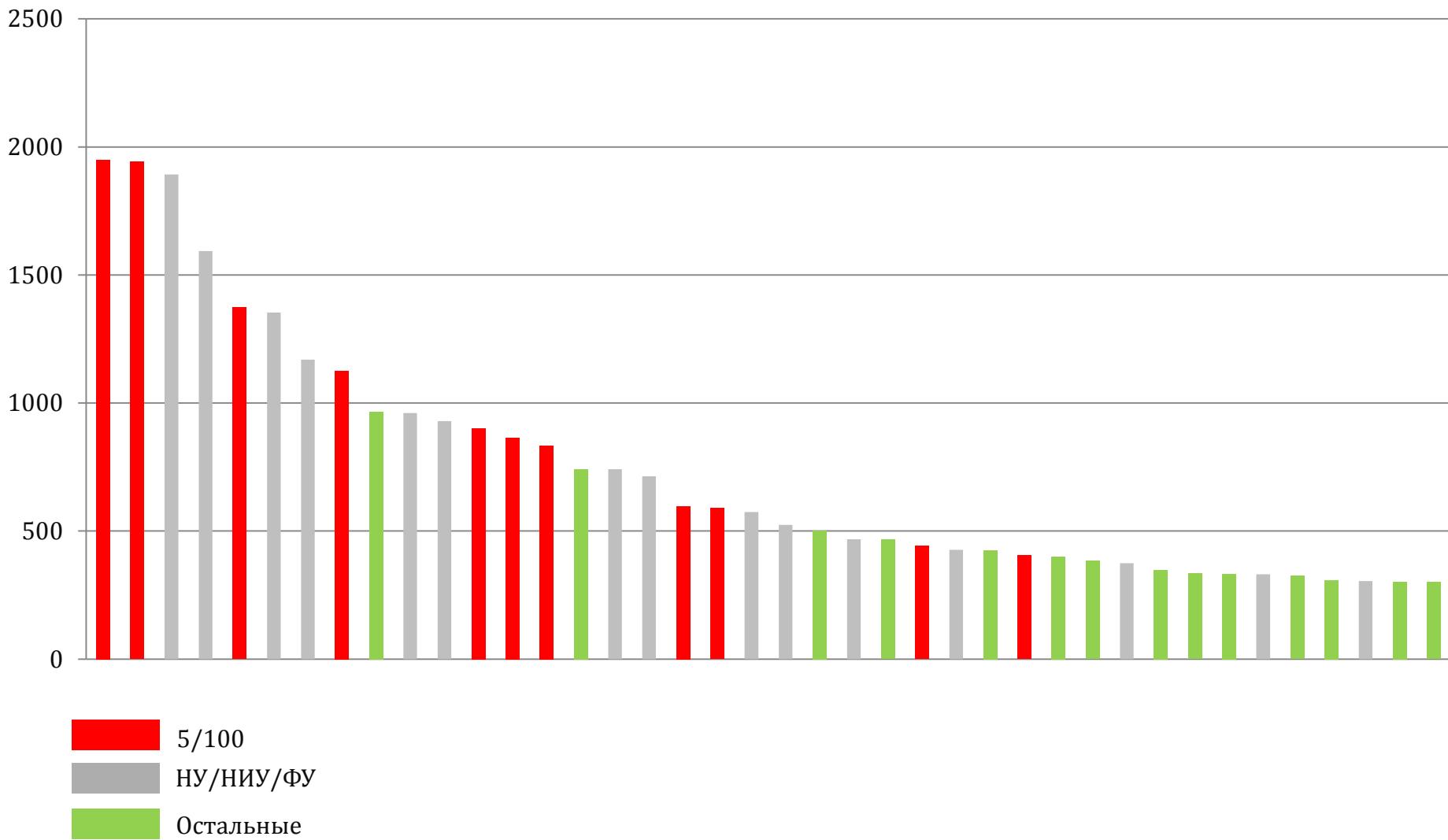
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Средний балл ЕГЭ



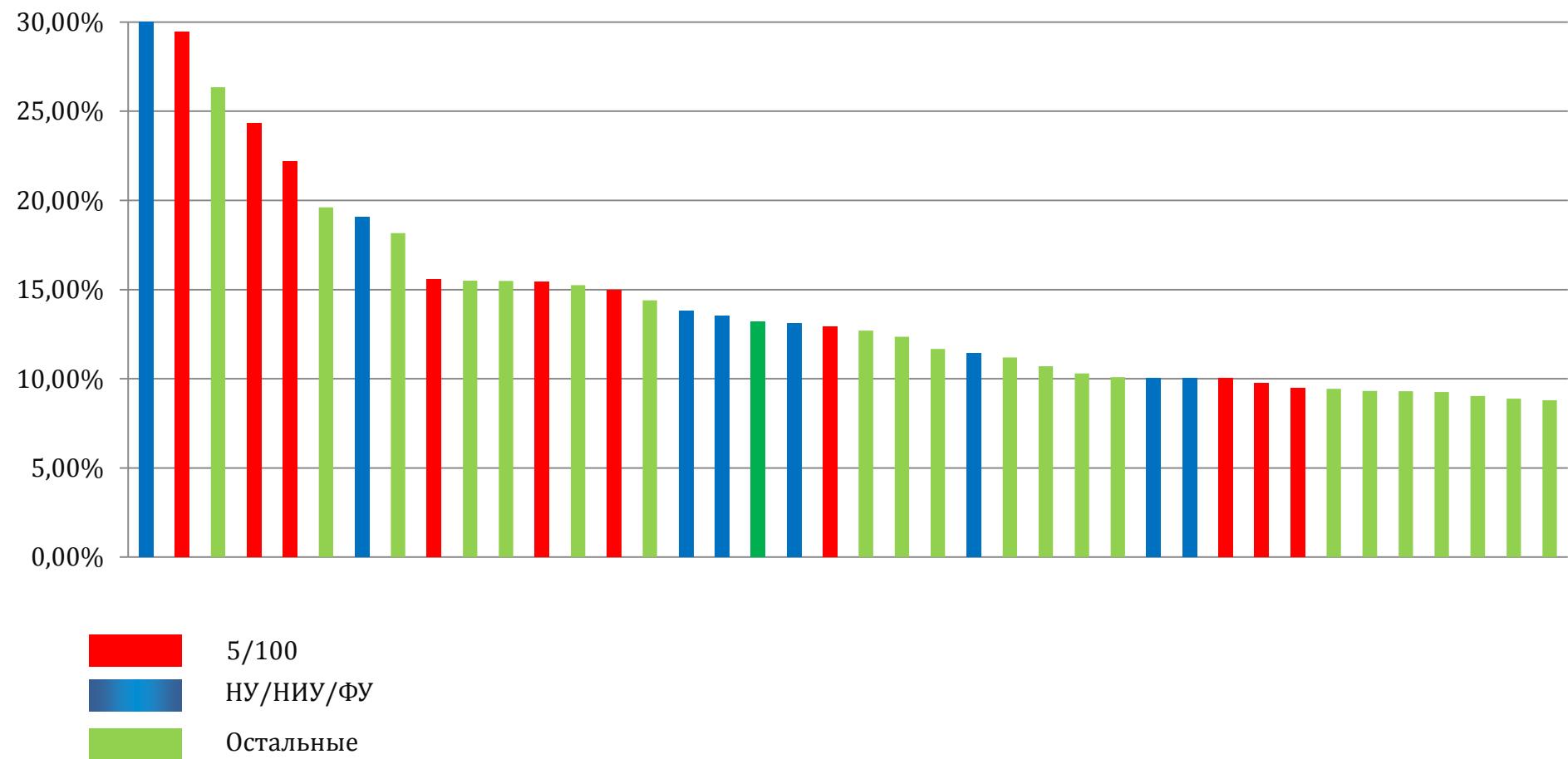
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Объем НИОКР в расчете на 1 НПР, тыс. руб



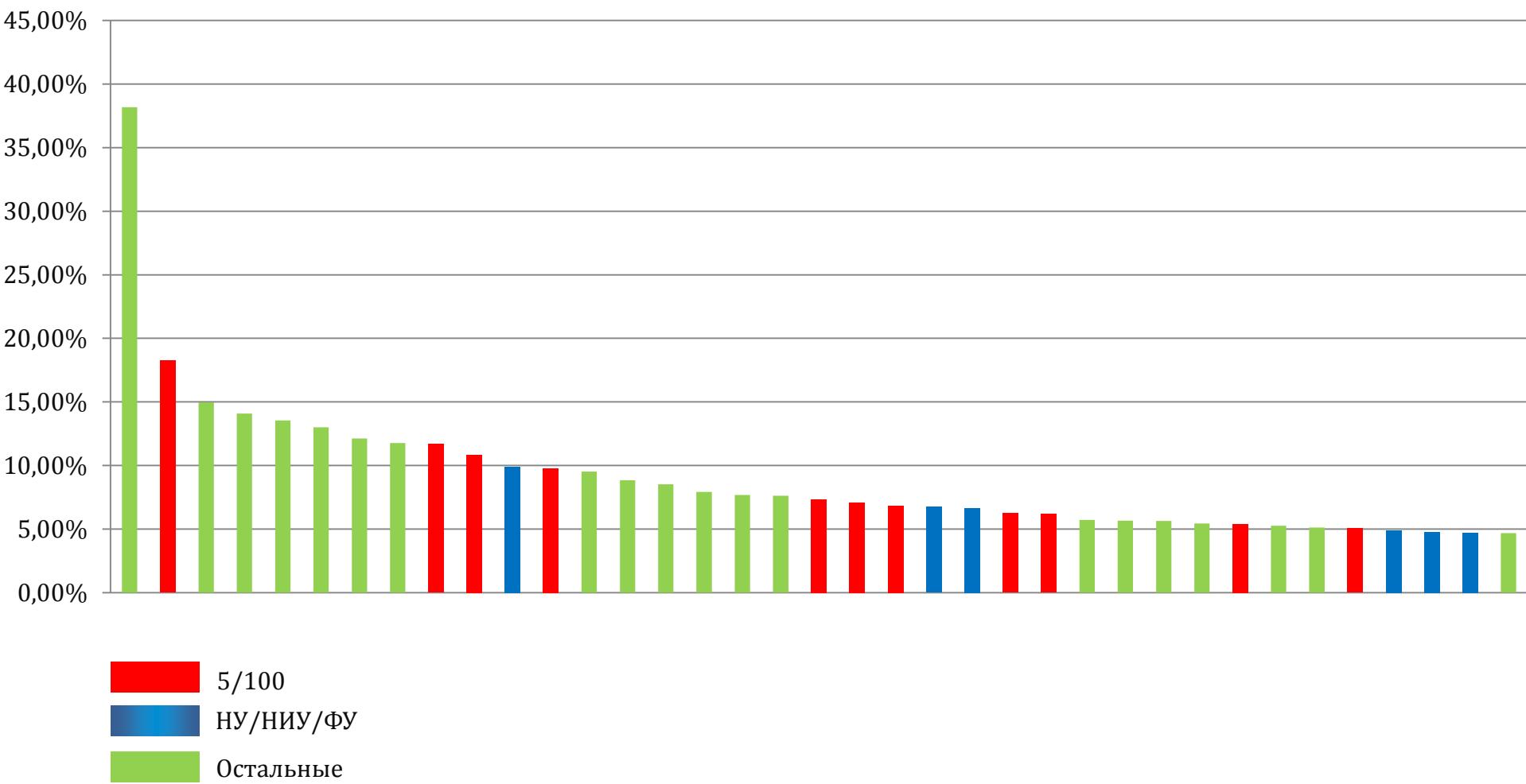
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента



Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

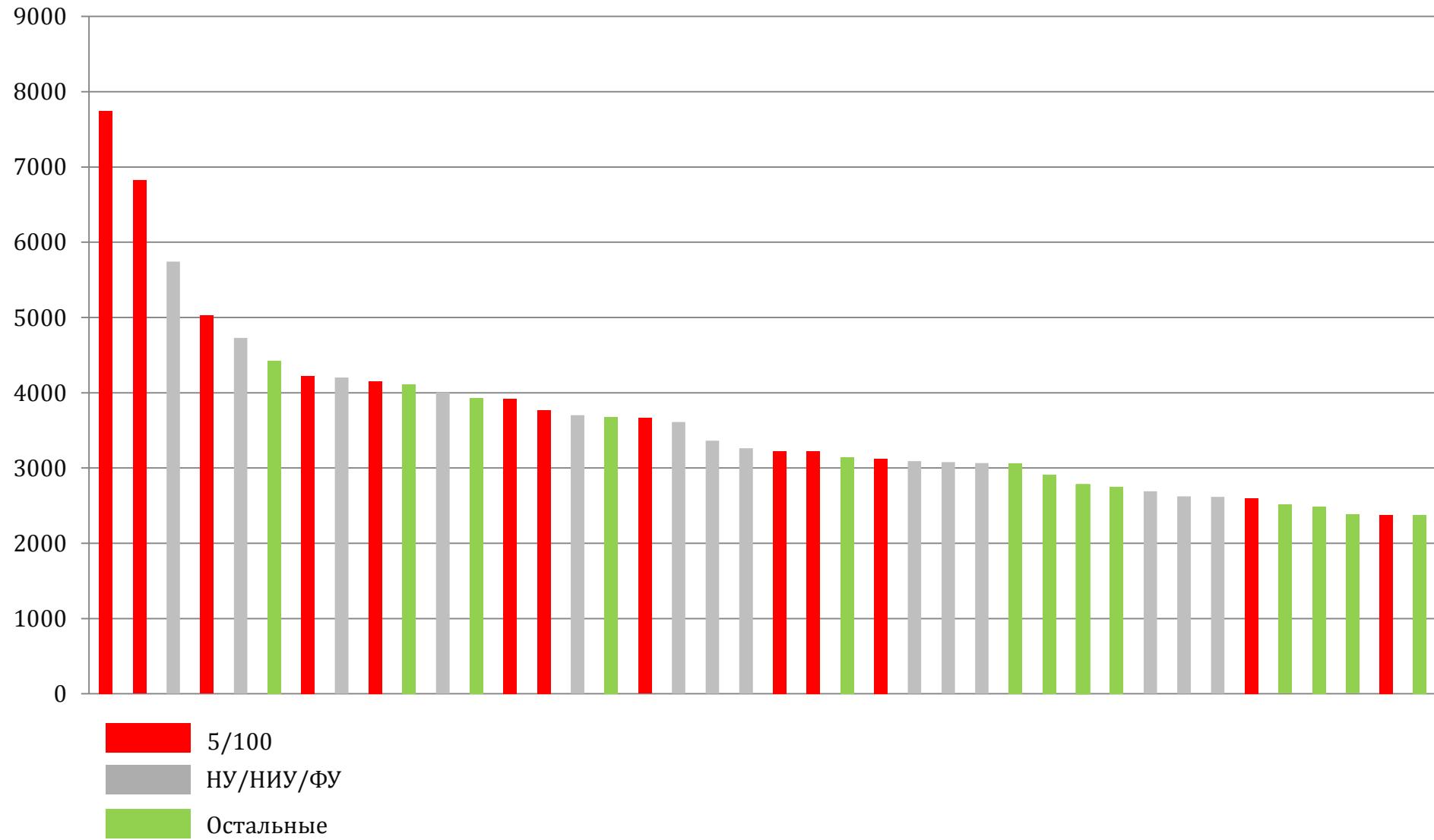
Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)



- █ 5/100
- █ НУ/НИУ/ФУ
- █ Остальные

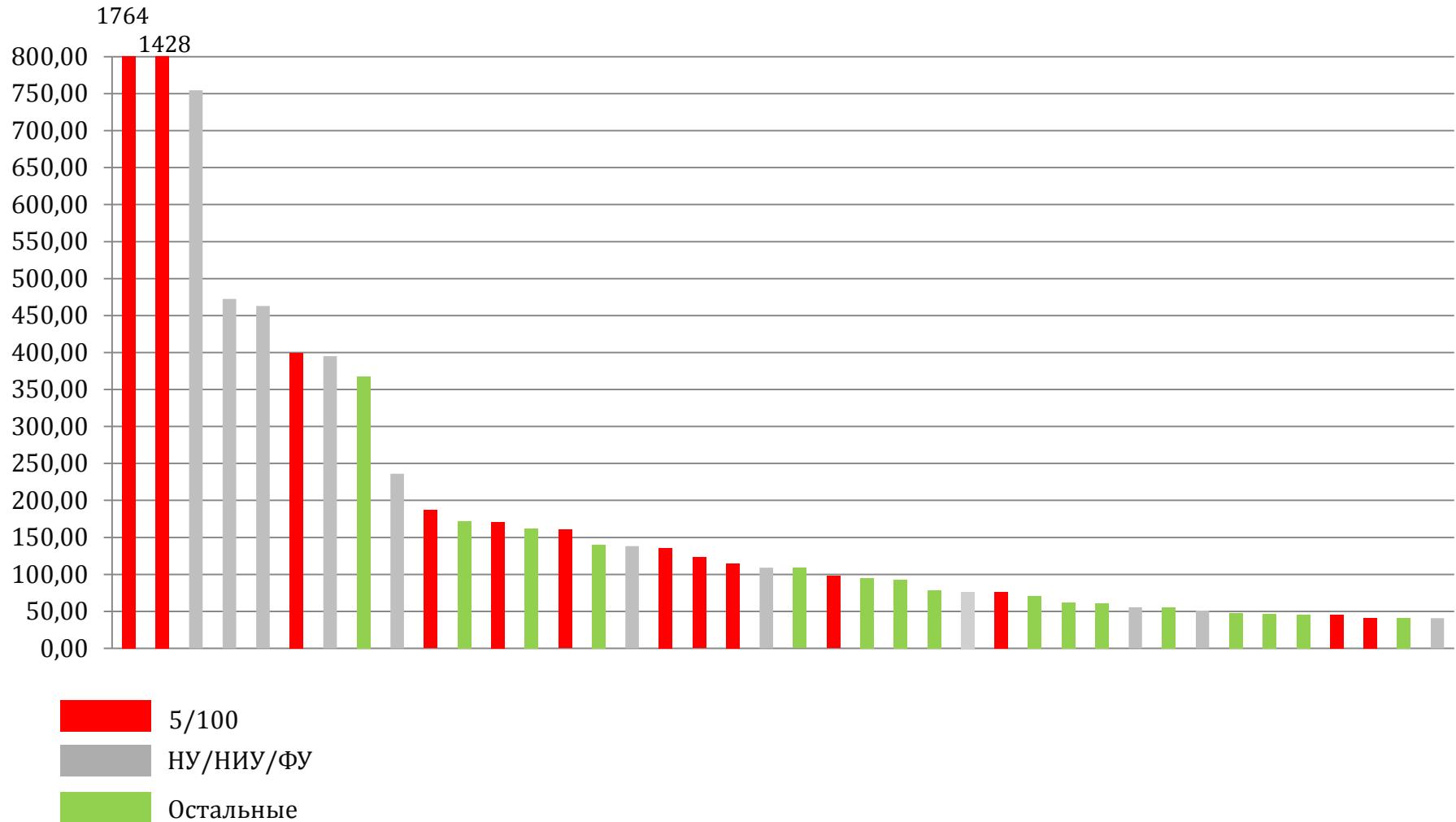
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Доходы вуза из всех источников в расчете на одного НПР



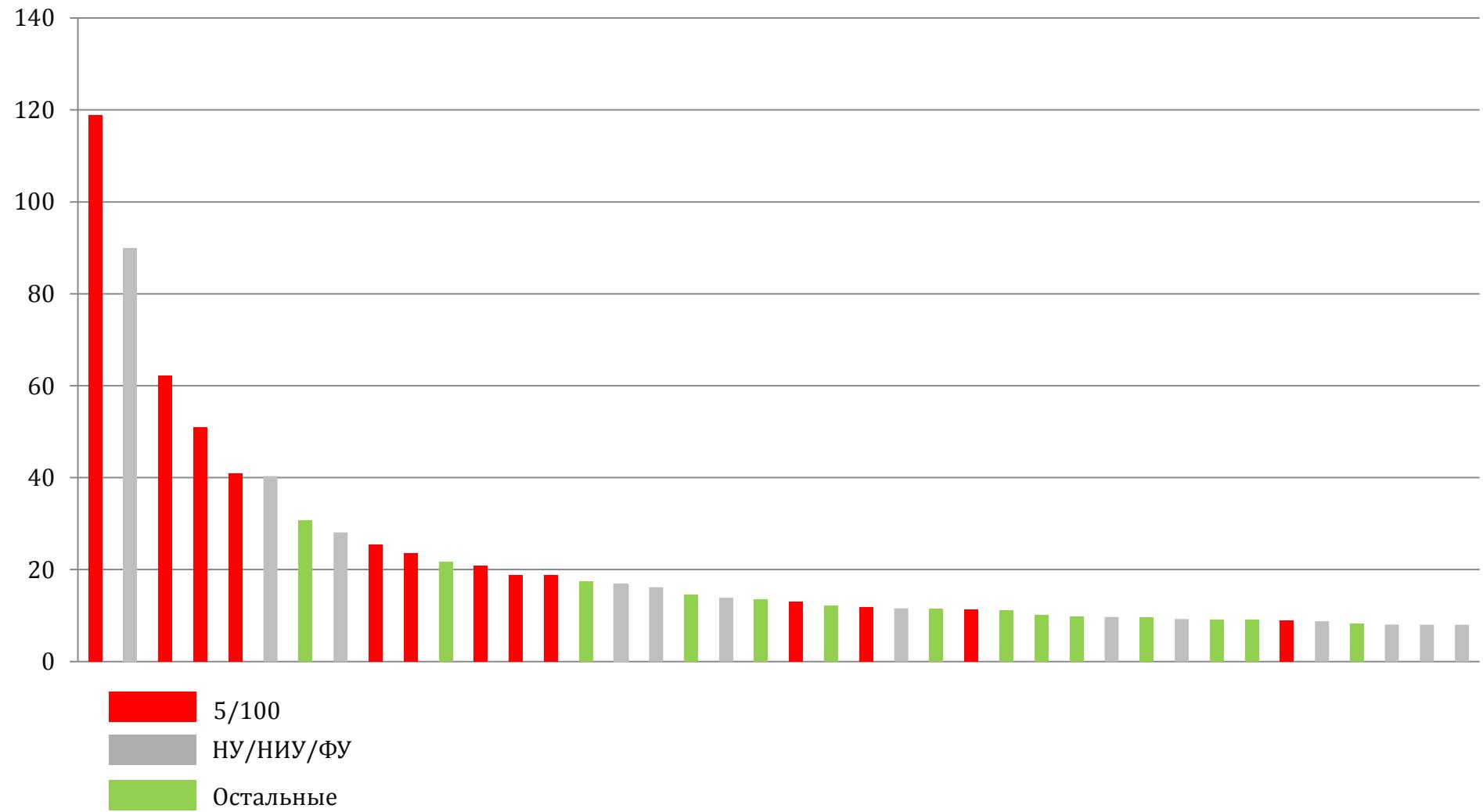
Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Количество цитирований статей, изданных за последние 5 лет, в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 НПР



Результаты мониторинга эффективности деятельности ВПО

Количество опубликованных за отчетный год статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, в расчете на 100 НПР



Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

Миссия

ИОП

- Интеграция образования и науки
- Проведение качественных исследований
- Интеграция с реальными секторами экономики

НИУ

- Генерация новых знаний, технологий
- Интеграция науки и образования
- Подготовка интеллектуальной элиты
- Удовлетворение кадровых и технологических запросов экономики

5-100

- Получение, распространение и применение новых знаний
- Интеграция учебного и научного процессов
- Подготовка интеллектуальной элиты
- «Формирование и совершенствование Евразийской среды на принципах исследовательского университета».

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

Стратегическая цель

ИОП

- Вхождение в группу исследовательских университетов – мировых лидеров университетского образования

НИУ

- Формирование исследовательского классического университета с наукой мирового уровня; кадровым сопровождением; способного удовлетворять запросы отраслей

5-100

- Формирование классического исследовательского университета, оказывающего геополитическое влияние на Евразийском континенте и входящего к 2020г в число ведущих университетов мира

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

Приоритетные направления

ИОП

- ИКТ
- Индустрия наносистем и наноматериалы
- Живые системы
- Рациональное природопользование
- Развитие профессиональных компетенций

НИУ

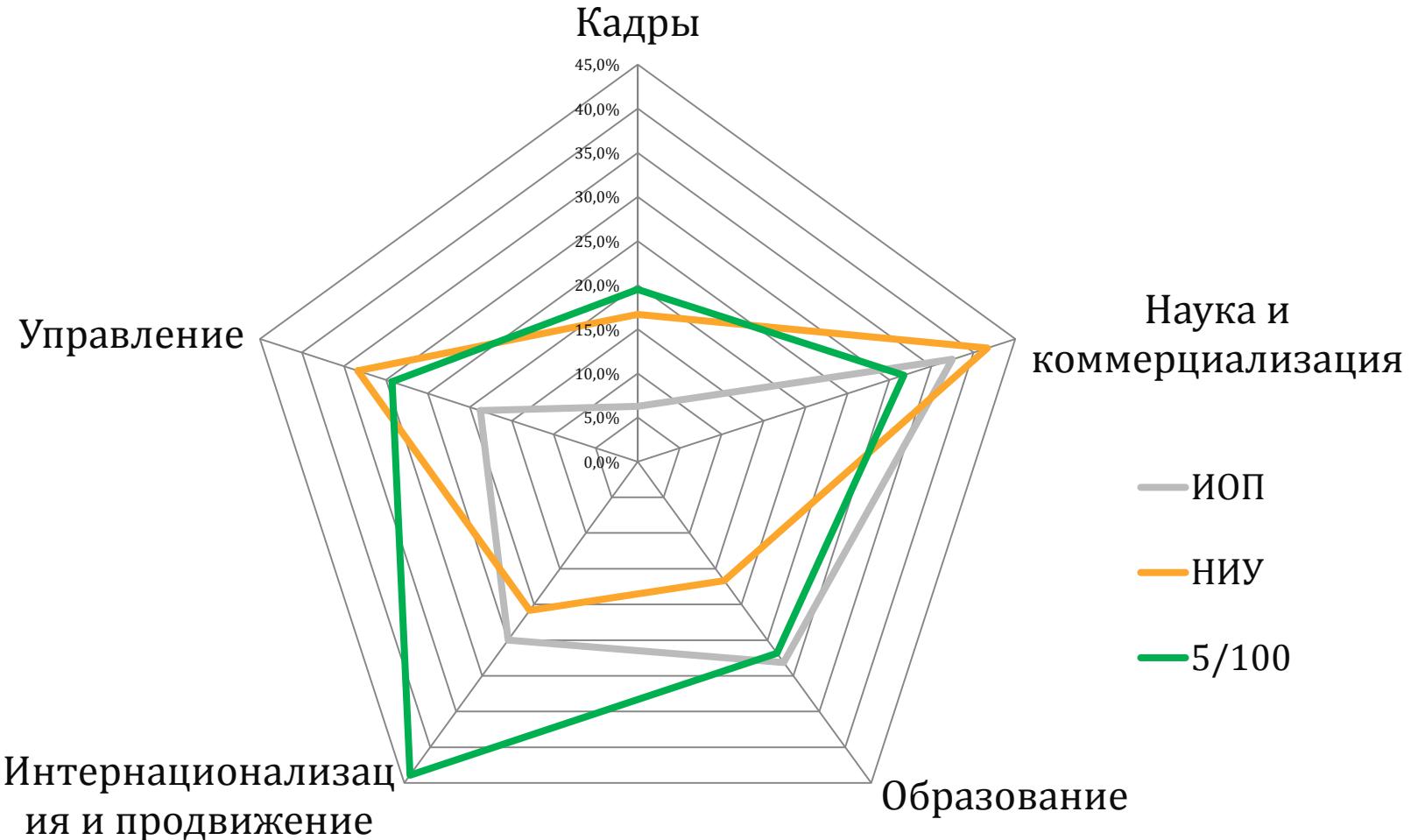
- ИКТ и суперкомпьютеры
- Нанотехнологии и наноматериалы
- Рациональное природопользование и биологические системы
- Космические и ракетно-артиллерийские системы
- Модернизация экономики и социальной сферы

5-100

- Не выделены

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 1

Распределение активностей по укрупненным содержательным блокам



Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета – участника (1)

ИОП	НИУ	5-100
Образование: создание новых образовательных программ	Образование: модернизация и международная оценка качества образовательных программ	Образование: программы на английском + международная аккредитация
Наука: организация лабораторий и их инфраструктурное оснащение	Наука: расширение спектра исследований, формирование механизмов продвижения публикационной активности	Наука: Создание центров превосходства, стимулирование публикаций за рубежом, участие в международных научных проектах
Кадры: переобучение ППС	Кадры: привлечение ведущих российских специалистов, международные стажировки	Кадры: международный рекрутинг, специальная HR-служба, привлечение соотечественников, международные стажировки, кадровый резерв, эффективный контракт.
Управление: обновление отдельных процессов управления	Управление: внедрение системы менеджмента качества	• Управление: Вовлечение сотрудников в управление изменениями, проектный подход.
Интернационализация: организация международных конференций	Интернационализация: организация международных конференций	Интернационализация: привлечение зарубежных ученых, привлечение зарубежных студентов, участие в международных проектах, двуязычные образовательные программы, международные конференции и т.д.

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Миссия

ИОП

- Подготовка инженерных и научных кадров
- Перспективные исследования и научно-технические разработки
- Осуществление технологических прорывов на российском и мировом рынках научоемкой продукции и услуг

НИУ

- системообразующий многопрофильный университет российского политехнического образования,
- лидер в мультидисциплинарных научных исследованиях, надотраслевых технологиях мирового уровня и научоемких инновациях.

5-100

- Развитие политехнической системы подготовки кадров
- Генерация и распространение знаний
- Обеспечение престижности и конкурентоспособности российского политехнического образования.

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Стратегическая цель

ИОП

- Развитие системы образования и подготовки кадров
- Установление новой взаимосвязи образования, науки и производства

НИУ

- Обеспечение развития национальной экономики

5-100

- Формирование глобального конкурентоспособного научно-образовательного центра
- Интеграция исследований и технологий мирового уровня

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Стратегические задачи

ИОП

- Разработка новых образовательных программ
- Ускорение коммерциализации
- Интеграция образования и науки

НИУ

- Обеспечение конкурентоспособности российского технического образования
- Выполнение научных исследований
- Коммерциализация результатов и трансфер технологий
- Подготовка и концентрация лучших научно-технических кадров в университете

5-100

- Формирование портфеля конкурентоспособных программ и интеллектуальных продуктов вуза
- Стимулирование публикаций
- Привлечение талантливых исследователей
- Концентрация ресурсов на прорывных направлениях

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Приоритетные направления

ИОП

- Образовательные технологии
- Материалы, наноматериалы и химические технологии
- Энергосберегающие технологии
- Производственные технологии в машиностроении

НИУ

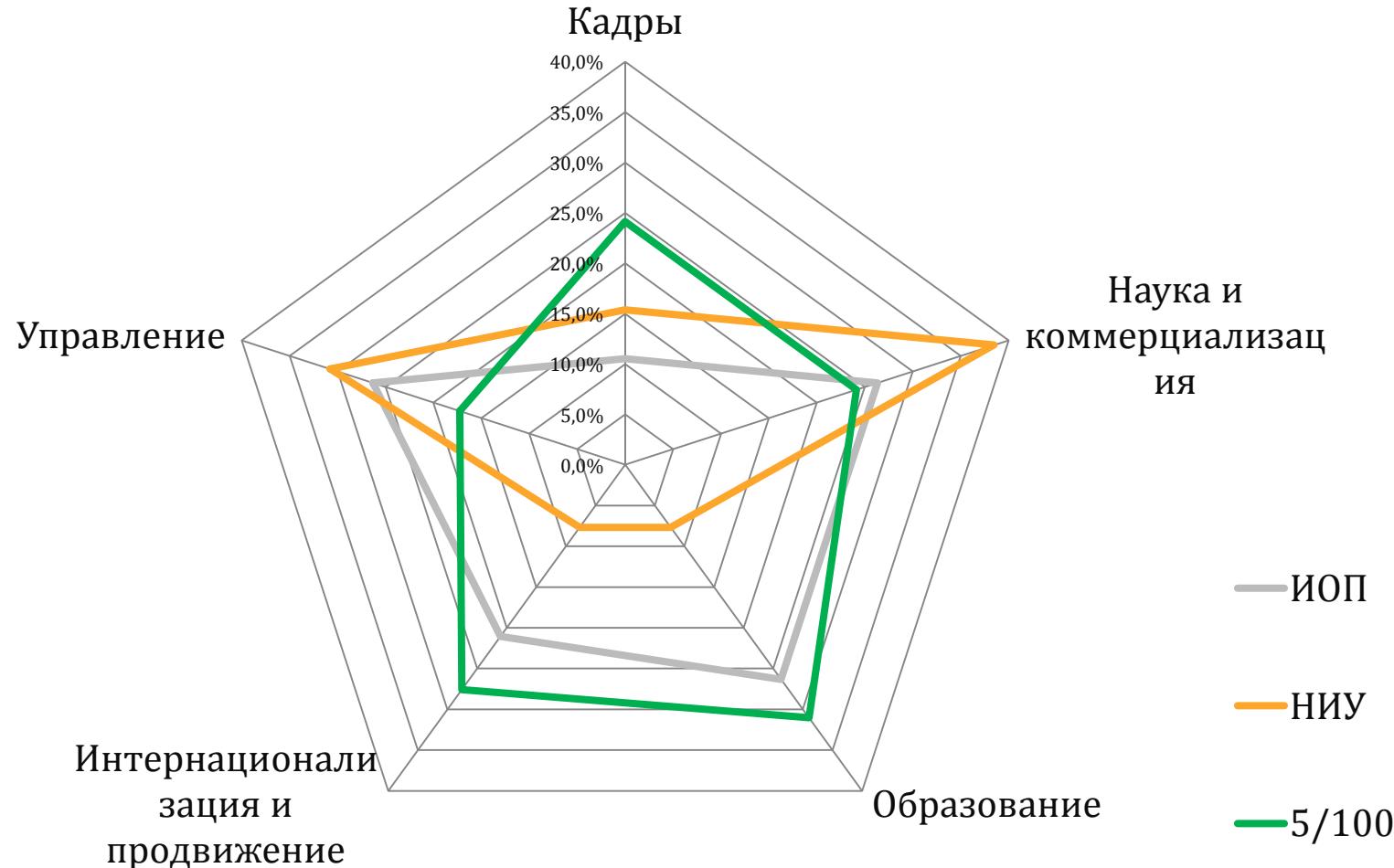
- ИКТ, интеллектуальные системы
- Материалы со специальным свойствами, нанотехнологии
- Энергетика, энергосберегающие и экологические технологии

5-100

- Не выделены

Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

Распределение активностей по укрупненным содержательным блокам



Преемственность стратегических программ развития университета – кейс университета-участника 2

ИОП	НИУ	5-100
Образование: разработка новых образовательных программ	Образование: модернизация и образовательных программ	Образование: разработка новых образовательных программ, в т.ч. на иностранном языке.
Наука: создание и оснащение лабораторий	Наука: создание лабораторий в партнёрстве с международными организациями	Наука: создание лабораторий совместно с крупными компаниями
Кадры: организация программ академической мобильности	Кадры: привлечение ведущих ученых для обмена опытом (краткосрочные визиты)	Кадры: привлечение ведущих ученых через специализированные международные рекрутинговые агентства.
Управление: совершенствование системы менеджмента качества	Управление: совершенствование системы менеджмента качества	Управление: <i>Создание</i> системы управления вузом и модели изменений
Интернационализация: создание международных образовательных программ	Интернационализация: Международная аккредитация структурных подразделений на соответствие международным стандартам	Интернационализация: создание международных образовательных программ на иностранных языках

Стратегическая программа развития организации (вуза) и подходы в российской практике

Базовая структура ПСР	Как правило:
Миссия	Сложносочиненное, политически выверенное украшение документа
Анализ (самообследование, SWOT, PEST и др.)	Исторический обзор, подробное описание деталей текущего состояния, анализ, чаще всего, в отношении самого себя, а не себя в определенном окружении, включая конкурентов, заказчиков и потребителей, отсутствие выводов из анализа – «почему так, а не иначе», иногда большие заказные маркетинговые исследования, украшающие, но не имеющие прямого отношения к задачам университета
Стратегическая (и специфические) цели	готовить конкурентоспособных выпускников, проводить исследования и стать лидером в какой-то области или на территории
Задачи	в существенной степени зависят от дизайна заказа и имеет структуру, привязанную к направлениям деятельности, направлениям финансирования или к структуре вуза. Зачастую смешиваются с целями, повторяют их или не коррелируют с ними.

Стратегическая программа развития организации (вуза) и подходы в российской практике

Базовая структура ПСР	Как правило:
Мероприятия	Уровень агрегации зависит в существенной степени от позиции заказчика и степени понимания/опыта проектной организации деятельности вуза.
Ресурсы (финансовые, временные, человеческие)	Нет четкого деления на ресурсы текущего функционирования и развития. Плохо учитывается временной и человеческий фактор, минимальный аутсорсинг, неадекватное планирование, формальное выполнение индикаторов, отсутствие адекватных расчетов и бизнесов планов
Результаты/индикаторы	Понятные количественные показатели выполнения мероприятий слабо связанные с индикаторами достижения целей, отсутствие реального бенчмаркинга.
Система управления	Дублирует существующую систему управления в вузе. Компетенции персонала, ответственного за реализацию программы развития. Недостаточность внутреннего мониторинга. Отсутствие оценки эффективности реализованной программы или ее блоков.

Программа развития организации

- Программа развития – стандартный НЕ инновационный инструмент стратегического планирования
- Возникает на основе анализа внешней среды (включая маркетинговые исследования) и определяет деятельность университета во временном, территориальном / профессиональном пространстве
- Нацелена на достижение реалистичных целей
- Реалистично учитывает ресурсные ограничения и возможности университета
- Обладает: (1) жестким ядром, направленным на достижение стратегических целей и задач, (2) гибкими вариативными элементами (проектами, мероприятиями), способными адаптироваться под внешние стимулы и вызовы
- Контролируется внутренней системой мониторинга, корректируется в части используемых ресурсов и механизмов
- Развитие организации оценивается не только относительно себя самой, но и относительно внешней среды.

«знаешь ли, приходится бежать со всех ног , чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!»

От разработки к реализации программы развития организации

**Наличие даже замечательной
программы развития не
означает ее реального
выполнения**

Топ-менеджер
(первое лицо)

Проектная команда

Готовность
организации к
изменениям

Адекватная система
управления программой

Своевременный контроль выполнения,
анализ рисков и принятие
управленческих решений

Спасибо за внимание!



НФПК

123022, г. Москва, ул. 1905 года, д. 7, стр. 1

Телефон: 8 (495) 795-26-47

E-mail: [аржанова@ntf.ru](mailto:arzhanova@ntf.ru); [дерман@ntf.ru](mailto:derman@ntf.ru)