

приоритет2030^

лидерами становятся



ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

Эксперт ФГАНУ «Социоцентр»:
Волегов Павел Сергеевич

Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия ФГАНУ «Социоцентр»

Электронная почта: expertise@sociocenter.info

Телефон: (499) 271-55-72 доб. 1704



- 1. Введение**
- 2. Зачем нужен «Приоритет-2030»?**
- 3. Университет как целое**
- 4. Целевая модель и «продукт» университета**
- 5. Иерархия целеполагания и система управления**
- 6. Примеры**
- 7. Система управления VS Система управления трансформацией**
- 8. Ответы на вопросы**



ЗАЧЕМ НУЖЕН «ПРИОРИТЕТ-2030»?

Цель программы – к 2030 году сформировать в России более 100 прогрессивных современных университетов - центров научно-технологического и социально-экономического развития страны.

Программа «Приоритет 2030» позволит **сконцентрировать ресурсы** для обеспечения **вклада российских университетов** в достижение **национальных целей развития** Российской Федерации, повысить научно-образовательный потенциал университетов и научных организаций, а также обеспечить **участие** образовательных организаций высшего образования **в социально-экономическом развитии субъектов** Российской Федерации.

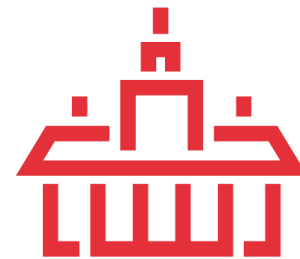
Университет
2023



Программа развития
«Приоритет-2030»



Университет
2030



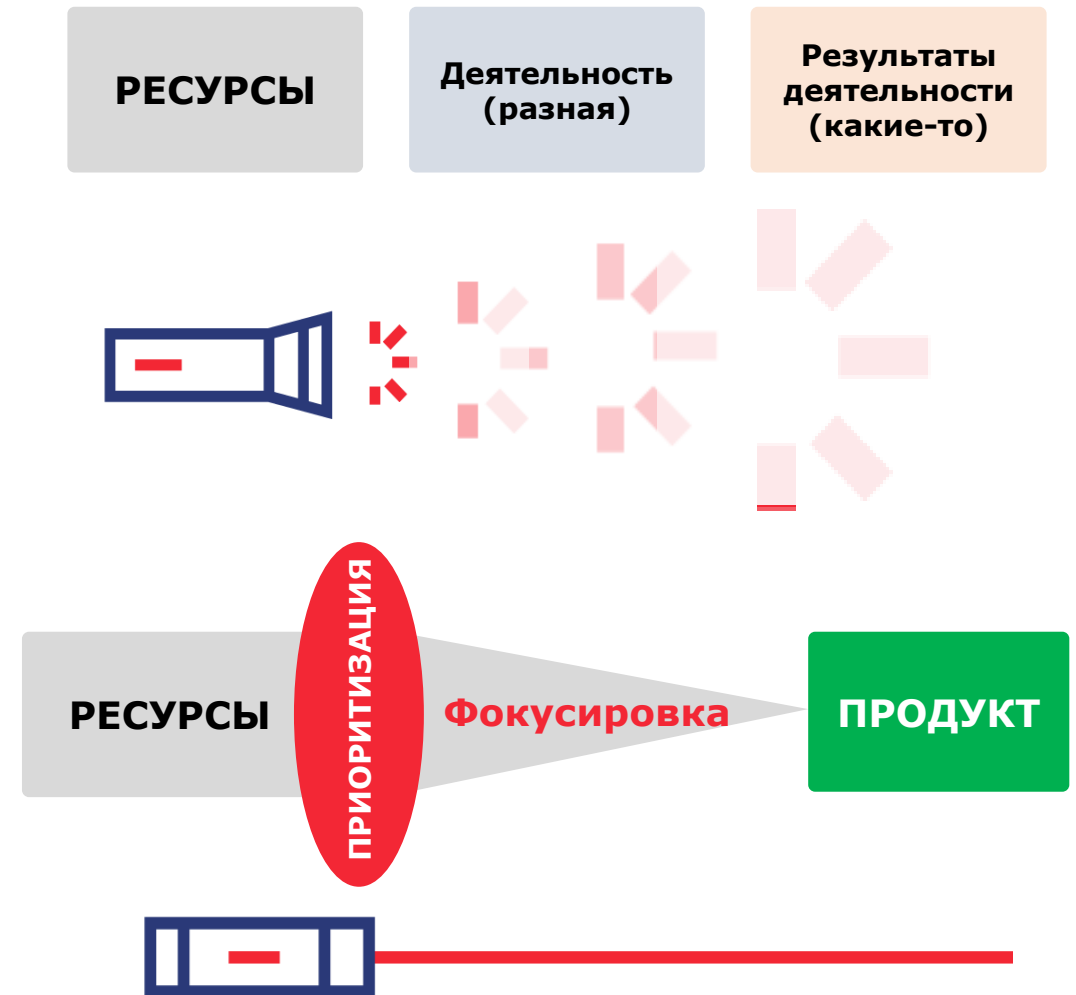
Программа развития «Приоритет 2030» – это программа изменений в университете для достижения его целевой модели



ЗАЧЕМ НУЖЕН «ПРИОРИТЕТ-2030»?

«Обычная» деятельность университета – всегда многомасштабна и происходит в множестве измерений.
Попытка «погрузить» программу развития в текущую деятельность университета приводит к «расфокусировке».

Приоритезация (направлений изменений, тематических областей, ресурсов...) позволяет университету концентрировать ресурсы на ключевых элементах изменений или продуктах.



ИЗМЕНЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ВНЕШНИЙ КОНТУР – КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОЦЕНКИ

Университет
2023



1 Текущее состояние и результаты
развития университета

- академическое признание и потенциал университета-конкурсанта

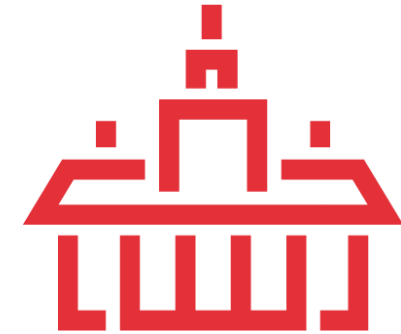
Программа развития



2 Планы по достижению целевой модели:
политики университета по основным
направлениям деятельности

- степень проработанности программы
- качество институциональных преобразований
- эффективность цифровой трансформации и обеспечение условий для формирования цифровых компетенций

Университет
2030



1 Целевая модель и ее ключевые
характеристики

- амбициозность целей и результатов программы



ИЗМЕНЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ВНЕШНИЙ КОНТУР – КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОЦЕНКИ

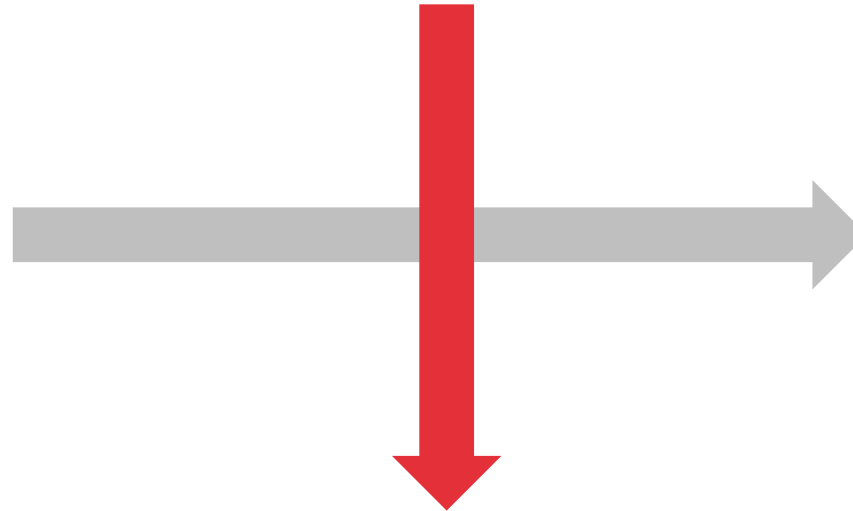
Университет
2023



Текущее состояние и результаты
развития университета

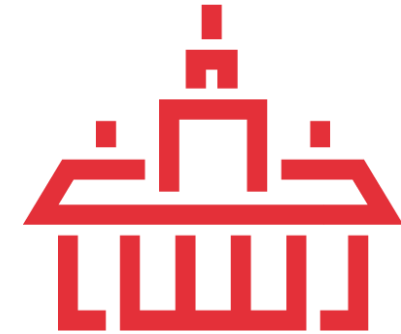
- академическое признание и потенциал университета-конкурсанта

3 Стратегические
проекты



- интеграция университета-конкурсанта в социально-экономическое развитие субъекта или вовлеченность в развитие соответствующих отраслей экономики и социальной сферы
- качество реализации стратегических проектов
- уровень востребованности... исследований и разработок, вклад в разработку и внедрение критических и сквозных технологий

Университет
2030

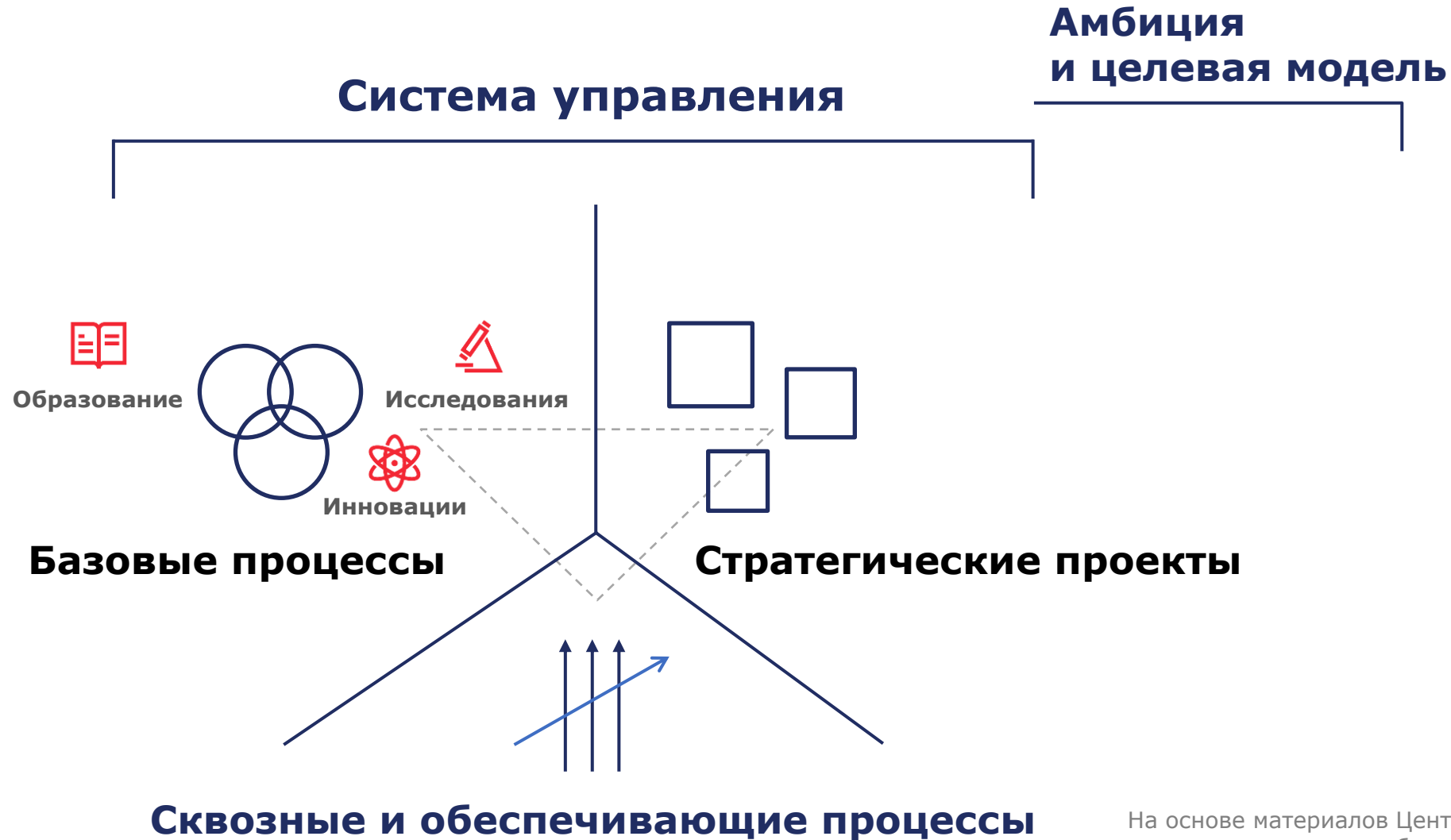


Целевая модель и ее ключевые
характеристики

- амбициозность целей и результатов программы



УНИВЕРСИТЕТ КАК ЦЕЛОЕ – СПОСОБ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СЛОЖНОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ ЕЕ АНАЛИЗА

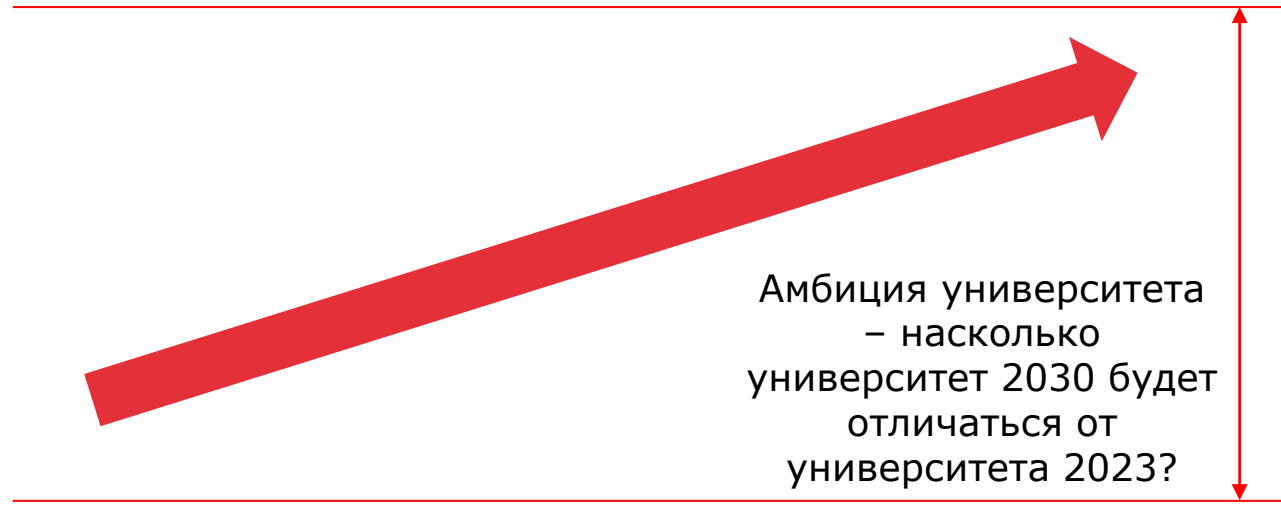
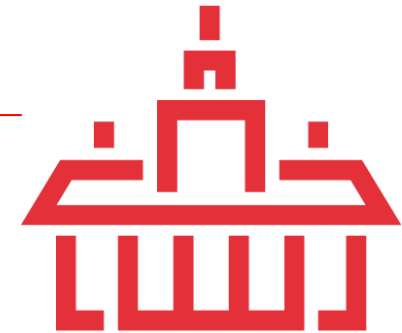


ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ – ПРЕДСТАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА О СВОЕМ СОСТОЯНИИ В 2030 ГОДУ

Университет
2023



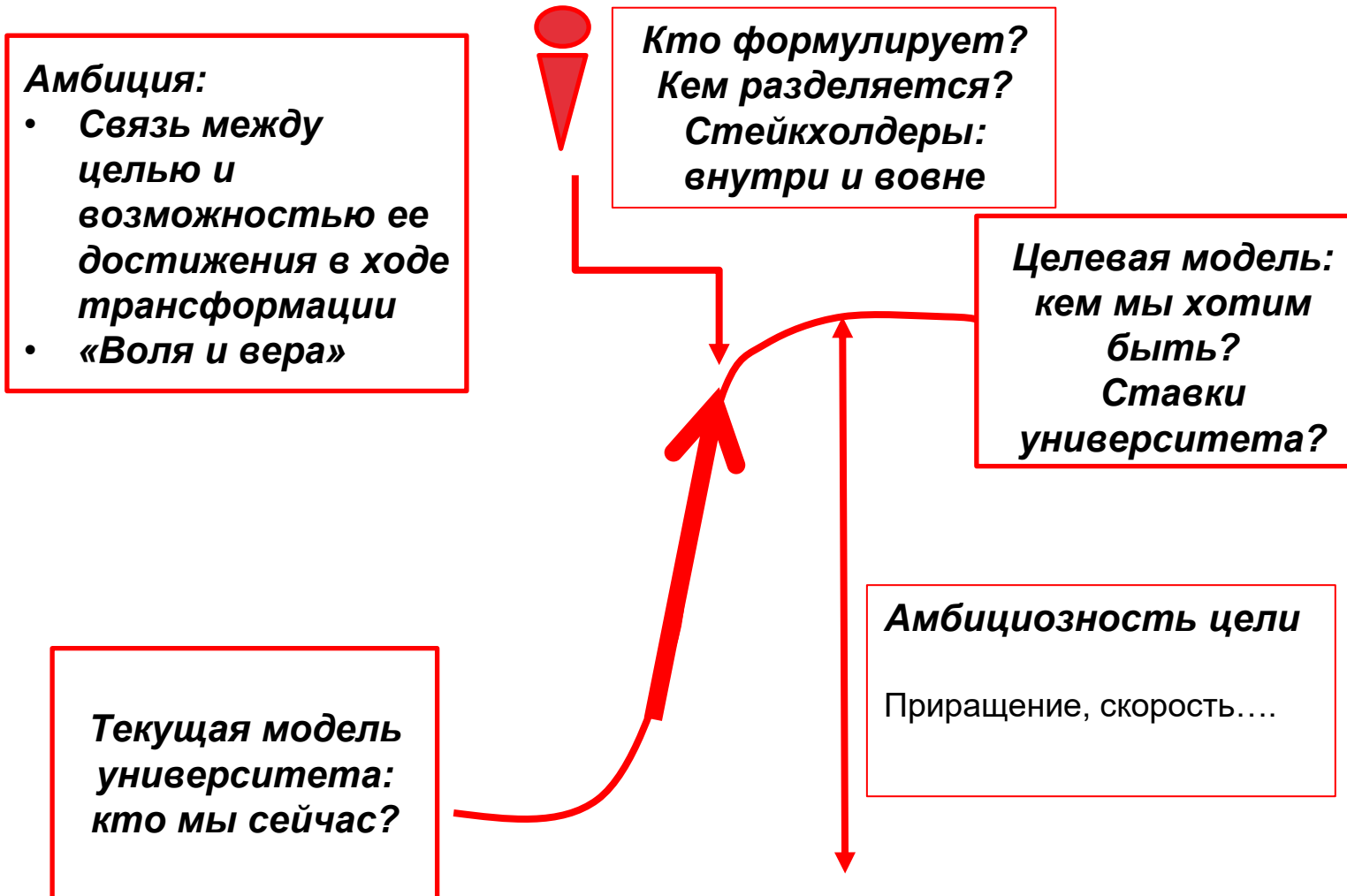
Университет
2030



Амбиция университета
– насколько
университет 2030 будет
отличаться от
университета 2023?



АМБИЦИЯ И ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ



- Классический университет
- Предпринимательский университет
- Университет как «фабрика кадров» - «завод-втуз»
- Исследовательский университет
- Исследовательский университет мирового класса
- Корпоративный университет
- Сетевой университет
- Виртуальный университет



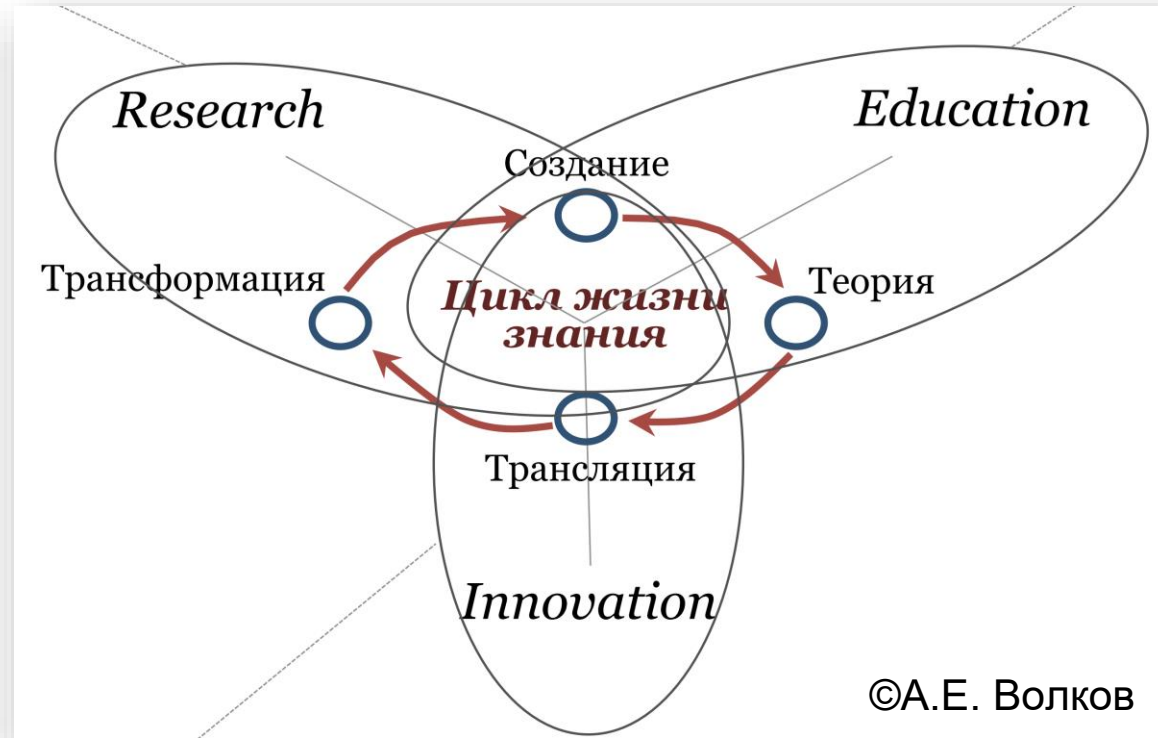
ТИПЫ УНИВЕРСИТЕТОВ

Университет мирового класса по Филу Альтбаху и Джамилу Салми



Jamil Salmi and Philip Altbach. The Road to Academic Excellence: The Making of World-class Research Universities. 2011 © Дара Мельник, SEDeC

Исследовательский университет мирового класса



Модель университета 3.0

ТИПЫ УНИВЕРСИТЕТОВ



**Университет как «фабрика кадров»
- «завод-втуз»***



Модель предпринимательского университета

ТИПЫ УНИВЕРСИТЕТОВ



Модель корпоративного университета



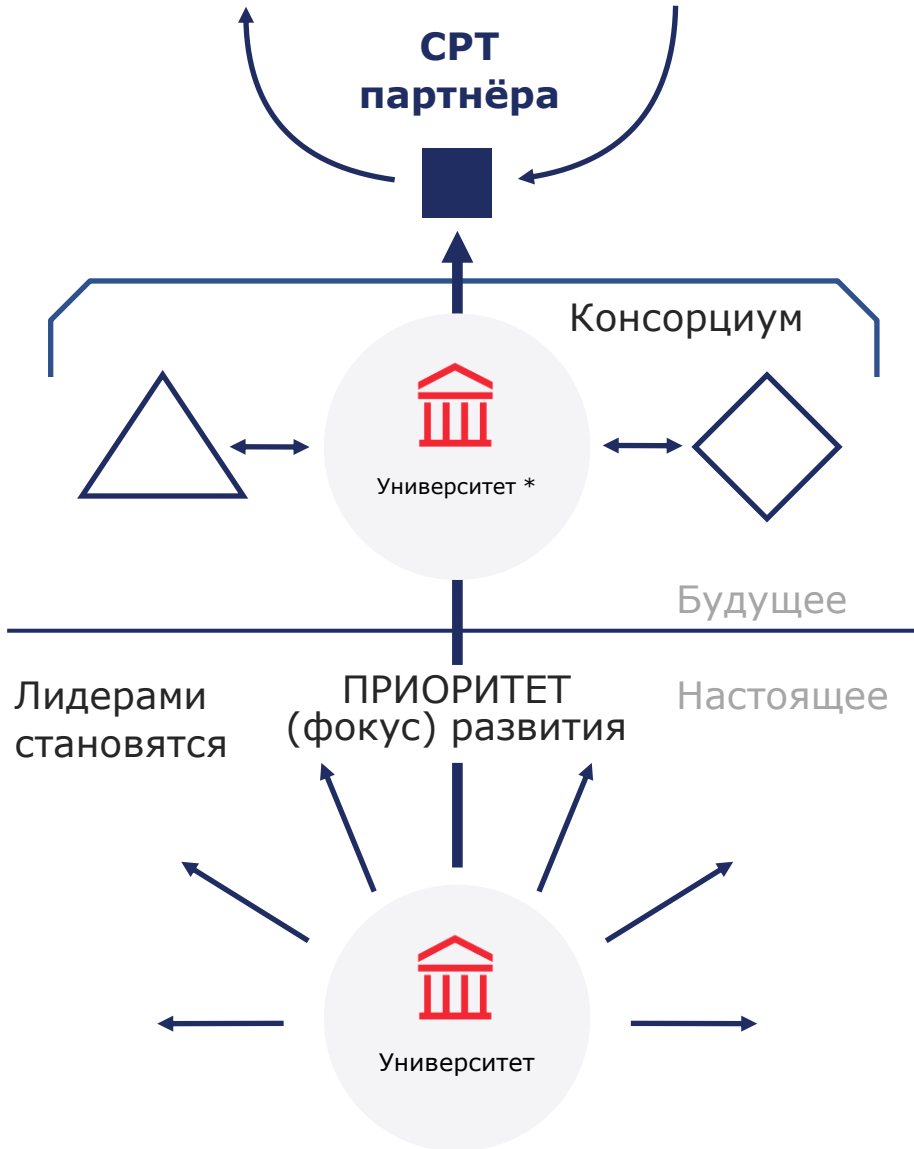
Модель сетевого университета

Авторский коллектив:
Ефимов В.С., Лаптева А.В., Дадашева В.А., Румянцев М.В., Лаптева М.А.,
Ефимов А.В., Саввинов В.М.

Т 436 Типология университетов, модели и инструменты организационного развития : препринт [Электронный ресурс] / под ред. В.С. Ефимова. – Электрон. дан. (716 Кб). – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. – 52 с. – Систем. требования : PC не ниже класса Pentium I ; 128 Mb RAM ; Windows 98/XP/7/8/10 ; Adobe Reader V8.0 и выше. – Загл. с экрана.



ВИДЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА КАК БОЛЬШЕГО



ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ: КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- Какой «продукт» создаёт университет?
- Для кого/чего этот «продукт»? Кем он востребован?
- Каковы свойства продукта? Когда он должен возникнуть?
- Какие цепочки СРТ не могут без него существовать?
- Без кого университет не создаст «продукт»?
- Кто без университета не сможет этот «продукт» создать?
- Каким должен стать университет, чтобы этот «продукт» создать?



Материалы для самостоятельного изучения:

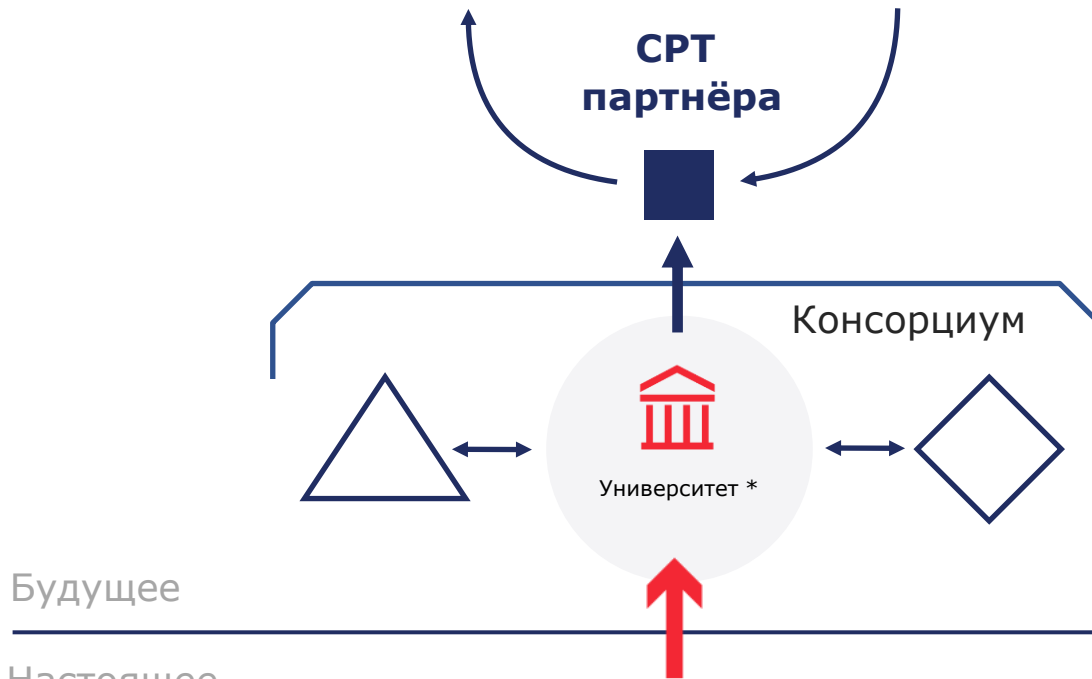
<https://www.kommersant.ru/doc/4828805>

<https://www.kommersant.ru/doc/4828808>

http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_T-universities_ru.pdf



УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ



Управление — набор правил, принятых командой для перехода университета в новый статус

Будущее

Настоящее

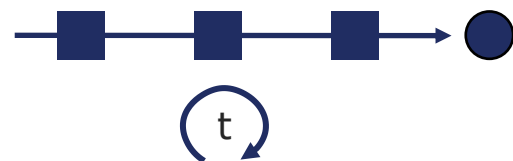
Процесс

Деятельность, обеспечивающая повторяемый результат с ранее определёнными свойствами

Организация процесса



Администрирование процесса



Организация процесса

Сборка и доработка элементов процесса для получения повторяемого результата с заданными свойствами

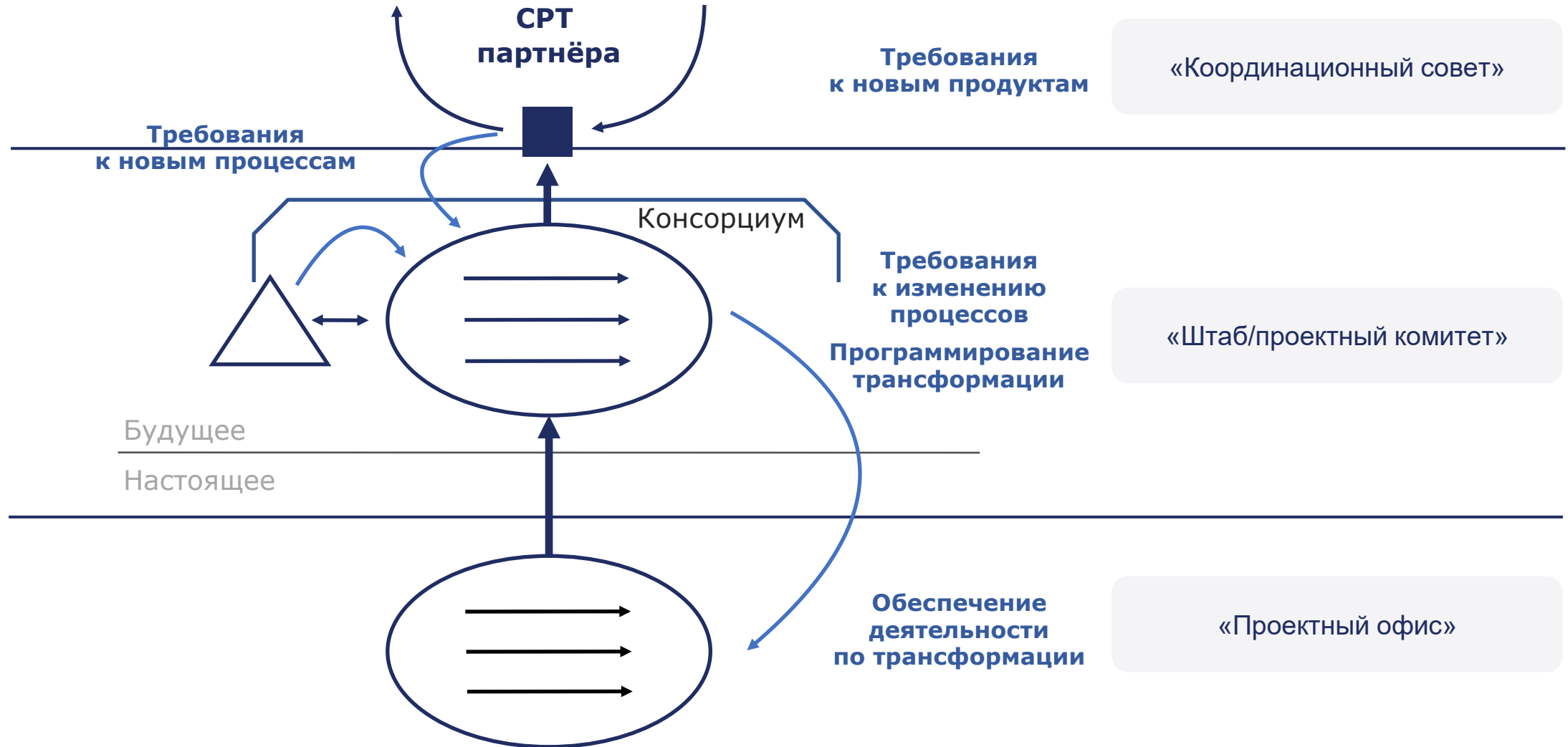
Администрирование процесса

Обеспечение выполнения процесса для получения повторяемого результата с заданными свойствами

Недостаточно для трансформации



ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

Орган управления

Функции управления

Участники


«Координационный совет»

- Желаемый (внешний) образ деятельности
- Стратегические приоритеты
- Внешняя экспертиза результатов

- Партнёры, члены консорциума
- Лидеры трансформации университета

«Штаб/проектный комитет»

- Приоритизация процессов трансформации по выделенным стратегическим приоритетам
- Программирование эффекта трансформации
- Рефлексивное управление трансформацией
- Оценка результатов и эффектов от институционализации новых инструментов
- Трансляция ценностей трансформации, вовлечение НПР

- Ректор  Challenge ректора
- Держатели базовых процессов
- Лидеры и top команды трансформации (акторы изменений)
- Активные (молодые) сотрудники с осознанной позицией по отношению к ПР
- Представители Консорциума

«Проектный офис»

- Управление проектами трансформации
- Аналитики и мониторинг

- Профильные сотрудники



ПОЧЕМУ ЭТО ЭКОСИСТЕМА?

~~«Координационный
совет»~~

1. Отсутствие продуктовой фокусировки
2. Отсутствие внешней верификации результата
3. Отсутствие внешней ценности создаваемого продукта
4. Невосполнимый дефицит ресурсов

**Целевая модель университета
не несёт внешней ценности**

~~«Штаб/проектный
комитет»~~

1. Отсутствие приоритизации и связности процессов трансформации и институционализации их результатов
2. Отсутствие взаимного влияния стратегических проектов с базовыми/сквозными процессами
3. Отсутствие связности трансформации базовых/сквозных процессов
4. Отсутствие координации и рефлексивного управления процессами трансформации
5. Неприсвоение ценностей программы развития большей частью коллектива

**Отсутствие значимых
эффектов от разрабатываемых
инструментов**

~~«Проектный офис»~~

1. Отсутствие оперативного управления проектами
2. Отсутствие данных для объективного управления трансформацией
3. Отсутствие инструмента взаимодействия отдельных подразделений в проектной логике

**Низкая эффективность
выполнения управленческих
решений**



Пример 1. Управление программой развития. Проектный офис



Пример 1. Управление программой развития. Проектный офис

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ:

- Для реализации проектов трансформации не существует выделенной команды изменений.
- Проектный офис находится в подчинении проректора базового процесса (по образованию, по науке...).
- Система управления изменениями включает не все уровни управления. В реализацию программы вовлечен только топ-менеджмент и проектный офис. Крайний случай — ручное управление ректором.
- Проектный офис не управляет программой и проектами, только формирует отчетность.

К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

- ▪ «Перегрузка» функциональных отделов, выгорание людей, снижение качества базовых процессов.
- ▪ Изменения происходят только в одной политике, отсутствие продуктовой логики, слабая вовлеченность коллектива.
- ▪ Недостаток инициативы «на местах», нет генерации новых проектов, «итальянская забастовка» — блокирование изменений.
- ▪ Хаосом нужно уметь управлять (новые связи увеличиваются в геометрической прогрессии, что угрожает устойчивости базовых политик).



Пример 2. Управление стратегическими проектами

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ:

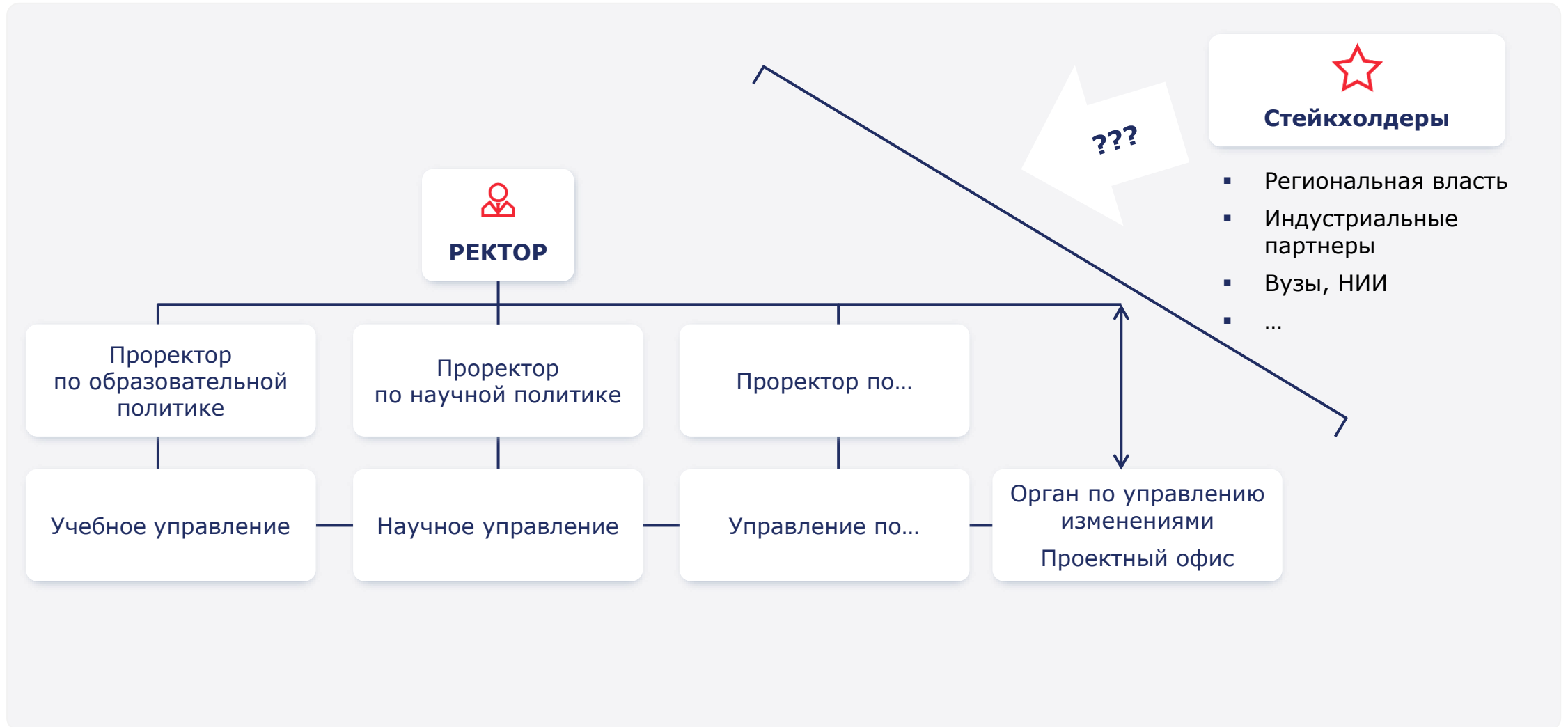
- Руководителем стратегического проекта является проректор базового процесса (по образованию, науке, молодежной политике...).
- Стейкхолдеры не принимают участие в управлении проектами развития университета (в том числе стратегическими проектами).
- Управление стратегическим проектом охватывает небольшую статичную группу (лаборатория, кафедра).

К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

- ▪ «Перегрузка» функциональных отделов, выгорание людей, снижение качества базовых процессов, изменения происходят только в одной политике.
- ▪ Нет прорывных результатов, нет привлечения дополнительных ресурсов, нет экспертизы тематики и оценки качества результатов проекта.
- ▪ Вуз не трансформируется, нет генерации новых проектов, нет притока новых людей, нет новых продуктов, низкая вовлеченность коллектива вуза, получателей «гранта» не поддерживают, а бойкотируют.



Пример 3. Внешняя экспертиза (внешний контур)



Пример 3. Внешняя экспертиза (внешний контур)

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ:

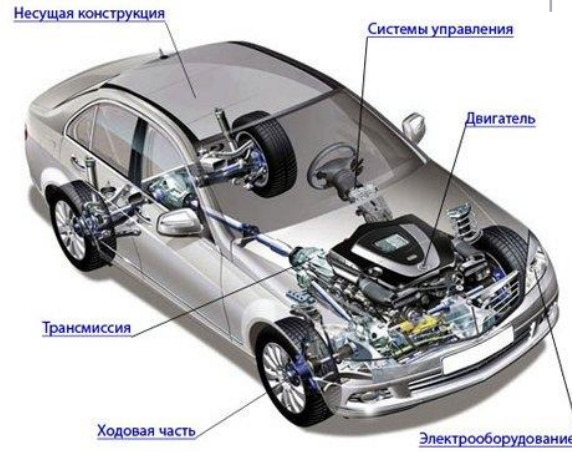
- Стейкхолдеры не принимают участие в управлении программой и проектами развития университета (стратегическое управление, образовательные программы, план научных исследований...): нет практики и регламента.
- Юридически участие в органах управления стейкхолдеров не предусмотрено (наблюдательный совет, экспертные советы, согласительные комиссии...).
- Стейкхолдеры не выделяют ресурсы на проекты развития университета.

К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

- ▪ Результаты стратегических проектов не востребованы, мелкотемье, кризис идей.
- ▪ Декоративное/декларативное участие стейкхолдеров в управлении развитием, отсутствие значимых результатов в продуктовой логике.
- ▪ Очень скромные результаты стратегических проектов, стагнация (нет новых людей, проектов).



Пример 4. Консорциум



Двигатель



Ходовая часть,
трансмиссия



Электрооборудование



Кузов, сборка



ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ:

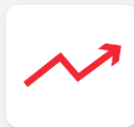
- Консорциумы формальны, существуют на бумаге.
- Понятен принцип объединения в консорциум, но не предусмотрены продуктивные результаты.
- В консорциуме не выстроено проектное управление.

К ЧЕМУ ПРИВОДИТ:

- ▪ Мелкотемье, очень скромные результаты стратегических проектов.
- ▪ Нет интереса стейкхолдеров, не привлекаются дополнительные ресурсы, вуз не развивается.
- ▪ Расфокусировка результата, распыление ресурсов, вуз не трансформируется.



Рекомендуемые мероприятия



Организовать участие внешних стейкхолдеров в определении приоритетов развития университета и управлении университетом на различных уровнях (совет по стратегическому развитию, формирование образовательных программ, формирование плана научных исследований и др.).



Развести роли руководителей базовых процессов и руководителей стратегических проектов, выведенных из круга текущего административного управления.



Разграничить объекты управления (управление изменениями или текущей деятельностью), определить инструменты управления (сценарий и механику управления) внешнего контура (внешняя верификация продуктовой ценности — кому это нужно и зачем) и внутреннего контура (что является условием инициации изменений; откуда приходит запрос на изменение базовых процессов).



На стратегическом и оперативных уровнях **использовать** механизмы управления, направленные на децентрализацию ответственности с большим уровнем доверия среднему менеджменту и руководителям стратегических проектов.



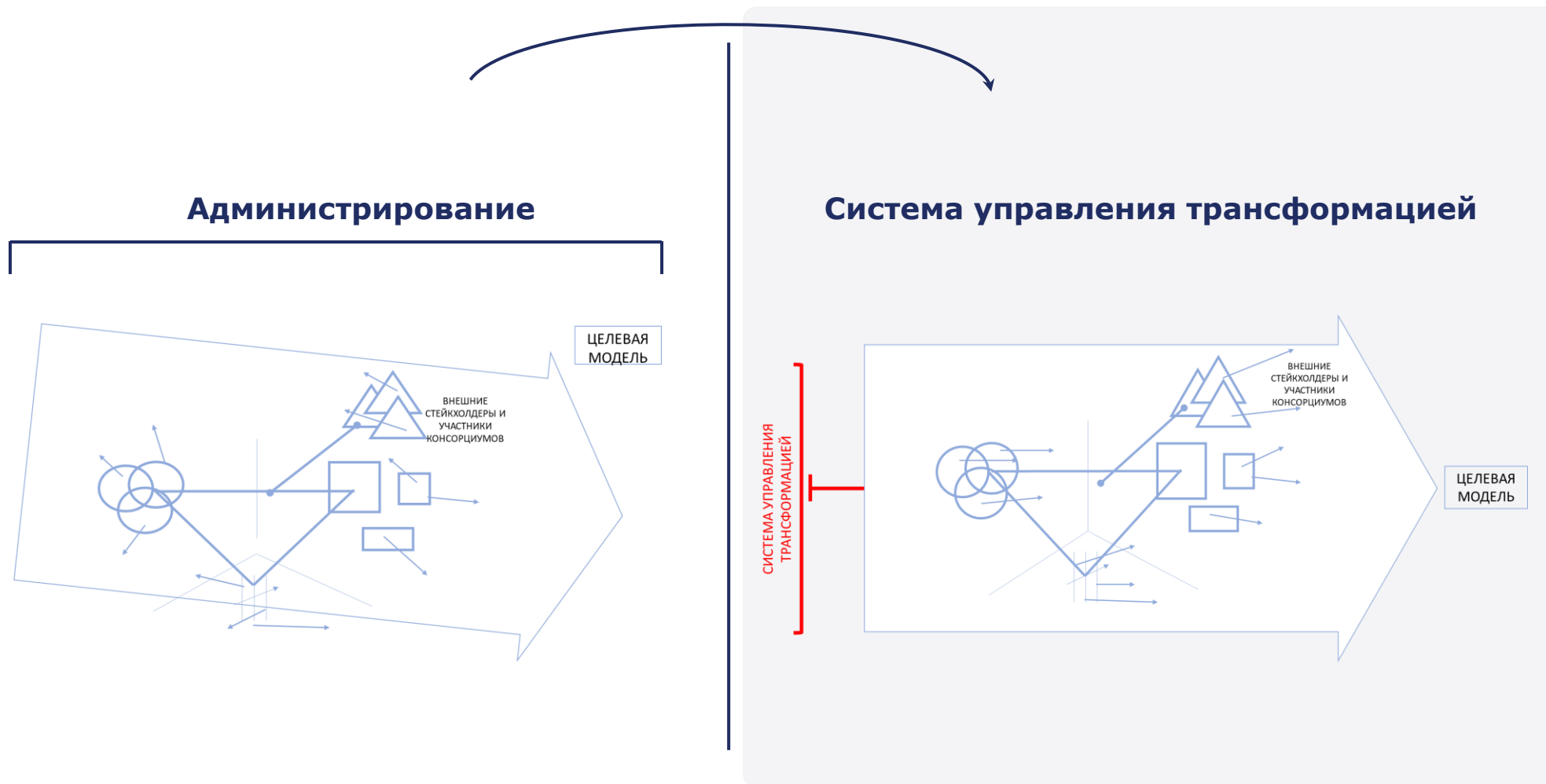
Сформировать механизм появления и утверждения новых стратегических проектов.



Запустить систему подготовки лидеров проектов трансформации.



Администрирование VS Система управления трансформацией



Функции системы администрирования и системы управления изменениями



Система администрирования

Процессы могут быть
не взаимосвязаны между друг другом

Задачи и результаты
не коррелируют

Оперативная работа

Элемент системы управления



Система управления изменениями

Анализировать

Стратегический уровень
(куда идти)

Делегирование

Открытость

Адаптивность

Экспертиза

Оценка рисков

Целеполагание

Связь с внешней средой
(вход-выход)

Взаимосвязь со всеми процессами
и участниками деятельности

Что управляемо, а что нет (оценка ресурсов,
необходимы для достижения цели)

ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ



Принципы системы управления изменениями

- Повышение автономии
- Открытость
- Делегирование ответственности и ресурсов
- Многоуровневая экспертиза внутренняя и внешняя
- Привлечение внешних ресурсов
- Переход от процессного к проектному подходу



Элементы системы управления изменениями

- Экспертные органы
- Аналитическая система
- Проектные офисы
- Консорциумы



- Процессное управление VS Проектное управление
- Управление внутренним и внешним контуром
- Внешний контур: советы по инновации, региональная повестка, национальная повестка, мировая повестка
- Делегирование полномочий, автономность, ресурсы управления, программа развития и проектный офис
- Функционирование проектных офисов
- Генерация научной повестки
- Трансформация политик
- Открытость/закрытость системы управления
- Фронтиры
- Адекватность команды, устроенность и наличие лидеров изменений в системы управления
- Внешние стейкхолдеры
- Включение в международную повестку
- Гибкость системы
- Установление взаимосвязей стратегических проектов и системы управления
- Сформированное коммуникационное поле



СЛЕДУЮЩИЕ ВЕБИНАРЫ

- 19.01.2024 (ПТ) в 10:00 (МСК)
- Вебинар «Научно-исследовательская политика в университете»
- Ведущий: Евгений Витальевич ГОЛОСОВ
- Ссылка: <https://my.mts-link.ru/1678835/514766706>

- 22.01.2024 (ПН) в 10:00 (МСК)
- Вебинар «Образовательная политика в университете»
- Ведущая: Галина Сергеевна ЕВТИНА
- Ссылка: <https://my.mts-link.ru/1678835/933846560>

- 23.01.2024 (ВТ) в 10:00 (МСК)
- Вебинар «Стратегические проекты»
- Ведущий: Георгий Юрьевич ШАХГИЛЬДЯН
- Ссылка: <https://my.mts-link.ru/1678835/472626614>





?

**Ответы
на вопросы**