



РЭУ.РФ

РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА

**ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ
И ПРАКТИКИ
ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ,
КОНСОРЦИУМАМИ
И ПРОГРАММОЙ РАЗВИТИЯ**

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»)

Научно-исследовательский институт развития образования

**ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ И ПРАКТИКИ ВЕДУЩИХ
РОССИЙСКИХ ВУЗОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ, КОНСОРЦИУМАМИ И ПРОГРАММОЙ
РАЗВИТИЯ**

Аналитическая записка

Москва
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова»
2023

Оглавление

Введение	4
1. Переход к проектным методам управления	5
2. Ориентация на процессный подход в управлении и создание комплексных систем управления университетом.....	9
3. Оптимизация структурно-функциональной организации вуза	13
<i>Децентрализация полномочий и укрупнение подразделений</i>	<i>14</i>
<i>Создание новых структурных подразделений для реализации задач инновационного развития</i>	<i>16</i>
<i>Формирование сетевых структур и экосистем</i>	<i>18</i>
4. Выстраивание системы управления программой развития	20
5. Развитие механизмов управления консорциумами	28
6. Активизация деятельности внешних органов управления вузом	31
7. Формирование цифровых систем управления вузом, переход к управлению на основе данных.....	36

Введение

В современных реалиях отход от традиционных методов управления высшим образованием становится все более актуальным, так как между субъектами высшего образования развиваются рыночные отношения и университеты превращаются в непосредственных участников рыночного процесса¹.

Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» нацелена на мобилизацию российских университетов для выполнения задач, поставленных Президентом Российской Федерации в майских указах, определенных в национальных проектах, а также задач научно-технологического развития страны и обеспечения технологического суверенитета. Данная программа устанавливает точки роста и обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности российской системы высшего образования.

В этих условиях перед вузами стоит задача поиска управленческих механизмов, позволяющих запустить обновление системы высшего образования на основе эффективного использования управленческих ресурсов. Поэтому, отвечая на современные вызовы, российские университеты модернизируют системы управления с опорой на собственные конкурентные преимущества и с учетом изменений внешней среды.

Анализ практик ведущих вузов России² в области управления организацией, консорциумами и программой развития позволил выделить несколько основных трендов в данной области, в числе которых:

- 1) переход к проектным методам управления;
- 2) ориентация на процессный подход в управлении и создание комплексных систем управления университетом;

¹ См.: Сандлер Д. Г., Островкин Д. Л. Стратегическое управление университетом: к эволюции проблемы // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3. – № 3. – С. 35–46.

² Для анализа передовых практик был определен перечень ведущих российских вузов с учетом их представленности по федеральным округам. В перечень вошли 52 вуза, большую часть которых составили участники программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Поиск информации для анализа осуществлялся из открытых источников – на сайтах вузов и других официальных ресурсах.

- 3) оптимизация структурно-функциональной организации вузов;
- 4) выстраивание системы управления программой развития;
- 5) развитие механизмов управления консорциумами;
- 6) активизация деятельности внешних органов управления вузом;
- 7) формирование цифровых систем управления вузом, переход к управлению на основе данных.

1. Переход к проектным методам управления

В настоящее время университеты проходят стадию переосмысления собственной роли в обществе. Традиционное понимание вуза как центра образовательной и научной деятельности трансформируется под влиянием ряда факторов, которые требуют от организаций высшего образования быть площадкой взаимодействия между различными стейкхолдерами и возможными партнерами. Для оперативного реагирования на новые условия перед вузом, который стремится стать инновационной площадкой, встают задачи найти и реализовать эффективные пути решения данной проблемы. Многие университеты предлагают в качестве одного из решений применение проектного подхода в управлении¹.

Как показывает практика, проектный метод является одним из эффективных способов совершенствования инновационных процессов в вузе, позволяющих быстро адаптироваться к изменениям на образовательном рынке, повышать качество образовательной, научной, административной деятельности, что в итоге ведет к повышению конкурентоспособности выпускников².

¹ См.: Серебряков А. А. Обзор программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» // Управление наукой: теория и практика. – 2021. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-programmy-strategicheskogo-akademicheskogo-liderstva-prioritet-2030> (дата обращения: 09.11.2023).

² См.: Молитвин М. Н., Суязов В. В., Программы стратегического академического лидерства в России: прошлое и будущее // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2021. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmy-strategicheskogo-akademicheskogo-liderstva-v-rossii-proshloe-i-budushee> (дата обращения: 09.11.2023); Герцик Ю. Г., Московкин В. М. Повышение конкурентоспособности российских вузов и роль государственных программ в развитии высшего образования // Экономика науки. – 2021. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-rossiyskih-vuzov-i-rol-gosudarstvennyh-programm-v-razviti-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 09.11.2023).

Суть тренда состоит в широком внедрении проектных принципов в реализацию всех направлений деятельности университета (ответственность за результат, значимость сроков и фокусировка ресурсов). Стоит отметить, что элементы проектного метода управления использовались в вузах и ранее, но без системного подхода к стратегическому управлению это не всегда давало необходимый результат, так как инструменты проектного метода не были подкреплены конкретной общей целью.

Формирование инструментов проектного управления в университете имеет ряд преимуществ. Так, за счет управления проектами достигаются устойчивость к внешним и внутренним изменениям, умение гибко реагировать на возникающие новые вызовы в образовательной среде, а также четко формулируются методы реагирования на них. Кроме того, руководители нижних управленческих структур становятся не просто исполнителями решений высшего менеджмента, но и участниками в принятии решений, так как проектное управление подразумевает делегирование полномочий с принятием общей стратегической цели. В результате ответственность за достижение цели проекта распределяется между всеми участниками и не концентрируется в руках одного человека, который стоит по должности выше остальных. Немаловажным фактором является и то, что результат оценивается по конечным достигнутым показателям и КРІ сотрудников (*Key Performance Indicator* – ключевые показатели эффективности), а не по уровню их активности¹.

Например, в *Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)*² драйвером развития системы управления вузом выступила **система управления проектами**, которая начала внедряться в целях реализации мероприятий стратегических проектов и политик в рамках программы «Приоритет-2030». В 2022 году были актуализированы

¹ См.: Сандлер Д. Г., Островкин Д. Л. Формирование инструментов проектного управления в системе высшего образования // Вестник Башкирского института социальных технологий. – 2020. – № 1 (46). – С. 24–34.

² См.: Отчет о результатах реализации программы «Приоритет-2030» в 2022 году // Официальный сайт РАНХиГС. – URL: <https://www.ranepa.ru/ob-akademii/prioritet-2030/>

программы развития институтов и факультетов академии по стратегическим направлениям, определенным ученым советом академии. В части внедрения проектного подхода в управление развитием на базе программы «Приоритет-2030» *сформированы и внедрены принципы управления программой, заданные приказом академии от 28 января 2022 года № 02-62 «Об утверждении регламента реализации программы «Приоритет-2030» в Академии в 2022 году».*

В *Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ)*¹ планируется внедрение *проектного управления, совершенствование принципов, механизмов и методов управления, которые будут реализованы через проектно-матричную модель управления с помощью межфункциональных команд*, которые имеют свою структуру и отвечают за решение конкретных задач. Это особенно важно при переходе РГГУ к *организационно-правовой форме автономного учреждения*, которая предоставляет большую свободу в определении собственной политики и приоритетов. Проектная система управления нацелена на обеспечение эффективного управления университетом в соответствии с современными принципами и стандартами управления проектами, четкой координации всех участников, выполнения системы проектов, учета лучших практик университетов мирового уровня. Наиболее успешно реализуется в вузе *проектный метод agile*, предполагающий гибкость и высокую степень адаптивности в условиях высокой динамики факторов внешней среды.

В *Российском национальном исследовательском медицинском университете имени Н. И. Пирогова (РНИМУ)*² сформирована *концепция итерационного внедрения проектных методов управления в классическую вертикальную систему управления*: сформированы проектные (рабочие) группы по управлению развитием политик и стратегических проектов

¹ См.: Программа развития РГГУ до 2025 года. – URL: https://www.rsuh.ru/upload/press/Программа%20развития_РГГУ_до_2025%20г.pdf

² См.: Ежегодный отчет РНИМУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://rsmu.ru/about/overview/prioritet-2030/otchety-o-realizacii-programmy/>

университета; подготовлены локальные нормативные акты, регламентирующие управление развитием университета.

В *Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ)*¹ внедрена практика анализа и долгосрочного сценарного моделирования показателей развития университета на основе **гибридного проектного подхода**.

В *Тюменском государственном университете (ТюмГУ)*² начнется **пересборка системы управления университетом на основе внедрения МВО (управление по целям)** и современной системы мотивации управленческих кадров и проектных менеджеров.

В *Национальном исследовательском университете ИТМО* **проектный подход принят за основу трансформации модели управления** эффективностью университета: начата разработка принципов оценки эффективности и формирования подходов к новым эффективным контрактам ППС, исследователей, административных работников.

Ключевые направления структурной трансформации *«Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)*³ – формирование новых форм проектной работы, **создание системы проектного самоуправления с полным набором инструментов**.

В *Южно-Уральском государственном университете (НИУ ЮУрГУ)*⁴ внедряется **матричная система управления**, которая связывает стратегические проекты, политики университета и академические подразделения. HR-служба нового качества в прямом подчинении ректора выявляет сотрудников, активно включенных в реализацию развития.

¹ См.: Исследовательское лидерство. Программа развития УрФУ на 2021–2030 годы. – URL: <https://2030.urfu.ru/>

² См.: Программа развития университета ТюмГУ на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: https://www.utmn.ru/priority2030/docs/Programma_razvitiya_universiteta_TyumuGU_2021_2030.pdf

³ См.: Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности 2.6. Система управления университетом. – URL: https://www.hse.ru/priority2030/target_model_plans#26

⁴ См.: Ежегодный отчет ЮУрГУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://www.susu.ru/ru/science/research/v-programme-prioritet-2030>

2. Ориентация на процессный подход в управлении и создание комплексных систем управления университетом

Некоторые вузы выстраивают систему управления организацией на основе принципов процессного подхода. Процессный подход к управлению организацией высшего образования позволяет подразделять процессы на основные, управленческие и обеспечивающие, способствующие достижению стратегических целей. Все процессы, как правило, объединены в процессную модель. Управление на основе процессного подхода определяет управляющее воздействие на объект управления¹.

Для процессного подхода в вузе характерна ориентация на совокупность непрерывно осуществляемых действий по всем видам работ с их идентификацией и взаимосвязанным общим управленческим функциям (прогнозированию, планированию, организации работ, координации, выполнению работ, регулированию, активизации и стимулированию, учету, контролю и анализу)². Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система. При этом повторяющиеся операции связываются со стратегическим планом и с заранее определенным вектором развития. Так, например стандарты ИСО серии 900 трактуют алгоритм реализации процессного подхода в форме модели системы менеджмента качества.

Основное преимущество процессного управления проявляется:

- в прозрачности деятельности организации;
- четкости системы взаимодействия между подразделениями;

¹ См.: Коречков Ю. В. Процессный подход к управлению организацией высшего образования // Вестник евразийской науки. – 2017. – № 3 (40). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-k-upravleniyu-organizatsiy-vysshego-obrazovaniya> (дата обращения: 27.11.2023).

² См.: Кириллов А. Г. Процессный подход в управлении современным вузом // Вестник ЧГПУ им. И. Я. Яковлева. – 2013. – № 1-1 (77). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-upravlenii-sovremennym-vuzom> (дата обращения: 24.11.2023).

– непротиворечивости критериев результативности и определения качества выполненных работ;

– обеспечении оперативной реакции на выявленные отклонения во внутриорганизационных процессах, а также на внешние воздействия, если таковые предусмотрены в заранее проработанных оперативных сценариях.

Система управления, построенная на таких принципах, может эффективно применяться в университетах прежде всего для управления обслуживающими и вспомогательными процессами¹.

Так, *Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева*² выстраивает **процессную систему управления вузом и программой развития**. Процессная система используется для управления, ориентированного на централизованное управление ресурсами университета в сочетании с распределенным управлением локальными ресурсами центров финансовой ответственности, включая наиболее крупные подразделения – институты, наделенные финансовыми полномочиями и автономией в принятии решений.

В *Московском авиационном институте (МАИ)*³ утверждена **Политика в области качества на 2022–2025 годы**, в соответствии с которой руководство МАИ берет на себя обязательство по принятию ответственности за качество продукции и услуг, поддержке и развитию системы менеджмента качества МАИ в соответствии с применимыми требованиями ISO 9001 (ГОСТ Р ИСО 9001), AS/EN 9100, ГОСТ РВ 0015-002, стандартов СРПП ВТ, стандартов Государственной корпорации «Ростех» и др.

Крупные университеты ориентируются на *формирование комплексных систем управления*, объединяющих разные принципы и подходы, в том числе проектные и процессные.

¹ Нестерук Д. Н. Разработка и внедрение процессной модели управления проектной деятельностью вуза : магистерская диссертация / Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск, 2023.

² Стратегия развития Самарского университета на период до 2030 года. – URL: <https://ssau.ru/info/dev/2030>

³ См.: Политика МАИ в области качества на 2022–2025 годы. – URL: <https://mai.ru/unit/ouk/docs/adm/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%9C%D0%90%D0%98%20%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%202022-2025.pdf>

В *Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации* задачами в области управленческой деятельности являются: формирование и поддержание сбалансированной с точки зрения прав, обязанностей, ответственности и ресурсов структуры университета; **выявление, описание и оптимизация бизнес-процессов университета**; разработка методик оценки системы управления с позиции гибкости (скорости принятия решений) и эффективности (отношения полученного результата к затраченным временным и финансовым ресурсам); **внедрение программно-целевого и проектно-целевого подходов к управлению**; формирование эффективных проектных офисов (проектных команд); **создание межфакультетских органов управления** с целью обеспечения междисциплинарности и интеграции образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности для решения значимых экономических и социальных проблем страны; **переход от управления по инструкциям (МВИ) через управление по целям (МВО) к управлению на основе ценностей (МВУ)**. Кроме этого, предполагаются: изменение отдельных элементов корпоративной культуры; целевая подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников, в том числе за рубежом; создание механизмов организационной, информационной, финансовой поддержки лучших работников; цифровая трансформация управленческих процессов.

Ключевым направлением развития системы управления *Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»*¹ является **выращивание академических институтов**. Расширяется управление через стимулы, основанные на единых правилах, **передачу полномочий и ресурсов мегафакультетам и первичным академическим коллективам**, предварительное обсуждение решений в академических и профессиональных советах и передачу таким советам права принятия части решений

¹ См.: Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности 2.6. Система управления университетом. – URL: https://www.hse.ru/priority2030/target_model_plans#26

(коллегиальное управление); исключение избыточных уровней администрирования за счет автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, сохранение высоких показателей операционной эффективности университета; концентрация ресурсов на решении крупных комплексных и междисциплинарных задач социально-экономического и технологического развития, обеспечение интеграции исследовательских коллективов различных масштабов и тематики; **создание интегральных исследовательских платформ и новых форм проектной работы, создание системы проектного самоуправления с полным набором инструментов**, введение модели поэтапной венчурной поддержки проектов и широкого коллегиального обсуждения их промежуточных и итоговых результатов; **создание интегрированной цифровой платформы университета**.

В *Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова*¹ ведется целенаправленная работа по созданию **международных межвузовских ассоциаций**, и в настоящее время активно функционирует 9 ассоциаций. Предусмотрены: развитие сети организаций-партнеров с целью реализации образовательных проектов, академической мобильности, совместных научно-технологических, инновационных и экспертно-аналитических проектов; сети зарубежных кампусов МГУ; формирование комфортной и эффективной экосистемы МГУ мирового уровня; создание пространства для самообразования, саморазвития и коллективной проектной деятельности обучающихся (коворкингов, открытых лабораторий); создание единого проектного офиса для методического, консультационного и административного сопровождения грантов и проектов; развитие филиала Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова в городах Сарове, Грозном. Филиал МГУ имени М. В. Ломоносова в г. Сарове станет ключевым элементом Национального центра физики и математики, созданного в соответствии с

¹ См.: Отчет о самообследовании МГУ имени М. В. Ломоносова за 2022 год. – URL: <https://www.msu.ru/upload/pdf/2023/samoobsl2023.pdf>

Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 августа 2021 г. № 1416 «О Национальном центре физики и математики».

В *Санкт-Петербургском государственном университете (СПбГУ)*¹ предусмотрено *системное совершенствование управления научно-образовательным комплексом через участие университета в социально-экономическом развитии* Санкт-Петербурга, Ленинградской области и Северо-Западного федерального округа, которое будет проходить в соответствии с соглашениями между университетом и правительством Санкт-Петербурга, университетом и правительством Ленинградской области, другими заключенными и вновь заключаемыми соглашениями между университетом и регионами.

3. Оптимизация структурно-функциональной организации вуза

В настоящее время трансформация структурно-организационных форм управления высшими образовательными организациями стала императивом для всего мирового научно-образовательного сообщества. С точки зрения управленческой структуры образуются существенные различия между исследовательским и образовательным университетом. Университеты, ведущие активную исследовательскую деятельность, отходят от традиционных способов управления к «мягкой силе». В вузах, ориентированных на образовательную деятельность, вырабатываются разнообразные управленческие подходы. Однако традиционность в системе университетских ценностей остается доминирующей в таких учреждениях. Но и в первом и втором случае могут возникать противоречия между гибкими руководителями, эффективными профессорами и профессиональной администрацией университета.

¹ См.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 апреля 2021 г. № 1069-р.

Децентрализация полномочий и укрупнение подразделений

Основными трендами оптимизации организационной структуры университетов является перераспределение прав и делегирование полномочий. Это выражается в децентрализации управления, укрупнении подразделений университетов и передаче полномочий новым структурным подразделениям¹.

Например, ключевые направления структурной трансформации *Высшей школы экономики (ВШЭ)*² заключаются **в передаче полномочий и ресурсов мегафакультетам**, исключении избыточных уровней администрирования, создании системы проектного самоуправления с полным набором инструментов.

Модель разделенного управления *Томского государственного университета (ТГУ)*³ базируется на активном вовлечении сотрудников в обсуждение стратегии развития университета, в том числе через обсуждения в блоге ректора «Слово ректору», а также факультетов и институтов.

Модель управления, направленная на укрупнение, реализована в *Национальном исследовательском нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского (ННГУ)*⁴: созданы крупные институты – институт информационных технологий, математики и механики, институт экономики и предпринимательства, институт международных отношений и мировой истории. В состав Университета Лобачевского влился ряд ранее самостоятельных учреждений науки и высшего образования, в том числе Научно-исследовательский радиофизический институт. На базе

¹ См.: Островкин Д. Л. Стратегическое управление вузом на основе инструментов проектного менеджмента : магистерская диссертация / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2021. – С. 108–119.

² См.: Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности 2.6. Система управления университетом. – URL: https://www.hse.ru/priority2030/target_model_plans#26

³ ТГУ. Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://priority2030.tsu.ru/competition/>

⁴ Программа стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» (на сайте ННГУ). – URL: <http://www.unn.ru/site/about/ofitsialnye-svedeniya-i-dokumenty/programma-strategicheskogo-akademicheskogo-liderstva-prioritet-2030>

биологического факультета был *создан институт биологии и биомедицины. Создан институт нейронаук*, конвенциональный и SPF-виварий.

Стоит отметить, что *идеи образовательно-научных центров (ОНЦ)*, доведенные в *Российском экономическом университете имени Г. В. Плеханова*¹ до логической ступени развития в качестве высших школ, являются близким аналогом создания гиперфакультетов со встроенными департаментами и крупными институтами в ведущих вузах системы российского образования. *Модель формирования высших школ* в РЭУ им. Г. В. Плеханова как драйвера предметной области науки и образования предусматривает триединое сочетание горизонтального, вертикального и проектного управления. Это сочетание является концептуальным стержнем реструктуризации.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации планирует *создание межфакультетских органов управления, переход к управлению по целям, оптимизацию филиалов*. Факультеты должны стать заказчиками научного и образовательного продукта – контролировать работу департаментов, кафедр, научно-исследовательских структурных подразделений и подразделений дополнительного профессионального образования. Внедрена *система ключевых показателей эффективности*, в том числе в рамках эффективного контракта, с повышением требований к сотрудникам до уровня ведущих университетов.

В *Балтийском федеральном университете им. И. Канта (БФУ им. И. Канта)*² проведена структурная реформа и *сформированы 4 укрупненных образовательно-научных кластера*. Это институт высоких технологий, институт управления и территориального развития, медико-биологический

¹ См.: Штыхно Д. А., Кулапов М. Н., Масленников В. В., Калинина И. А., Карасев П. А. Трансформация структуры университета в аспекте участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – № 3 (123). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-struktury-uni-versiteta-v-aspekte-uchastiya-v-programme-strategicheskogo-akademicheskogo-liderstva-prioritet-2030> (дата обращения: 13.11.2023).

² См.: Интервью ректора РИА Новости // РИА Новости. – URL: <https://na.ria.ru/20220516/fedorov-1788343098.html?ysclid=llovkuenq8714856350>

институт (МЕДБИО), институт образования и гуманитарных наук. Каждый из них включает несколько высших школ. Всего создано 13 высших школ.

В *Московском физико-техническом институте (МФТИ)*¹ прошла реорганизация путем присоединения ФГБУ «ЦАО» и Долгопрудненского филиала ФГБУ «НИЦ «Планета». Сформированы **стратегические академические единицы (САЕ) – физтех-школы**, являющиеся ядром развития приоритетных научно-исследовательских и образовательных направлений МФТИ. В рамках физтех-школ **по тематическому принципу объединены профильные кафедры, ведущие научные и образовательные лаборатории и центры**. Общее руководство физтех-школами осуществляют их **ученые советы**. Ключевой особенностью физтех-школ является высокая степень административной и финансовой самостоятельности.

В *Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина) (ЛЭТИ)*² планируется создать **три кластера развития университета, межфакультетский минидеканат и повысить экономическую самостоятельность подразделений**.

Создание новых структурных подразделений для реализации задач инновационного развития

Задачи научно-технологического развития и нового геополитического позиционирования нашей страны стимулируют вузы к созданию в их структурах новых подразделений с функционалом, направленным на решение данных задач.

Так, в целях решения задач технологического развития в *Московском политехническом университете (Московский Политех)*³ создают новые

¹ См.: Презентация ректора МФТИ Д. В. Ливанова. Программа развития МФТИ «Приоритет-2030». Программа развития университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: политики МФТИ по основным направлениям деятельности. – URL: https://mipt.ru/upload/medialibrary/a91/mfti_-programma-razvitiya-_prioritet-2030_.pdf

² См.: Программа «Приоритет-2030» СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – URL: <https://prioritet2030.etu.ru/prioritet-2030/programma-prioritet-2030>

³ См.: В Московском Политехе создадут центры реверс-инжиниринга и технологической поддержки. – 2023. – 16 января. – URL: <https://mospolytech.ru/news/v-moskovskom-politekhe-sozdatut-tsenry-revers-inzhiniringa-i-tehnologicheskoy-podderzhki/>

структурные подразделения – центры **реверс-инжиниринга, технологической поддержки и коллективного пользования** чтобы на современном оборудовании можно было объединить специалистов самых разных тематик со всех факультетов. Активно будет развиваться **лаборатория VR-проектирования**, которая в том числе занимается созданием цифровых двойников.

В **Московском государственном институте международных отношений (МГИМО)**¹ в рамках реализации стратегического проекта «Глобальные исследования для глобальной России» **создана базовая кафедра ИМЭМО РАН «Системный анализ международных процессов», открыты 7 научных лабораторий:** лаборатория «Стратегия, статус и этика в международном обществе»; лаборатория «Международно-правовые исследования»; лаборатория «Субъектное измерение политических процессов регионального и национально-государственного уровня: отечественный и зарубежный опыт»; лаборатория «Наука и университеты в зеркале социальных институтов»; лаборатория «Новые тренды в международных финансах»; лаборатория нейромаркетинга; Центр японских, корейских и монгольских исследований.

В **Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова (МГУ)**² планируется реализовать **механизмы поддержки научно-образовательных школ МГУ**, обеспечивающие стимулирование развития перспективных междисциплинарных научно-образовательных направлений.

В **Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого (СПбПУ)**³ введен в действие **порядок изменения структуры научных подразделений**, определяющий порядок их создания,

¹ См.: Отчет 2022 и планы 2023 МГИМО. – URL: <https://mgimo.ru/upload/2023/05/Report-MGIMO-2022.pdf>

² См.: Отчет о самообследовании МГУ имени М. В. Ломоносова за 2022 год. – URL: <https://www.msu.ru/upload/pdf/2023/samoobs12023.pdf>

³ См.: СПбПУ. Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: https://strategy.spbstu.ru/userfiles/files/informatsiya_o_rezultatah_realizatsii_programmi_razvitiya_universiteta_2021_JKj8G0D.pdf

реорганизации и ликвидации. В соответствии с этим допускаются такие типы научных подразделений, как научная лаборатория, испытательная лаборатория, инжиниринговый центр, а также научно-образовательный центр. Установлены требования к составу и штату научных подразделений.

В *Южно-Уральском государственном университете (ЮУрГУ (НИУ))*¹ для выполнения задачи по обновлению кадрового состава университета создана **HR-служба нового качества в прямом подчинении ректора**. HR-служба осуществляет поиск и первичное привлечение талантов среди зарубежных и российских руководителей лабораторий, постдоков и научных сотрудников; **выявляет внутри университета сотрудников, разделяющих цели программы развития и активно включенных в ее реализацию.**

*Уфимский государственный нефтяной технический университет УфГНТУ*² открыл представительство в Казахстане, **филиалы реорганизовал в институты**, результативность структурных подразделений начал оценивать учетом показателей программы «Приоритет-2030».

Формирование сетевых структур и экосистем

Ряд ведущих университетов трансформируют структурно-функциональную организацию и систему управления вузом в направлении модели университета 4.0 с широким интеграционным потенциалом и партнерской сетью.

Например, *Национальный исследовательский университет ИТМО*³ утвердил новую модель управления ИТМО, в основе которой – **переход от уровня руководства и управления ИТМО как отдельным учреждением к уровню координации, руководства и управления ИТМО как сложноорганизованной сетевой структурой**, включающей множество

¹ См.: Ежегодный отчет ЮУрГУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://www.susu.ru/ru/science/research/v-programme-prioritet-2030>

² См.: Ежегодный отчет УфГНТУ о результатах реализации программы развития университета «Приоритет-2030» в 2022 году. – URL: https://rusoil.net/sites/default/files/2023-07/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%202022_%D0%9E%D0%90.pdf

³ См.: Ежегодный отчет ИТМО о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: https://work.vk.com/wall-94_54508

органов и организаций (партнеров, агентов) и их связей («Вселенная ИТМО»). Ведется разработка конкретных механизмов реализации данных принципов, на которых должно строиться руководство и управление «Вселенной ИТМО».

*Сибирский федеральный университет (СФУ)*¹ развивает **модель университета 4.0 как платформу сотрудничества исследователей, преподавателей, студентов, бизнес-организаций, органов власти, городских сообществ в решении задач социально-экономического развития**. Переход к платформенности будет строиться через формирование на базе университета сообщества практик (исследовательских, образовательных, предпринимательских, общественных, культурных), которые станут основой образовательного процесса и позволят преодолеть доминирование формализованной трансляции знаний. Принципы платформенности и практикоориентированности будут главными для флагманских проектов, системных общеуниверситетских проектов и университетских политик развития.

*Национальный исследовательский нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (ННГУ)*² успешно решает задачи взаимодействия с обществом и регионом (третья миссия университета). В университете заложены основы инновационной экосистемы. Построен **центр инновационного развития**, действуют **инновационно-технологический центр, центр коммерциализации технологий**. На базе **студенческого бизнес-инкубатора** создана **система развития молодежных инноваций общероссийского масштаба**. Коммерциализация разработок ученых ННГУ реализуется через малые инновационные предприятия.

¹ См.: СФУ. Университет 4.0. – URL: <https://www.sfu-kras.ru/projects>

² См.: Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (на сайте ННГУ). – URL: <http://www.unn.ru/site/about/ofitsialnye-svedeniya-i-dokumenty/programma-strategicheskogo-akademicheskogo-liderstva-prioritet-2030>

4. Выстраивание системы управления программой развития

В качестве отдельного тренда можно выделить формирование в ведущих российских университетах систем управления программой развития. В целях управления программой на базе университетов формируются управляющие органы, которые занимаются оперативным управлением политик и стратегических проектов, а также осуществлением документационного обеспечения по реализации программы.

Чаще всего вузы используют следующую структуру управления программой развития: общее руководство программой осуществляет *ректор университета*, *наблюдательный совет* участвует в рассмотрении и согласовании программы развития, *ученый совет* и *конференция работников и обучающихся* осуществляют широкое обсуждение хода реализации программы.

Основными органами управления реализацией программы развития становятся *стратегический совет* и *дирекция программы развития*, состав которых формируется из работников университета и внешних стейкхолдеров, представителей консорциумов.

Стратегический совет осуществляет долгосрочное перспективное планирование реализации программы, корректирует стратегические проекты на предстоящий период, управляет бюджетом программы, включая организацию привлечения дополнительных финансовых средств, принимает решения по предложениям дирекции программы развития. Стратегический совет для осуществления контроля экономической эффективности деятельности в рамках реализации программы создает бюджетную комиссию.

Текущее оперативное управление, мониторинг и контроль хода реализации программы осуществляет *дирекция программы развития*. Дирекция отвечает за актуализацию и корректировку дорожной карты (плана) реализации программы, анализ и оценку показателей комплексного развития университета, организацию нормативного и документационного обеспечения процессов реализации программы, развитие системы

внутреннего и внешнего мониторинга, контроля бизнес-процессов и оценки качества результатов процессов университета, позиционирования университета через участие в международных и российских рейтингах, взаимодействие с оператором программы «Приоритет-2030».

Система управления реализацией программы, как правило, выстраивается как проектно-ориентированная и предполагает в рамках каждого стратегического проекта формирование команды реализации проекта, которая: планирует, организует, координирует и контролирует все процессы в рамках проекта; использует цифровые сервисы управления проектами программы; разрабатывает и координирует выполнение дорожной карты (плана) реализации проекта, включающей мероприятия, подпроекты, сроки их реализации, объем финансирования, привлекаемых партнеров (участников консорциума) и ожидаемые результаты; осуществляет мониторинг результатов реализации проектов.

Так, например, в *Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого (СПбПУ)* создана структура управления программой развития, в том числе новые органы – **координационный совет программы развития и исполнительная дирекция**. Координационный совет определяет основные направления и приоритеты реализации программы развития. С 2021 года началось постепенное **внедрение инвестиционной и конкурентной логики управления ресурсами**: проведен конкурс заявок для включения в стратегические проекты и/или политики университета (169 заявок). Для оценки заявок было создано 5 подкомиссий по тематическим профилям стратегических проектов составом не менее 5 человек каждая. По результатам конкурса были одобрены 44 заявки для дальнейшего финансирования на 2022 год. Руководители указанных заявок принимают на себя обязательства по выполнению показателей эффективности программы развития и некоторых собственных показателей.

Главный коллегиальный орган управления программой развития *Томского государственного университета* – **управляющий совет**. Для

оперативного управления политиками и стратегическими проектами созданы **комитеты управляющего совета**: по общей стратегии и развитию экосистемы, по научно-исследовательской и инновационной политике, по образовательной стратегии и проектам.

В *Национальном исследовательском технологическом университете «МИСиС»*¹ создана система управления программой развития до 2030 года. **Сформирован управляющий комитет программы с определением ролей участников проектного управления**, порядка функционирования, принятия решений и контроля за их исполнением. **В состав управляющего комитета**, помимо его постоянных участников, **привлекаются в качестве экспертов ведущие ученые, специалисты-практики из высокотехнологичных компаний**. Ключевой элемент системы управления в МИСиС – регулярный сбор обратной связи от студентов, преподавателей, ведущих ученых, экспертов и индустриальных партнеров, что обеспечивает формирование критической массы сторонников изменений.

В *Российском государственном аграрном университете – МСХА имени К. А. Тимирязева*² созданы новые управленческие структуры, гибко отвечающие на вызовы, возникающие при реализации программы развития университета: **наблюдательный совет университета, попечительский совет университета, наблюдательные советы консорциумов, введена должность проректора по стратегическому развитию**. Созданы новые структурные подразделения для реализации ключевых политик развития университета, такие как **дирекция программы развития, дирекция по персоналу, дирекция по маркетингу и развитию, фонд поддержки научных исследований, центр трансфера технологий и коммерциализации научных разработок, центр цифровых технологий в АПК и др.**

¹ См.: Ежегодный отчет МИСиС о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://misis.ru/university/prioritet-2030/#prioritet-2030-documents>

² См.: Тимирязевская академия представила программу развития на ближайшее десятилетие // Российская газета. – 2021. – 6 декабря. – URL: <https://rg.ru/2021/12/06/timiriavezvskaia-akademiiia-predstavila-programmu-razvitiia-na-blizhajshee-desiatiletie.html>

В *Южно-Уральском государственном университете (НИУ ЮУрГУ)*¹ для реализации стратегических проектов в 2021 году был создан **программный комитет**, возглавляемый ректором. В него вошли руководители стратегических проектов, ключевые проректоры, авторитетные ученые.

В *Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР)*² создан **управляющий совет программы развития** – коллегиальный орган административно-общественного управления, призванный решать задачи стратегического управления программой развития университета на 2021–2030 годы, сформированы **комиссии по стратегическим проектам**, в состав которых входят внутренние и внешние эксперты – представители предприятий и научно-исследовательских организаций, запланировано формирование комитетов по основным видам трансформации (политикам).

В *Новосибирском национальном исследовательском государственном университете (НГУ)*³ создан коллегиальный орган – **комитет управления программой развития (КУПР)**, в состав которого вошли **ректор (руководитель программы), руководители политик (проректоры, руководители по направлениям деятельности), руководители стратегических проектов, представители региональной власти**. Для эффективной реализации программы создано **управление координации программ развития (УКПР)**. В дополнение к функциям методологической поддержки и административного сопровождения проектов, учета, накопления и хранения информации о проектах, обязанности УКПР будут дополнены функциями по развитию системы управления портфелями

¹ См.: Ежегодный отчет ЮУрГУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://www.susu.ru/ru/science/research/v-programme-prioritet-2030>

² См.: Ежегодный отчет ТУСУР о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. – URL: https://storage.tusur.ru/files/159617/Otchyot_o_realizacii_programmy_2022_TUSUR.pdf

³ См.: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет. Программа «Приоритет-2030». – URL: <https://education.nsu.ru/priority2030/>

проектов, по подготовке решений по портфелям и координации всех основных процессов управления портфелями проектов.

В Национальном исследовательском университете ИТМО¹ сформирована система управления программой развития 2030, базирующаяся на проектных принципах ответственности за результат всех участников, в том числе М-платформ и консорциумов. Сформирована динамичная ролевая модель управления программой развития, в которой участвуют: руководитель программы, менеджер программы, координаторы стратегических проектов (СП) и ключевых направлений, руководители М-платформ, руководители проектов. Сформирован *координационный совет программ развития*, реализующий гибкие форматы работы – заседания, выездные отчетные мероприятия, открытые защиты, включенность в научные митапы и др. *Внедрен принцип единого окна в оперативном управлении программой (дирекция программ развития).*

В *Российском университете транспорта (МИИТ)²* созданы *дирекция по развитию* – единый координационный центр управления программой развития, а также *экспертный совет по образовательным программам и программам академической мобильности.*

В *Московском государственном техническом университете имени Н. Э. Баумана³* впервые создана подсистема управления развитием, которая дифференцирована от управления операционной деятельностью.

В *Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)⁴* в целях обеспечения эффективной реализации программы «Приоритет-2030» созданы такие органы управления, как *управляющий совет и проектный комитет.*

¹ См.: Ежегодный отчет ИТМО о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: https://work.vk.com/wall-94_54508

² См.: Программа развития университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (ПУТ). – URL: <https://www.miiit.ru/priority2030>

³ См.: Ежегодный отчет о реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 г. – URL: <https://bmstu.ru/about/priority2030>

⁴ См.: РАНХиГС. Отчет по реализации программы развития за 2022 г. – URL: <https://www.ranepa.ru/ob-akademii/prioritet-2030/>

Кроме того, в 2022 году была сформирована группа, отвечающая за документационное сопровождение программы «Приоритет-2030» по финансовой деятельности и договорной работе (бэк-офис).

Стратегическим уровнем управления *Уфимского государственного нефтяного технического университета (УфГНТУ)*¹ занимается **ректор и руководитель программы развития**. Для операционного уровня управления создан **центр управления программой развития**. **Совет программы** включает руководителей стратегических проектов и политик, а также экспертные советы каждого стратегического проекта, в которых участвуют ведущие ученые по областям и представители компаний-партнеров.

В *Московском государственном строительном университете (МГСУ)*² система управления выполнением программы имеет многоуровневую структуру с административными и общественно-коллегиальными органами управления. В состав органов управления реализацией программы вошли: **координационный совет программы, ректор, дирекция программы, ученый совет, попечительский совет, совет консорциума**. Координационный совет программы осуществляет общественную экспертизу и контроль за ходом и эффективностью реализации программы. Дирекция программы осуществляет оперативное управление программой. Распорядительную деятельность по управлению реализацией программы выполняет **руководитель дирекции – исполнительный директор программы**.

Для обеспечения реализации программы в *Московском государственном юридическом университете имени О. Е. Кутафина (МГЮА)*³ создан **центр управления изменениями как проектный офис**, к компетенции которого относятся следующие блоки: управление трансформацией (управление изменениями); управление инновационными

¹ См.: Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета «Приоритет-2030» в 2022 году. – URL: https://rusoil.net/sites/default/files/2023-07/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%202022_%D0%9E%D0%90.pdf

² См.: МГСУ. Программа «Приоритет-2030». – URL: https://mgsu.ru/universityabout/Programma_razvitiya/programma-prioritet-2030-/26-sistema-upravleniya-universitetom.php

³ См.: Программа развития МГЮА. – URL: <https://msal.ru/content/ob-universitete/fond-razvitiya/>

проектами; управление рисками и ограничениями; управление академической культурой инноваций; управление коммуникациями, управление консорциумом. Центр опирается на мировые методики и инструменты управления изменениями: Agile, Prosci, ADKAR и др.

В *Иркутском национальном исследовательском техническом университете (ИРНИТУ)*¹ на регулярной основе функционирует **дискуссионная площадка «Офис программы развития»**, в рамках которой обсуждаются проекты развития университета, а также лучшие практики университетов-партнеров по итогам стажировок сотрудников. На основе результатов обсуждений вносятся корректировки в деятельность университета. Университет вовлекает в обсуждение реализации программы развития максимально широкий круг сотрудников. С этой целью организуются **онлайн-трансляции заседаний офиса программы развития и ученого совета**.

Для эффективной реализации проектируемой системы управления в *Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ)* будет создан **управляющий совет программы стратегического развития РГГУ до 2025 г.** Управляющий совет будет осуществлять систематическую оценку и мониторинг выполнения стратегических проектов и подготовку предложений по внесению необходимых корректировок, принимать необходимые решения по изменению макро- и микроорганизационной структур вуза. В РГГУ будет разработан комплекс нормативно-методических и регламентирующих документов, определяющих порядок деятельности управляющего совета. С целью эффективной реализации мероприятий и проектов в рамках программы стратегического развития РГГУ до 2025 г. будет сформирован **проектный офис**.

¹ См.: Ежегодный отчет ИРНИТУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://www.istu.edu/local/modules/doc/download/71284>

В *Московском государственном техническом университете имени Н. Э. Баумана*¹ в состав **координационного совета** (сформирован приказом ректора) входят ректор университета, руководители стратегических проектов, руководители стратегических направлений, ответственные за реализацию политик, руководители ключевых подразделений университета. Наряду с организационной структурой были подготовлены локальные нормативные акты по управлению реализацией программы развития.

В *Московском государственном юридическом университете имени О. Е. Кутафина (МГЮА)*² будет внедряться **система управления инновациями**, для чего будут созданы **наблюдательный совет, комитет по трансформации и центр управления изменениями как проектный офис**.

В *Российском университете транспорта (МИИТ)*³ организован ежеквартальный мониторинг достижения целевых показателей эффективности реализации программы развития.

В создаваемых в вузах системах управления программой развития отдельно можно выделить организацию конкурсов исследовательских проектов и проектов по развитию политик университета.

Так, например, *Сибирский федеральный университет (СФУ)*⁴ проводит **конкурс проектов сотрудников** в рамках программы «Приоритет-2030». Цель конкурса – поддержка инициатив сотрудников университета в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-20230». В *Томском государственном университете (ТГУ)*⁵ организованы конкурсы исследовательских проектов **и проектов по развитию политик университета**, развитие управленческих компетенций корпуса деканов.

¹ См.: Ежегодный отчет о реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 г. – URL: <https://bmstu.ru/about/priority2030>

² См.: Программа развития МГЮА. – URL: <https://msal.ru/content/ob-universitete/fond-razvitiya/>

³ См.: РУТ. Программа развития университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: <https://www.mii.ru/priority2030>

⁴ См.: СФУ. Университет 4.0. – URL: <https://www.sfu-kras.ru/projects>

⁵ См.: ТГУ. Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://priority2030.tsu.ru/competition/>

5. Развитие механизмов управления консорциумами

Консорциум, как особая организационная структура, представляет собой объединение на добровольной основе юридически самостоятельных организаций различного уровня (регионального, международного и т. д.) для выполнения социально значимых проектов с использованием объединенных материальных, технических и профессиональных ресурсов, с возможным последующим получением результата, не имеющего аналогов в мире, и способствует устойчивому развитию входящих в объединение учреждений, в том числе развитию инновационного потенциала.

Главной отличительной особенностью консорциума является его возможность обеспечить коллаборацию. Как специфическая форма сотрудничества для получения нового интеллектуального продукта, коллаборация может возникать в любой области, связанной с умственным трудом. Наиболее широкое распространение к настоящему времени коллаборация получила в научно-образовательной сфере, где связана с развитием инновационных процессов¹.

В современной быстро меняющейся социально-экономической ситуации актуальным становится установление партнерских взаимоотношений вуза и заинтересованных сторон. Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Именно поэтому консорциум, как одна из форм сотрудничества, все чаще встречается в системе образования за рубежом и в России.

Основной целью создания консорциумов является реализация крупномасштабных проектов, программ, выполнение заказов, когда по социально-экономическим, техническим или иным причинам требуется объединение усилий нескольких организаций (коммерческих/некоммерческих). Зачастую консорциумом называют «товарищество для

¹ См.: Василенко Н. В., Костенко А. А., Назаретян К. А. Коллаборация в высшем образовании: организационные перспективы консорциумов // Вопросы управления. – 2017. – № 1 (44). – С. 196–204.

единственной сделки», стратегическое объединение или стратегический альянс¹.

Сегодня ведущие вузы России активно выстраивают партнерские связи и создают консорциумы в области научно-образовательной деятельности и трансфера технологий, так как «инновации дают больший эффект, если учреждения высшего образования делятся своими идеями»². Для успешной деятельности консорциумов вузы совместно с партнерами формируют системы управления ими и отработывают наиболее эффективные принципы и механизмы взаимодействия.

В *«Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ»*³ важным элементом по реализации программы развития является переход к реализации стратегических проектов по научным тематикам. При формировании каждого стратегического проекта в его структуру включались минимум два института и не менее одного консорциума, которые по тематике покрывают частично или полностью научную составляющую стратегического проекта. ***Консорциумы состоят из организаций различных категорий: университетов, институтов РАН, промышленных научно-исследовательских институтов и представителей бизнеса.***

В *Белгородском государственном университете (БелГУ)*⁴ предложили новую типологию, организационную структуру и механизмы финансирования консорциума, необходимые для увеличения вклада промышленных партнеров в выполнение показателей программы «Приоритет-2030», а также обозначили необходимость ***создания на базе***

¹ См.: Карташов Д. И. Образовательный консорциум как субъект управления проектами // Евразийский научный журнал. – 2019. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnyy-konsortsiy-kak-subekt-upravleniya-proektami> (дата обращения: 10.11.2023).

² Краснова Г. А., Тесленко В. А. Анализ основных моделей сетевого взаимодействия образовательных организаций // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21. – № 4.

³ См.: МИФИ. Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: https://priority2030.mephi.ru/content/public/uploads/files/ezhegodnyy_otchet_o_rezultatah_realizacii_programmy_azvitiya_universiteta.pdf?ysclid=lluxx4p89o657737599

⁴ См.: Состоялся Наблюдательный совет Белгородского государственного университета. 26.06.2023. – URL: https://bsuedu.ru/bsu/news/news.php?ID=784683&IBLOCK_ID=123

индустриальных партнеров научных внедренческих центров, распределенной сети лабораторий и формирования совместных проектных команд.

Для стратегического управления программой развития *Сибирского государственного медицинского университета (СибГМУ)*¹ будет создан *координационный совет*, задачами которого будут принятие ключевых решений по направлениям и проектам программы развития СибГМУ, обеспечение участия в управлении членов консорциума, а также трансляция лучших практик участникам консорциума. Координационный совет будет состоять из *советов консорциумов стратегических проектов* и интегрирован с ученым советом университета, что, с одной стороны, обеспечит баланс и связанность стратегических направлений развития, с другой стороны – повысит качество обмена управленческими коммуникациями и связанность с коллегиальными органами подразделений (факультетов, институтов) университета.

*Национальный исследовательский нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (ННГУ)*² выступает *головной организацией консорциума* в составе ряда ведущих вузов России и институтов РАН, реализующего проект «Надежный и логически прозрачный искусственный интеллект: технология, верификация и применение при социально значимых и инфекционных заболеваниях».

*Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (МГУ)*³ инициировал *программу научно-образовательных консорциумов «Вернадский»*, предусматривающую интеграцию ведущих университетов, региональных образовательных организаций высшего образования и

¹ См.: Программа развития Сибирского государственного медицинского университета на 2021–2030 годы. – URL: <https://www.ssmu.ru/ru/priority2030/>

² См.: Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (на сайте ННГУ). – URL: <http://www.unn.ru/site/about/ofitsialnye-svedeniya-i-dokumenty/programma-strategicheskogo-akademicheskogo-liderstva-prioritet-2030>

³ См.: Отчет о самообследовании МГУ имени М. В. Ломоносова за 2022 год. – URL: <https://www.msu.ru/upload/pdf/2023/samoobs12023.pdf>

академических институтов, общеобразовательных и профессиональных образовательных организаций, социально ориентированного бизнеса.

6. Активизация деятельности внешних органов управления вузом

В настоящее время к университетам предъявляются новые требования, которые заключаются в том, что вуз функционирует не только как образовательный центр, а по сути как междисциплинарный институт развития, влияя на регион присутствия не только за счет подготовки специалистов, но и за счет изменения социокультурной среды. Вузы, благодаря переосмыслению своих миссий, формируют вокруг себя пространство для коллективной работы различных акторов, принимают участие в городском, региональном либо отраслевом развитии. В свою очередь, данный процесс имеет совместное движение: регионы также начинают принимать активное участие в стратегическом развитии образовательных организаций. Это выражается в работе наблюдательных и попечительских советов, совместной реализации образовательных, научных и культурных проектов.

В результате этого трансформируется и система управления вузами, где все большее значение начинают играть внешние органы управления, которые превращаются в центры контроля и принятия стратегических решений. Благодаря совместной кооперации университетов с различными субъектами (правительство, бизнес, некоммерческие организации) формируется единый запрос в рамках территориального развития, возникает существенная коммуникация для обсуждения и совершенствования деятельности¹.

Таким образом, суть тренда состоит в создании и развитии общественных структур самоуправления вузом, образование коллегиальных органов, обеспечивающих более тесные связи университетов с внешней

¹ См.: Островкин Д. Л., Реньц М. А. Регионализация как основной стратегический ориентир отечественного высшего образования // Вестник педагогических наук. – 2022. – Т. 3. – С. 237–242.

средой. Это проявляется в усилении роли *наблюдательного совета*, в функции которого, как правило, входит координация, мониторинг и контроль за деятельностью вуза. В его состав входят представители топ-менеджмента субъектов консорциумов вузов, представители органов исполнительной власти, представители ТПП и саморегулируемых организаций региона и отраслей¹.

Помимо этого, можно отметить активизацию действующих *попечительских советов (board of trustees)*. Основная задача попечительских советов заключается в контроле деятельности организации в целом и офиса ректора в частности. По составу эти советы полностью автономны, в них не входят и не могут входить сотрудники или профессора университетов. В состав советов входят представители бизнеса и академических кругов, а также известные меценаты. Таким образом, совет представляет собой автономное коллегиальное собрание, где принимаются совместные решения по ключевым вопросам, связанным с функционированием и развитием университета. Стоит отметить, что стратегический диалог между ректором и попечительским советом проходит без участия преподавателей, и это осознанная стратегия вузов, где есть такие советы.

В ряде вузов можно увидеть наличие такого органа управления, как *международный консультативный совет*. Это достаточно устоявшаяся в западной практике структура, которая занимается оценкой академических процессов в университете. Члены консультативных советов привлекаются для проведения внешней оценки (*external review*) отдельных профессорских позиций, учебных программ и факультетов в целом², научно-исследовательских проектов.

Создание *индустриальных советов* предполагает такую модель внешних органов управления, при котором лидеры отраслей выступают заказчиками технологий, а университет совместно с партнерами генерирует

¹ См.: Ташходжаев М. М. Опыт развитых стран финансового менеджмента в системе высшего образования // Инновационные научные исследования в современном мире. – 2023. – С. 213–219.

² См.: Участие в управлении университетом / ответ. ред. О. Бычкова. – СПб. : Норма, 2016.

новые знания, трансформирует их в продукты и готовит команды, способные сопровождать эти разработки в течение всего их жизненного цикла. В этой модели предложения об открытии новых образовательных программ, исследовательских тематик и инновационных проектов также могут проходить одобрение индустриальных советов¹.

Например, в *Белгородском государственном университете (БелГУ)*² трансформация системы управления нацелена на **усиление роли наблюдательного совета при формировании стратегического развития университета**: часть стратегических вопросов программы для исключения риска дублирования существующих структур будет вынесена на внешний контур управления; во внутреннем контуре управления будет расширен функционал ученого совета вуза. Новая система позволит выстроить более четкое взаимодействие между внешним и внутренним контурами управления.

В *Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ)*³ активизируется вовлечение заинтересованных сторон в управление университетом: **наблюдательный совет УрФУ** осуществляет стратегическое управление программой развития. В состав совета входят губернатор, представители Минобрнауки России, руководители крупных корпораций. Члены совета активно способствуют продвижению стратегических проектов УрФУ в бизнес-среде и органах власти. В 2022 году **инвестиционным комитетом наблюдательного совета** УрФУ впервые осуществлена экспертиза инвестиционной привлекательности 4 технологических проектов с участием индустриальных экспертов, разработана методика оценки окупаемости технологических проектов.

¹ См.: ДВФУ подвел итоги 2022 года в программе «Приоритет-2030». – 2022. – 12 декабря. – URL: <https://www.informio.ru/news/id33720/DVfU-podvel-itogi-2022-goda-v-programme-prioritet-2030?ysclid=lloyvrgsut580811900>

² См.: Состоялся Наблюдательный совет Белгородского государственного университета. – 2023. – 26 июня. – URL: https://bsuedu.ru/bsu/news/news.php?ID=784683&IBLOCK_ID=123

³ См.: Итоговый отчет УрФУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. – URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/urfu.ru/documents/priority2030/Otchet_o_realizacii_programmy_razvitija_UrFU_na_2021-2030_gg._za_2022_god.pdf

В *Тюменском государственном университете (ТюмГУ)*¹ значимую роль в развитии играет **наблюдательный совет** – выборный представительный орган стратегического управления, через который проходят все ключевые стратегические вопросы, в том числе связанные созданием системы управления стратегическими инициативами, созданием Западно-Сибирского научно-образовательного межрегионального центра мирового уровня (НОЦ).

*Дальневосточный федеральный университет (ДФУ)*² внедряет модель, в которой **лидеры отраслей выступают заказчиками технологий, а университет совместно с партнерами генерирует новые знания**, трансформирует их в продукты и готовит команды, способные сопровождать эти разработки в течение всего их жизненного цикла. Чтобы отрасль реально включилась в формирование содержания образования, будет **создан индустриальный совет**. Все предложения об открытии новых образовательных программ, исследовательских тематик и инновационных проектов без одобрения индустриального совета поддержаны не будут. Столь широкая коммуникация требует от университета прозрачности действий и запуска институциональных изменений. Именно поэтому ДФУ поменял логику многих процессов. Например, практикоориентированность внедряется не только в программы подготовки, но и трансформирует пространство вуза. Главной учебной площадкой становится не потоковая аудитория, а *R&D*-центр.

В *Московском государственном строительном университете (МГСУ)*³ воссоздан **попечительский совет**, в который привлечены представители государственных структур, предприятий крупного и среднего бизнеса строительной отрасли.

¹ См.: Программа развития университета ТюмГУ на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: https://www.utmn.ru/priority2030/docs/Programma_razvitiya_universiteta_TyumGU_2021_2030.pdf

² См.: ДФУ подвел итоги 2022 года в программе «Приоритет-2030». – 2022. – 12 декабря. – URL: <https://www.informio.ru/news/id33720/DVFU-podvel-itogi-2022-goda-v-programme-Prioritet-2030?ysclid=lloyvrgsut580811900>

³ См.: МГСУ. Программа «Приоритет-2030». – URL: https://mgsu.ru/universityabout/Programma_razvitiya_programma-prioritet-2030-/26-sistema-upravleniya-universitetom.php

В *Иркутском национальном исследовательском техническом университете (ИРНИТУ)*¹ образован **попечительский совет** во главе с губернатором Иркутской области, в состав которого вошли представители ассоциации выпускников университета, федеральных и муниципальных органов власти, руководители крупных индустриальных компаний.

В *Московском физико-техническом институте (МФТИ)*² развивается внешняя экспертиза в рамках системы управления: создан **совет выпускников и совет по науке из числа ведущих ученых мира**.

В *Первом Московском государственном медицинском университете имени И. М. Сеченова*³ возобновит деятельность **международный экспертный совет** – совещательный коллегиальный орган, который работал в рамках проекта 5-100.

В *Сибирском государственном медицинском университете (СГМУ)*⁴ в целях содействия комплексному развитию университета будет создан новый коллегиальный орган управления – **наблюдательный совет**, где будет применена **модель управления стейкхолдерами (stakeholders government)**. В данной модели наблюдательный совет будет формироваться из представителей разных университетских групп и сообщества, внешнего по отношению к вузу, но связанного с ним, что позволит учесть мнение всех стейкхолдеров и обеспечить гармоничный вектор статического развития.

¹ См.: Ежегодный отчет ИРНИТУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://www.istu.edu/local/modules/doc/download/71284>

² См.: Презентация ректора МФТИ Д. В. Ливанова. Программа развития МФТИ «Приоритет-2030». Программа развития университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»: политики МФТИ по основным направлениям деятельности. – URL: https://mipt.ru/upload/medialibrary/a91/mfti-_programma-razvitiya-_prioritet-2030_.pdf

³ См.: Первый МГМУ им. И. М. Сеченова Минздрава России (Сеченовский университет). – URL: https://www.sechenov.ru/univers/prioritet-2030/?clear_cache=Y

⁴ См.: Программа развития Сибирского государственного медицинского университета на 2021–2030 годы. – URL: <https://www.ssmu.ru/ru/priority2030/>

7. Формирование цифровых систем управления вузом, переход к управлению на основе данных

Тренд направлен информационное сопровождение всех административно-управленческих процессов в университете, что способствует повышению операционной эффективности и стабильности функционирования университета¹. Данная тенденция выражается в активном внедрении цифровых технологий в реализацию всех обеспечивающих основную деятельность процессов, в том числе развитие информационного пространства университетов и IT-инфраструктуры; развитие удобных сервисов и технологий, ускоряющих принятие решений; управление университетом на основе анализа данных и внедрение современных цифровых инструментов оценки деятельности университета, его отдельных подразделений и процессов².

Например, в *Санкт-Петербургском государственном университете (СПбГУ)*³ предусмотрено системное совершенствование управления научно-образовательным комплексом, в том числе создание **единой цифровой системы управления научными проектами**; модернизация механизмов взаимодействия с российскими и международными партнерами в области образования, исследований и инноваций, культуры и искусства; развитие совместных проектов с бизнес-партнерами и региональными структурами, в том числе в области сквозных цифровых технологий; развитие фонда целевого капитала (фонда развития университета); развитие взаимодействия с выпускниками университета.

*Южный федеральный университет*⁴ переходит к **управлению на основе данных и формированию аналитических инструментов поддержки принятия управленческих решений**. В 2022 году обеспечены процесс сбора данных из учетных систем университета и внешних систем,

¹ См.: МИЭТ. – URL: <https://miet.ru/page/140336>

² См.: Программа развития СГМУ Минздрава России. – URL: <https://priority2030.ru/analytics/jmhov82dut/program>

³ См.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 апреля 2021 г. № 1069-р.

⁴ См.: Отчет ректора И. К. Шевченко о деятельности университета за 2022 год. – URL: https://sfedu.ru/docs/ufudoc/otchet_rectora_2022.pdf

необходимых для поддержки принятия управленческих решений, прогнозирование будущих отклонений от целевых показателей программы развития, и с этой целью:

➤ разработана архитектура данных, реализована интегрирующая аналитическая система, позволяющая автоматически собирать, очищать и сводить данные из учетных систем (данные по структуре контингента сотрудников, обучающихся, НИОКР, дорожным картам структурных подразделений, образовательным программам, научным публикациям, финансовым показателям и т. д.);

➤ сформированы реестры данных и процессов, разработаны подход к оценке цифровой зрелости процессов, алгоритм взаимодействия подразделений при управлении данными;

➤ разработаны дашборды дескриптивной аналитики, визуализирующие динамику изменения основных показателей программы развития, а также данные о заключенных договорах гражданско-правового характера, договорах о целевом обучении, показателях дорожных карт подразделений и т. д., позволяющие осуществлять мониторинг и производить раннюю диагностику отклонений;

➤ разработаны модели предиктивной аналитики и реализующие их программные решения, позволяющие на основе анализа отчетных данных на глубину до 7 лет определять значимые факторы и осуществлять прогноз значений показателей программы развития в зависимости от их изменения (проект «Цифровой двойник университета»), а также на основе внешних данных прогнозировать значения показателей набора на программы ВО в зависимости от социально-экономической ситуации в регионе (проект «Кадровая модель региона»).

Совершенствование системы управления *Московского авиационного института (МАИ)*¹ включает развитие инструментария информационно-аналитического обеспечения стратегического и тактического менеджмента.

¹ См.: Программа развития МАИ. – URL: <https://mai.ru/common/program/2030/about/>

Планирование и управление базовыми процессами осуществляется через единую информационную среду, являющуюся основой общей концепции цифровизации университета. **Формируются решения, основанные на анализе и оценке данных, а также предиктивной аналитики.** Эффективные управленческие решения основываются на анализе и оценке объективных и адекватных массивов данных¹.

В *Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина*² внедрена практика **анализа и долгосрочного сценарного моделирования показателей развития университета** на основе цифровых данных по 122 моделируемым параметрам и гибридного проектного подхода.

В системе анализа и прогнозирования ключевых показателей (САПКП) университета осуществлена доработка инструментов ежемесячного мониторинга показателей структурных подразделений для оценки влияния подразделений на достижение параметров целевой модели и плановых значений показателей результативности и эффективности программы развития УрФУ. Инструменты включают витрины данных для построения отчетов по ключевым показателям развития УрФУ и дашборды для визуального отображения ключевых показателей программы «Приоритет-2030» – 3 базовых и 8 специальных. Данные инструменты предоставляют возможность принятия своевременных и эффективных управленческих решений.

В *«Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ»*³ продолжена работа **по цифровизации и автоматизации**

¹ См.: Политика МАИ в области качества на 2022–2025 годы. – URL: <https://mai.ru/unit/ouk/docs/adm/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%9C%D0%90%D0%98%20%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%202022-2025.pdf>

² См.: Итоговый отчет УрФУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. – URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/urfu.ru/documents/priority2030/Otchet_o_realizacii_programmy_razvitija_UrFU_na_2021-2030_gg._za_2022_god.pdf

³ См.: МИФИ. Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: https://priority2030.mephi.ru/content/public/uploads/files/ezhgodnyy_otchet_o_rezultatah_realizacii_programmy_razvitiya_universiteta.pdf?ysclid=llux4p89o657737599

процессов управления. В частности, расширен функционал системы *электронного документооборота Tessa.*

Особое внимание в программе развития университета уделено цифровизации системы управления, в том числе в рамках организации управления мониторингом реализации мероприятий и проектов.

В Казанском федеральном университете (КФУ)¹ в процесс реализации программы развития внедрена демоверсия модуля «Проекты в рамках программы «Приоритет-2030». ***В модуле ежемесячно в автоматическом режиме формируются отчеты о ходе исполнения KPI и бюджетных расходах в разрезе каждого проекта.*** Документирование управленческой деятельности КФУ осуществляется в системе электронного документооборота, количество пользователей этой системой увеличилось с начала года до 380 пользователей, объем документооборота – свыше 90 тыс. документов, в том числе более 1 700 приказов.

В части использования цифровых технологий для автоматизации и оптимизации управленческой деятельности в *Российском национальном исследовательском медицинском университете имени Н. И. Пирогова (РНИМУ)² начаты работы по описанию бизнес-процессов университета;* проведен анализ и ***выбор цифровых платформ документооборота,*** удовлетворяющих потребности университета; определены ответственные за внедрение цифровых технологий в систему управления университетом.

¹ См.: КФУ. Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2022 году. – URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F_1200996228/0..Otchet.o.realizacii.Programmy.razvitiya.KFU.za.2022.god.s.Post.GS.R.T.2023._na.sajt_.kor.pdf

² См.: Ежегодный отчет РНИМУ о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021 году. – URL: <https://rsmu.ru/about/overview/prioritet-2030/otchety-o-realizacii-programmy/>

Материал подготовлен на основе открытых источников

Составители:

Константинова Лариса Владимировна	директор НИИ развития образования, доктор социологических наук, профессор
Ворожихин Владимир Вальтерович	ведущий научный сотрудник, кандидат экономических наук
Титова Екатерина Сергеевна	ведущий научный сотрудник, кандидат экономических наук
Троска Зульфия Алимжановна	ведущий научный сотрудник, кандидат педагогических наук, доцент

Научно-исследовательский институт развития образования
Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

E-mail: ro-public@rea.ru

Тел.: +7 (495) 800-12-00, доб. 1242, 1124

Напечатано в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».
109992, Москва, Стремянный пер., 36.

