

УДК 378

## ОПЫТ СОЗДАНИЯ, СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА ЧЕРЕЗ СИСТЕМНОЕ РЕШЕНИЕ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОБЛЕМ

Е. А. Ваганов, П. М. Вчерашний, Е. А. Туртапкина, Р. Г. Шорохов

*Сибирский федеральный университет*

Поступила в редакцию 4 июля 2012 г.

**Аннотация:** статья посвящена анализу опыта становления университета нового типа в рамках модернизации системы высшего профессионального образования. На примере Сибирского федерального университета приведена модель слияния разнопрофильных вузов для решения комплексных задач социально-экономического развития региона. Описана управленческая стратегия, выявлены ключевые проблемы «переходного» периода и приведены управленческие решения по их преодолению. Статья содержит описание механизмов выделения приоритетных направлений и проектного подхода в распределении ресурсов в условиях объединения различных научных школ и трудовых коллективов. **Ключевые слова:** федеральные университеты, стратегия, задачи, управленческая модель, проблемы, структура управления, реорганизация вузов, модернизация системы высшего профессионального образования.

**Abstract:** the article is devoted to the analysis of the innovative university establishment experience within the framework of the modernization of the higher professional education system. By the example of Siberian Federal University, the model of different higher educational institutions integration is showcased to reach the complex objectives of the social and economic development of the region. The article represents the management strategy, the main problems of the «transitional» period and the management solutions applied to overcome them. The ways of priority selection and the project approach in the resource allocation in terms of integration of different scientific schools and staff teams are described in the article.

**Key words:** federal universities, strategy, objectives, management model, problems, management structure, reorganization of the higher educational institutions, modernization of the system of the higher professional education.

Общенациональная задача развития вузовской науки и крупных научно-образовательных центров, поставленная в Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 12 ноября 2009 г. и обусловленная необходимостью консолидации усилий образовательной системы и науки для подготовки конкурентоспособных кадров и выполнения научных исследований для инновационных наукоемких областей российской экономики, нашла свое отражение в создании принципиально новых для российской системы высшего образования структур – федеральных университетов.

Сибирский федеральный университет (СФУ) был создан в соответствии с распоряжением Правительства РФ от 4 ноября 2006 г. № 1518-р «О реорганизации Красноярского государственного университета в «Сибирский федеральный уни-

верситет» и присоединении к нему Красноярской государственной архитектурно-строительной академии, Красноярского государственного технического университета и Красноярского государственного университета цветных металлов и золота» в целях:

- подготовки высококвалифицированных специалистов;
- обеспечения поддержки модернизации системы высшего профессионального образования;
- повышения конкурентоспособности ведущих отраслей экономики Сибирского федерального округа;
- укрепления научно-образовательных и производственно-технических связей с зарубежными странами.

Таким образом, университет задумывался как точка роста развития Сибирского федерального округа в долгосрочной перспективе. Перед вновь созданным университетом была поставлена стра-

тегическая и вполне конкретная задача – обеспечить современными практикоориентированными кадрами и научным сопровождением новый этап освоения Сибири – этап высокотехнологических производств и создания комфортных условий жизни.

На примере и опыте СФУ должна была быть отработана модель слияния разнопрофильных вузов для решения комплексных задач реформы высшего профессионального образования. Для этого требовалась принципиально новая управленческая стратегия, направленная на формирование единой политики в области модернизации образовательной и научно-исследовательской деятельности. Инструментом реализации данной стратегии стала политика выделения приоритетных направлений и проектного подхода в распределении ресурсной поддержки проектов.

Межведомственной рабочей группой по приоритетному национальному проекту «Образование» Совета при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике в 2007–2009 г. была утверждена «Программа развития Сибирского федерального университета на 2007–2010 г.». Общий объем средств, направленных

на реализацию мероприятий Программы в 2007–2010 г. составил 10,9 млрд руб., из них 6,6 млрд руб. было выделено в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Системные результаты, достигнутые в рамках выполнения заявленных в Программе развития мероприятий, демонстрируют успешное развитие Сибирского федерального университета как ядра научно-образовательного, технологического и информационного кластера Сибири.

Значительную поддержку в развитии университета оказало Правительство Красноярского края. В 2007 г. был принят беспрецедентный для российской практики Закон Красноярского края «О государственной поддержке Сибирского федерального университета». В рамках данного документа из бюджета Красноярского края на инфраструктурную модернизацию вуза на 2007–2011 г. было направлено более 1,9 млрд руб.

Достижение стратегической цели развития СФУ обеспечивается путем решения комплекса стратегических задач по модернизации образовательного и научно-исследовательских процессов. Все имеющиеся ресурсы были направлены на реализацию потенциала университета в этих направлениях (рисунок).



Рисунок. Модель управленческой стратегии СФУ 2007–2010 гг.

При достижении поставленных целей университет столкнулся с комплексными проблемами, которые возникли исходя из исторически сложившихся условий и факторов «наследственности» реорганизованных при создании СФУ вузов.

Эти проблемы условно можно разбить на пять основных блоков:

1) проблемы, связанные с нежеланием трудовых коллективов менять привычный уклад жизни и перестраиваться на новые модели профессиональной самореализации;

2) проблемы, связанные с морально и физически устаревшим имущественным комплексом;

3) недостаток кадров, способных оперативно включаться в решение краткосрочных задач и разрабатывать адекватные долгосрочные стратегии;

4) слабая профессиональная и проектная активность преподавателей и студентов;

5) непонимание и недооценка возможностей и потенциала университета в развитии базовых отраслей региональной экономики со стороны ведущих промышленных предприятий.

Ключевым проблемным звеном являлось очевидное несоответствие предложения рынка образовательных услуг и спроса со стороны рынка труда. Существующие государственные стандарты по подготовке кадров в системе высшего профессионального образования, сформулированные несколько десятилетий назад, не соответствовали тем требованиям, которые предъявляются современной экономикой, ориентированной на инновационное производство.

Несмотря на сложность задач и исторически сложившуюся неблагоприятную среду, слаженные командные действия менеджмента университета, грамотный выбор управленческих моделей и технологий привели к успешному завершению первого этапа формирования федерального университета – становления – и переходу на следующий уровень – этап интенсивного развития (табл.).

За пять лет СФУ стал одним из ведущих российских научно-образовательных центров и «точкой роста» регионального развития. Тесное партнерство с предприятиями СФО является свидетельством востребованности потенциала университета, а также залогом успешности его выпускников.

Сегодня СФУ – это крупнейший университет в восточной части страны, в котором обучается более 35 тыс. студентов. К 2012 г. в целом уже сложилась структура университета, которая включает в себя 19 институтов, 6 филиалов, научно-исследовательский департамент, в состав которого входят 5 центров коллективного пользования, факультет повышения квалификации, единый центр

дополнительного образования и отделение дистанционных образовательных технологий.

Текущее состояние Сибирского федерального университета характеризуют фундаментальность научных исследований, основанная на традициях научных школ, качество и непрерывность разных уровней подготовки, междисциплинарность подходов в образовании и науке, а также активное участие преподавателей и студентов в различных проектах.

Значительно расширен спектр направлений магистерской подготовки. В 2011 г. в СФУ было реализовано более 140 программ по 42 направлениям.

Несмотря на снижение количества выпускников школ, СФУ увеличил набор студентов, заняв 2-е место в России по числу бюджетного приема. Этот фактор обеспечен, прежде всего, расширением точек присутствия вуза в других регионах Сибири – доля студентов из других регионов СФО к 2011 г. составила 18 %.

Более чем в два раза выросло количество иностранных студентов, ежегодно в рамках программ академической мобильности и культурного обмена в университете обучаются более 300 студентов из 14 стран мира (в 2007 г. — 127 иностранных студентов).

Повысилось качество и потенциал кадрового ресурса университета за счет увеличения доли научно-педагогических работников высшей квалификации более чем на 8 %.

Объем привлечения средств по НИР и НИОКР вырос в 8 раз (126 и 1011 млн руб. соответственно в 2007 и 2011 гг.).

Инновационный пояс университета обеспечен созданием 35 малых предприятий, объем деятельности которых в 2012 г. ожидается на уровне не ниже 15 млн руб.

Возросла проектная активность сотрудников, направленная на создание объектов интеллектуальной собственности – зарегистрировано более 500 патентов (в 2007 г. было 90).

Достроены два учебно-лабораторных корпуса общей площадью 37 763 м<sup>2</sup>. В рамках института частно-государственного партнерства за счет средств ОАО НК «Роснефть» и бюджета Красноярского края введен в эксплуатацию новый учебно-лабораторный корпус Института нефти и газа общей площадью 20 784 м<sup>2</sup>. Завершено строительство здания библиотеки на 900 тыс. томов с ректоратом общей площадью 15 753 м<sup>2</sup>. Активно ведется строительство двух комплексов общежитий общей вместимостью 2,0 тыс. мест.

Университет вошел в ТОП-10 национально-го рейтинга российских вузов по пяти укрупнен-

Т а б л и ц а

Проблемы, с которыми столкнулся менеджмент университета, и управленческие модели их решения

Проблема	Задача	Управленческая модель решения
1	2	3
Преодоление принципиальных противоречий при объединении четырех различных вузов со сложившейся системой управления и корпоративной культурой	Обеспечение временной системы управления университетом в переходный период	Принятие решения о необходимости переходного периода в течение 2007 г. На это время в структуре СФУ на базе объединяемых вузов были созданы четыре института: Институт естественных и гуманитарных наук, Институт архитектуры и дизайна, Политехнический институт и Институт цветных металлов и золота, назначены директора, действующие на основании доверенности ректора, и утверждены положения каждого из институтов. Параллельно назначены семь проректоров, курирующих ключевые направления деятельности университета, и созданы четыре департамента
	Установление коммуникационных связей между объединяемыми вузами.	Формирование централизованных подразделений (бухгалтерии, канцелярии, отдела кадров и др.).
	Формирование единого информационного пространства	Объединение всех медийных ресурсов (сайт, газета, ТВ, пресс-служба, презентационно-выставочная деятельность) в единый медиахолдинг СФУ
	Сохранение обязательств перед трудовым коллективом	Принятие коллективного договора. Переход на новую систему оплаты труда. Проведение политики сохранения количества рабочих мест при оптимизации структуры и сохранения уровня заработной платы.
	Формирование единой системы управления университетом, оптимизация структурных подразделений за счет устранения дублирующих функций	Создание системы профильных институтов. Сокращение административно-управленческого персонала (упразднение департаментов, сокращение проректорского корпуса). Введение обязательной политики обеспечения коллегальности при принятии управленческих решений (введение советов по всему спектру деятельности университета: Совет по кадровой политике, Совет по информатизации, Научно-технический совет, Совет по информационной политике, Редакционно-издательский совет и др.). Исключение практики внутреннего совместительства из числа ППС. Создание Института фундаментальной подготовки через слияние институтских кафедр по общим дисциплинам
	Выбор стратегии развития	Разработка и принятие Программы развития СФУ на 2007–2010 гг. Формирование Программного комитета и Дирекции инновационных образовательных программ и проектов, ответственных за реализацию Программы развития
	Принятие новой корпоративной культуры и повышение лояльности к новому бренду	Разработка долгосрочной стратегии развития бренда СФУ. Централизация всех информационных потоков. Формирование лояльного пула СМИ. Целевое формирование пула экспертов для СМИ из числа ППС университета. Разработка фирменного стиля СФУ и брендбука. Агрессивная политика внедрения знаково-символических элементов фирменного стиля

Устаревшая и изношенная материально-техническая база	Утверждение долгосрочной концепции развития кампуса	<p>Разработка и принятие генерального плана землепользования и застройки г. Красноярска (с утверждением зонирования под СФУ).</p> <p>Разработка и утверждение плана застройки в зоне кампуса СФУ.</p> <p>Подготовка документации и согласование в Министерстве образования и науки РФ вопросов по включению объектов университета в федеральные целевые программы.</p> <p>Подготовка проекта закона Красноярского края «О государственной поддержке Сибирского федерального университета».</p> <p>Подготовка и административное сопровождение четырехстороннего Соглашения о сотрудничестве между Рособразованиём, правительством Красноярского края, НК «Роснефть» и СФУ</p>
	Инвентаризация имущественного комплекса и приведение в соответствие правоустанавливающих документов	Создание базы данных «Отраслевой ведомственный кадастр» Сибирского федерального университета, которая в 2011 г. была заменена на Информационную автоматизированную систему «Мониторинг» Министерства образования и науки РФ, позволившую систематизировать информацию об имущественном комплексе вуза и оперативно им управлять. <p>Оперативное оформление правоустанавливающих документов на объекты имущества СФУ</p>
	Капитальный ремонт объектов учебно-лабораторного фонда и объектов коммунальной и спортивной инфраструктуры	Ежегодное принятие программы капитальных и текущих ремонтов объектов учебно-лабораторного фонда и объектов коммунальной и спортивной инфраструктуры. Введение практики ежегодной отчетности
	Создание современной базы научно-исследовательского оборудования	Модернизация научно-исследовательского оборудования в лабораториях и кафедрах институтов в соответствии с приоритетными направлениями развития университета. <p>Создание Центров коллективного пользования</p>
	Формирование айти-контура университета	Создание библиотечно-издательского комплекса. <p>Обеспечение свободного доступа к ведущим мировым электронным научным базам данных.</p> <p>Организация индивидуального автоматизированного рабочего места для каждого штатного преподавателя.</p> <p>Введение практики вебинаров. Поощрение включения в учебный процесс цифровых технологий</p>
	Создание комфортных условий для работы, творчества и проживания	100%-ное укомплектование оборудованием и инвентарем объектов социальной инфраструктуры (жилищный комплекс, пищекомбинат, спортивные объекты и др.)

Продолжение табл.

1	2	3
Недостаточная обеспеченность кадрами	Формирование кадрового резерва	Разработка процедур отбора кандидатов в состав управленческого кадрового резерва. Проведение конкурса «Молодой кадровый резерв». Организация Школы кадрового резерва. Система материального стимулирования сотрудников, выходящих на защиту диссертации
	Рекрутинг ведущих специалистов по приоритетным областям	Принятие программы привлечения визит-профессоров. Разработка комплекса мер социальной поддержки молодых преподавателей и ученых: преимущественное право на заключение договора найма служебного жилья и единовременная выплата «подъемных» сумм при переходе на постоянную работу в СФУ
	Развитие академической мобильности ППС	Утверждение регламента отбора заявок на стажировки. Принятие положения о порядке командирования (направления) за рубеж сотрудников, докторантов, аспирантов и студентов
	Формирование механизмов выявления потенциально активных и перспективных кадров	Создание системы многоуровневой профессиональной аттестации на соответствие занимаемой должности. Введение системы анкетирования студентов на оценку качества получения образовательных услуг и профессиональных компетенций преподавателей
	Повышение уровня жизни ППС	Переход на новую систему оплаты труда. Введение практики единовременных стимулирующих надбавок за значительные результаты в научной и учебно-методической деятельности. Инициирование законопроекта Красноярского края «О мерах социальной поддержки научно-педагогических работников высшей квалификации». Введение практики разовых выплат неостепененным сотрудникам из числа ППС, относящихся к категории низкооплачиваемых
	Формирование новой образовательной парадигмы (связь образования с наукой и производством)	Форсайт развития профессионального образования в СФО до 2020 г. Формирование интеграционных научно-технологических центров
	Разработка новых образовательных программ и единых учебных планов (образовательных модулей)	Разработка учебно-методических комплексов дисциплин. Разработка и внедрение программ практикоориентированного бакалавриата
	Развитие Long Life Learning	Создание Центра координации программ дополнительного профессионального образования

	<p>Установление интегральных связей с производственным сектором. Внедрение в учебный процесс практикоориентированных программ</p> <p>Профориентация и выявление талантливой молодежи</p> <p>Формирование у студентов ключевых социальных и профессиональных компетенций, поддерживающих высокую мотивацию к учению и самообразованию</p>	<p>Открытие базовых кафедр на ведущих предприятиях Красноярского края и Хакасии. Привлечение к преподаванию ведущих специалистов и высококлассных профессионалов с реальных промышленных объектов</p> <p>Создание физико-математической школы при СФУ</p> <p>Организация и методическая поддержка профильных классов в средних школах (с ОАО НК «Роснефть», ЗАО «Норильский никель»)</p> <p>Создание Центра карьеры.</p> <p>Организация Школы молодого предпринимателя</p>
<p>Низкая проектная активность и отсутствие мотивации к вовлечению в научную деятельность</p>	<p>Формирование междисциплинарных творческих коллективов</p> <p>Стимулирование развития инициатив</p> <p>Создание условий для коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности</p> <p>Обеспечение взаимодействия научных подразделений университета со структурами Академии наук РФ</p> <p>Стимулирование созданий и поддержка профессиональных сообществ и общественных организаций</p>	<p>Организация конкурсов инновационных проектов, конкурсов молодежных научных проектов, проектов по заказу СФУ.</p> <p>Организация профессиональных летних школ</p> <p>Поддержка ведущих научных школ.</p> <p>Замещение аудиторной нагрузки преподавателя научно-исследовательской работой</p> <p>Создание Управления интеллектуальной собственности.</p> <p>Оформление прав на результаты интеллектуальной деятельности</p> <p>Соглашение о сотрудничестве с КИЦ СО РАН.</p> <p>Формирование объединенных междисциплинарных ученых советов</p> <p>Создание на базе СФУ Экспертного клуба, Совета молодых ученых.</p> <p>Проведение ежегодного конкурса «Лучший преподаватель»</p>

О к о н ч а н и е т а б л.

1	2	3
<p>Признание университета как точки развития региона</p>	<p>Включение в программы социально-экономического развития регионов СФО. Включение университета в ПИР ФПГ.</p> <p>Включение университета в региональные технологические платформы</p> <p>Формирование реального работающего экспертного совета по базовым направлениям развития региона</p> <p>100%-ное покрытие заявками на участие в объявляемых конкурсах Министерства образования и науки РФ, целевых фондов, Красноярского краевого фонда поддержки научной и научно-технической деятельности.</p> <p>Привлечение финансирования и софинансирования на проведение научных исследований, повышение квалификации и включенное обучение от организаций-грантодателей, отечественных и международных программ</p>	<p>Разработка и утверждение Программы развития СФУ на 2011–2020 гг. Создание пояса малых инновационных предприятий. Формирование инновационной структуры университета (в рамках постановления Правительства РФ № 219)</p> <p>Учреждение Совета по стратегическому развитию СФУ (при участии губернатора Красноярского края, председателя правительства Красноярского края, отраслевых министров). Учреждение на базе СФУ Сибирского научно-образовательного консорциума</p> <p>Создание Центра грантовой поддержки СФУ, основными задачами которого является инициирование и координация деятельности подразделений университета по разработке и выполнению российских и международных проектов и индивидуальных грантовых заявок, информационно-методическое сопровождение</p>

ным показателям за 2010 г. (в 2009 – 17-е место). Признан самым инновационным вузом по итогам 2010 г. В сводном рейтинге Министерства образования и науки Российской Федерации занял 18-е место среди российских вузов. В рейтинге по числу победителей и призеров олимпиад (2011 г.) – 3-е место; в 2010 г. – 6-е место.

СФУ входит в «тройку» лидеров среди вузов СФО и ДВФО по числу полученных мега-грантов ППРФ 218, 219, 220 (7 проектов).

Главным достижением стало повышение востребованности выпускников СФУ на рынке труда. В 2011 г. уровень трудоустроенности выпускников по специальности достиг 65 %.

Опыт формирования федерального университета, полученный при создании СФУ, стал отправной точкой для системного изменения законодательства в области образования и развертывания сети федеральных университетов как высших учебных заведений нового типа, обеспечивающих повышение качества образования и научной, общественно-экономической значимости университетов.

Достигнутые результаты демонстрируют успешное развитие Сибирского федерального университета как ядра научно-образовательного и информационного кластера Сибири. Университет становится лидером в области технических, естественных и гуманитарных наук и имеет основательные перспективы вхождения в число ведущих мировых образовательных и интеллектуальных центров.

Поступательное и системное достижение руководством университета заявленных в 2007 г. стратегических задач привело к появлению в национальной системе профессионального образования принципиально нового вуза, способного эффективно решать задачи комплексного социально-экономического развития Сибири. Выбранная стратегия – интеграция науки, образования и про-

изводства – позволила университету включиться также в процессы, протекающие в международно-образовательной среде, тем самым способствуя позиционированию российских образовательных услуг в качественном экспортном исполнении.

Компетенции, получаемые выпускниками СФУ, стали конвертироваться в успешную карьеру, в том числе и за рубежом. Это способствует не только распространению образовательных технологий и научных достижений, но и появлению дополнительных инструментов влияния на мировой арене: продвижение российской культуры, ценностей, менталитета.

Практика становления СФУ подтвердила жизнеспособность и эффективность модели создания вузов федерального масштаба, призванных обеспечить геополитическое и инновационное развитие стратегически важных регионов. Сегодня в России действуют еще восемь федеральных университетов: Арктический, Балтийский, Северный, Северо-Восточный, Северо-Кавказский, Уральский, Приволжский и Дальневосточный. Опыт создания и развития СФУ во многом стал показательным и послужил основой для программ развития вновь созданных федеральных университетов.

Распространение отработанной модели перспективного российского университета (СФУ) на другие регионы страны позволит повысить проектный потенциал российской высшей школы для организации фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным научным направлениям, в том числе по разработке критических технологий, и обеспечить подготовку высококвалифицированных специалистов для инновационной экономики и социальной сферы регионов с учетом их геополитической значимости, адаптацию мигрантов, а также воспитание и консолидацию региональной элиты.

*Сибирский федеральный университет*

*Ваганов Е. А., доктор биологических наук, профессор, академик РАН, ректор*  
E-mail: rector@sfu-kras.ru

*Вчерашний П. М., кандидат экономических наук, первый проректор по экономике и развитию*

E-mail: p.vcherashnij@sfu-kras.ru

*Туртапкина Е. А., зам. проректора по науке и международному сотрудничеству*

E-mail: ervatur@gmail.com

*Шорохов Р. Г., зам. первого проректора по экономике и развитию*

E-mail: shorohovr@mail.ru

*Siberian Federal University*

*Vaganov E. A., Doctor of Biological Sciences, Professor, Academician RAS, Rector*  
E-mail: rector@sfu-kras.ru

*Vcherashniy P. M., Candidate of Economic Sciences, Vice-Rector for Economics and Finance*  
E-mail: p.vcherashnij@sfu-kras.ru

*Turtapkina E. A., Deputy Vice-Rector for Research and International Cooperation*  
E-mail: ervatur@gmail.com

*Shorokhov R. G., Deputy First Vice-Rector for Economics and Development*  
E-mail: shorohovr@mail.ru