

ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ

Д. А. Ендовицкий

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 1 октября 2014 г.

Аннотация: анализируется работа Воронежского государственного университета и других вузов региона по проектам, реализующим задачи развития вузов.

Ключевые слова: развитие вуза, проекты, цели, пути реализации, риски, показатели эффективности.

Abstract: the author analyzes the work of Voronezh State University and other higher education institutions of the region within the projects aimed at implementing goals for the development of higher education institutions.

Key words: development of a higher education institution, projects, goals, ways of implementation, risks, efficiency indices.

Пять лет назад губернатор Воронежской области А. В. Гордеев поставил перед вузовскими коллективами области задачу – добиться лидерства в системе высшего профессионального образования страны. Задачу – и это все понимали – сложную, реализация которой базируется на сложившихся вузовских традициях, высоком кадровом потенциале, стремлении научно-педагогических и студенческих коллективов соответствовать требованиям, которые жизнь предъявляет к высшей школе; складывающемся взаимодействии с потенциальными работодателями, поддержке вузов со стороны властных структур области.

Объединяющим принципом стал четко выдерживаемый ректоратами вузов и стимулируемый Советом ректоров вузов области принцип развития. Анализируя результаты работы за прошедшие пять лет, о каждом вузе области можно сказать: он движется по пути развития. Об этом свидетельствуют и результаты мониторинга их работы в 2013 г., проведенного Минобрнауки Российской Федерации. Очень надеюсь, что и показатели 2014 г. будут не хуже. У этой надежды есть достаточно веские основания, при том, что мы не «прячем голову в песок» и учитываем сложности современных условий. Один из главных рычагов видится в объединении усилий коллективов вузов для выполнения значимых проектов, призванных обеспечить комплексное и системное решение текущих и перспективных задач на ведущих направлениях деятельности.

Проиллюстрирую сказанное на примере Воронежского государственного университета.

Наши проекты сформированы по следующим направлениям:

- образовательная деятельность;
- управление университетом;
- научная работа и информатизация;
- инновационная деятельность и коммерциализация технологий;
- международная деятельность;
- воспитательная и социальная работа.

В каждом из названных направлений Ученый совет университета утвердил по 5–6 приоритетных проектов, реализация которых, мы уверены, позволит и университету в целом, и его структурным подразделениям продвинуться по пути развития. Уже на стадии подготовки (каждый проект разрабатывался компетентными специалистами и проходил не менее компетентную экспертизу) проект должен был содержать ответы на следующие вопросы:

- цель;
- ожидаемые результаты;
- сроки выполнения;
- кадровое обеспечение;
- финансовые ресурсы;
- риски.

Таким образом обеспечивается конкретность проекта, дабы не допустить подмены действий общими призывами («поднять», «улучшить», «углубить»). Постараюсь всего на трех направлениях (из обозначенных шести) более подробно раскрыть не только содержание составляющих их проектов, но и «дорожную карту» ряда из них.

В направление **«Образовательная деятельность»** включены 6 проектов:

Проект 1. Открытие новых образовательных программ по специальностям: медицинская биохимия; медицинская биофизика; медицинская кибернетика.

Проект 2. Открытие сетевых магистерских междисциплинарных образовательных программ в области экономики и менеджмента, юриспруденции, информационных технологий.

Проект 3. Институт дополнительного образования.

Проект 4. Лидер года – лучший профессор, лучший доцент, лучший ассистент года.

Проект 5. Поддержка на конкурсной основе научно-методического обеспечения образовательного процесса.

Проект 6. Создание электронной образовательной платформы.

Мне представляется, что читателю наиболее интересны будут два:

Проект «Открытие сетевых магистерских междисциплинарных образовательных программ»:

- в области экономики и менеджмента;
- в области юриспруденции.

Цель – расширение доступа обучающихся к лучшим образовательным практикам и инновационным средствам обучения; предоставление обучающимся возможности выбора различных траекторий обучения, углубленного изучения учебных курсов, предметов, дисциплин, модулей, более эффективного использования имеющихся образовательных ресурсов.

Финансовое обеспечение – 200,0 тыс. руб.

Результат – набор обучающихся в 2015 г. по двум сетевым магистерским программам.

Сроки – 2015–2016 гг.

Риски – внешние: нежелание выступать «застрельщиками» в формах организации образовательного процесса у большинства высших учебных заведений, отсроченный результат внедрения и отсутствие адекватной системы вознаграждения за внедрение новых технологий снижает мотивацию у НПР вуза.

Кадровое обеспечение – отвечает современным требованиям.

«Дорожная карта» предусматривает научно-методическое направление названных магистерских программ, соответствующее техническое обеспечение, работу по повышению квалификации преподавателей и противостояние рискам реализации проекта.

Проект «Создание электронной образовательной платформы»

Цель – создание единой университетской системы интерактивного обучения, организация площадки обмена и тестирования сетевых образовательных программ с вузами ЦФО, включая программы довузовской подготовки.

Финансовое обеспечение – 5000 тыс. руб.

Результат – создание целостной системы информатизации подготовки бакалавров, специалистов, магистров, выбирающих различные траектории обучения; создание дружественной для обучающихся и ППС коммуникационной среды; обобщение и распространение опыта использования информационных технологий в образовании в регионе и ЦФО.

Срок реализации – 2014–2018 гг.

Кадровое обеспечение проекта требует интеграции образовательных подразделений университета и служб, отвечающих за информационно-коммуникационные технологии. Проект многолетний, требующий дополнительного времени для реализации. Могут возникнуть риски несоблюдения установленных сроков.

Финансовые риски – значительные. Реализация проекта включает многоканальное финансирование. Большая часть проекта финансируется из общеуниверситетских средств. Невыполнение объемов поступлений средств от обучающихся по основным и дополнительным образовательным программам, аренды и других источников формирует риск недофинансирования проекта на протяжении срока его реализации.

При работе над выполнением данного проекта особую роль будут играть взаимодействие (сотрудничество) с вузами региона и «командная» деятельность участвующих в нем преподавателей. Под постоянным контролем, безусловно, должен находиться и процесс многоканального финансирования.

В направление **«Инновационная деятельность и коммерциализация технологий»** вошли следующие проекты:

Проект 1. Развитие инновационных компетенций студентов и ученых ВГУ.

Проект 2. Развитие системы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности ВГУ.

Проект 3. Развитие деловых связей с предприятиями и организациями Воронежской области и других регионов РФ.

Проект 4. Создание и обеспечение эффективности деятельности Центра развития карьеры.

Проект 5. Развитие Издательского дома ВГУ.

Как видно уже из наименований, все проекты имеют стратегическое значение для развития университета.

Так, целью проекта «Развитие инновационных компетенций студентов и ученых ВГУ» является повышение предпринимательской активности обучающихся и научно-педагогических работников. Это должно обеспечить продвижение 35 заявок инновационных разработок для участия в межвузовском конкурсе «Кубок инноваций»; функционирование семинаров, обучающих предпринимательству; организационное оформление в течение учебного года не менее 2 новых малых инновационных предприятий и др.

Обеспечить реализацию данного проекта призваны развитие системы подготовки кадров для предпринимательской деятельности, продвижение результатов научно-исследовательской работы и опытно-конструкторских разработок в производство и на рынок, создание новых инновационных предприятий малого бизнеса, привлечение дополнительных финансовых ресурсов в научно-техническую сферу.

Проект указывает и на имеющиеся риски: высокую конкуренцию среди участников межвузовского конкурса и недостаточное финансирование.

Проект «Развитие деловых связей с предприятиями и организациями» имеет своей целью широкое внедрение в производственную практику наиболее перспективных инновационных разработок университета через создание совместных инжиниринговых и молодежных творческих центров и центров прототипирования, участие в различного рода выставках, постоянное обновление базы инновационного портала и т.п.

Предусматриваются заключение новых договоров на проведение НИОКР и создание совместных центров и предприятий с руководителями соответствующих бизнес-структур и разработка комплекса мероприятий для формирования презентационных материалов наиболее перспективных инновационных разработок университета.

Следует отметить, что в этих и других проектах, о которых идет речь, не только определяются задачи для решения в 2014/15 учебном году, они уже сейчас приносят реальные результаты. Вот только несколько примеров:

– формирование финансовой базы инновационной деятельности ВГУ в 2013/14 учебном году осуществлялось из средств федерального и регионального бюджетов (2 440,0 тыс. руб.), а также из средств промышленных компаний и организаций (184 508,37 тыс. руб.). Общий объем финансирования составил 186 748,37 тыс. руб.;

– ученые ВГУ победили в конкурсе на реализацию четырех федеральных целевых программ «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы» на общую сумму 26 877 млн руб.;

– успешно завершён один проект и выполняются два других по созданию высокотехнологичного производства (в рамках постановления Правительства РФ № 218). Объем финансирования по проектам в 2013/14 учебном году составил 168,364 млн руб.;

– зарегистрировано 28 малых инновационных предприятий. На предприятиях организовано 144 рабочих места, из них 72 – для работников ВГУ; объем выполненных работ и услуг составляет 75,6 млн руб. (75,3 млн руб. – в 2012 г.);

– созданы внедренческие центры, нацеленные на использование результатов исследований и разработок: научно-образовательный центр «Образовательные инновации», Инжиниринговый центр инновационных технологий извлечения полезных ископаемых, Центр информационных систем и технологий баз данных нового поколения, Центр «Математическое моделирование и расчеты»;

– успешно проведен Конкурс инновационных проектов ВГУ, целью которого являлось выявление наиболее перспективных инновационных проектов молодых ученых университета, а также их обучение предпринимательству на семинаре «Управление проектами».

Таким образом, отслеживание результативности в процессе работы по мере того, как тот или иной проект проходит процесс воплощения, позволяет как вести мониторинг эффективности, так и оперативно реагировать на выявленные недостатки и трудности.

Думаю, читатель (особенно если он работает в сфере вузовского менеджмента) согласится с тем, что направление «Управление университетом» ввиду постоянно меняющихся условий представляет особую сложность. Мы определили в нем следующие проекты.

Проект 1. «Комплексный анализ рынка образовательных услуг Центрально-Черноземного региона – сегмент высшего образования».

Проект 2. «Система эффективных контрактов с научно-педагогическими работниками ВГУ».

Проект 3. «Совершенствование системы финансового планирования и контроля».

Проект 4. «Модернизация имущественного комплекса»

Проект 5. «Комплексная реконструкция Ботанического сада Воронежского госуниверситета».

Кратко скажем о том, что послужило предпосылкой подготовки первого из них. В настоящее время прогнозирование структуры и численности контингента по группам направлений и специальностей высшего образования, оценка потребностей в персонале, материальных и информационных ресурсах, формирование ценовой политики и финансовое планирование производятся эмпирическим путем на основании исторических данных. В то же время, на 2015–2018 гг. приходится перелом демографической ситуации, накладывающийся на введение очередного поколения образовательных стандартов и обуславливающий неэффективность сложившегося подхода к анализу и планированию. Одновременно университет испытывает серьезные финансовые затруднения, связанные с параллельным сокращением бюджетного финансирования и доходов от оказания платных образовательных услуг. Названные условия определили необходимость создания надежной, оперативно обновляемой информационной базы анализа и стратегического планирования, отражающей емкость и структуру рынка высшего образования, а также эластичность спроса по доступным для измерения факторам с учетом позиций конкурирующих вузов. Отсюда цель проекта – оценка и наиболее полное использование потенциала университета в сегменте высшего образования и на рынке образовательных услуг. При этом мы опираемся на имеющиеся в открытом доступе данные о результатах приемных кампаний в вузах Центрального Черноземья, показатели мониторинга эффективности и отчеты вузов о самообследовании.

Риски при реализации данного проекта видятся в невозможности получения всего необходимого объема информации и в высоких требованиях к исполнителям аналитической части проекта. Тем не менее мы уверены, что анализ структуры приема и стоимости обучения по направлениям и специальностям, соотношения «спрос–предложение», предпочтения абитуриентов, эффективности сотрудничества с общеобразовательной и средней профессиональной школами, предпочтений и запросов абитуриентов и потенциальных работодателей позволит на научной основе выстраивать политику университета на этом важнейшем участке деятельности.

Не менее сложную задачу призван решить проект *«Система эффективных контрактов с научно-педагогическими работниками ВГУ»*, цель которого – максимально возможное сокращение явных и вмененных издержек перехода на систему эффективных контрактов, в том числе путем использования всех доступных возможностей

оптимизации условий контрактов. При этом необходимо учитывать, что на федеральном уровне еще не приняты необходимые нормативные документы. Однако работа не терпит отлагательства, и в результате ее проведения мы рассчитываем иметь детально проработанный и согласованный план перехода на эффективный контракт, проекты всех необходимых документов, выверенную схему взаимодействия, компетентную готовность ответственных сотрудников управленческих подразделений и информированность трудового коллектива.

Полагаю, что приведенных примеров (а их можно привести и по всем другим направлениям и проектам) достаточно, чтобы читатель понял логику сформировавшегося в университете проектного подхода к определению стратегического развития вуза. Насколько эффективными окажутся наши проекты следует проверять по результатам мониторинга рейтинговых показателей. При всей разноплановости и разности параметров они позволяют судить о работе, сопоставлять собственные достижения с достижениями других вузов. В образовании велика роль экспертных оценок, и мы внимательно следим за их выражением в форме рейтингов вузов.

Один из наиболее авторитетных в мире рейтингов университетов составляет британская компания QS. В рейтинге, опубликованном в сентябре 2014 г., ВГУ по итогам учебного года отнесен к группе 701+, что свидетельствует о достаточно прочной его позиции в международном университетском сообществе. Оценка вуза экспертами формируется по таким параметрам, как «академическая репутация», «цитируемость в расчете на преподавателя», «репутация вуза среди работодателей», «ресурсное обеспечение» и др.

Проекты, над выполнением которых работает университет, направлены на повышение как эффективности и качества его деятельности, так и его статуса среди отечественных и зарубежных вузов. А репутация, как известно, в современных условиях является весьма важным фактором.

Проектный принцип работы в силу понятных причин лучше и полнее всего известен мне по практике Воронежского государственного университета, однако знаю, что его всё охотнее и шире применяют и в других вузах области. Так, ряд проектов успешно реализуется в Воронежских государственных техническом (ВГТУ), аграрном (ВГАУ им. Петра I), педагогическом (ВГПУ) университетах, лесотехнической академии (ВГЛТА). Назову лишь несколько из них, на мой взгляд, наиболее актуальных, наработанный опыт по которым будет полезен и другим вузам:

– «Развитие социального партнерства и системы воспитания лидеров профессионального сообщества в условиях инновационной деятельности университета» (ВГТУ);

– «Внедрение дистанционных технологий в практику образовательного процесса» (ВГАУ им. Петра I);

– «Внедрение результатов НИР в образовательный процесс через систему внутривузовских грантов» (ВГПУ);

– «Реализация кластерной политики в целях повышения качества образования» (ВГЛТА).

Совет ректоров вузов Воронежской области, который я имею честь возглавлять, стремится обобщать и анализировать накапливаемый опыт, делать его достоянием гласности, ибо любые управленческие решения в вузе обретают нацелен-

ность на успех только тогда, когда они поняты и поддержаны в коллективе.

Стремление вузов области к лидерству как задача реализуется не обособленно, а в контексте общей программы развития области. Пять лет назад, вступая в должность, губернатор А. В. Гордеев призвал добиться того, чтобы область стала в ряд ведущих регионов России, и обосновал возможность этого. Сегодня Воронежская область вошла в десятку лучших субъектов Федерации, что рассматривается как первый этап движения вперед. Как показали итоги губернаторских выборов, состоявшихся 14 сентября 2014 г., где избиратели отдали А. В. Гордееву почти 90 % своих голосов, «линия развития» принята обществом. В ее русле идут Воронежский государственный университет и другие воронежские вузы.

Воронежский государственный университет

Ендовицкий Д. А., доктор экономических наук, профессор, ректор Воронежского государственного университета, председатель Совета ректоров вузов Воронежской области

E-mail: usv@vsu.ru

Тел.: 8 (473) 220-75-22

Voronezh State University

Endovitsky D. A., Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector of the Voronezh State University, Chairman of the Rectors Council of Institutions of Higher Education in Voronezh Region

E-mail: usv@vsu.ru

Tel.: 8 (473) 220-75-22