КЕЙСЫ

российских университетов

ВЫПУСК 5

2024–2025

Составители и научные редакторы
Е.А. Савелёнок,
Н.К. Габдрахманов,
А.И. Заграничный

Издательский дом Высшей школы экономики
Москва, 2026

УДК 378.1
ББК 74.48
К33

https://elibrary.ru/vrpypu

Издание сборника выполнено на средства
Программы фундаментальных исследований
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

Рецензенты:
О.В. Пилипенко, доктор технических наук, профессор,
депутат Государственной Думы, член комитета Государственной Думы
по науке и высшему образованию, действительный член
Академии военных наук;
О.Л. Назайкинская, доктор образования (Ed.D.), директор
Центра трансформации образования Московской школы управления
«Сколково», профессор бизнес-практики

Составители и научные редакторы:
Е.А. Савелёнок, Н.К. Габдрахманов, А.И. Заграничный

К33 **Кейсы российских университетов.** Вып. 5: 2024–2025 [Текст] / сост. и науч. ред. Е. А. Савелёнок, Н. К. Габдрахманов, А. И. Заграничный; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2026. — 215, [1] с. — 200 экз. — ISBN 978-5-7598-4543-0 (в пер.). — ISBN 978-5-7598-4627-7 (e-book).

Очередной сборник «Кейсы российских университетов» содержит кейсы, разработанные на магистерской программе «Управление в высшем образовании», которая с 2011 г. реализуется Институтом образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Программа предназначена для сотрудников университетов, нацеленных на управленческую карьеру или развитие собственных проектов в образовании.

В сборнике представлены управленческие кейсы из сферы высшего образования. Он будет полезен как учебное пособие для программ подготовки управленцев в образовании, а также в качестве источника вдохновения и практических идей для действующих руководителей университетов.

УДК 378.1
ББК 74.48

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
http://id.hse.ru

doi:10.17323/978-5-7598-4543-0

ISBN 978-5-7598-4543-0 (в пер.)
ISBN 978-5-7598-4627-7 (e-book)

© Авторы, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

От практики к осмыслению: кейсы как инструмент
для управленческого развития (*Е.А. Терентьев*) 5

Кейсы как артефакты трансформации:
документируя будущее высшего образования
(*Н.К. Габдрахманов*) 8

От «лучших практик» к примерам
живой трансформации (*Н.К. Габдрахманов*) 10

Закрыть нельзя набирать
Кейс Новосибирского государственного
университета экономики и управления «НИНХ» 25

Новый формат и (или) сборка воедино:
как собрать новую модель лесного образования?
Кейс Северного (Арктического) федерального
университета им. М.В. Ломоносова (САФУ) 55

Есть ли альтернатива РОПам?
Кейс одного регионального университета
(пьеса в 6 действиях) 80

Университет не резиновый!
Кейс об управлении образовательными программами
в крупном российском университете 102

Быть или не быть, вот в чем вопрос:
надо ли научить врача учить?
Кейс нескольких российских медицинских университетов 129

Выбор между призванием и выживанием —
вечная дилемма выпускников педвузов
Кейс Томского государственного педагогического
университета 153

Студенческий МФЦ как драйвер трансформации
образовательного пространства
*Кейс Южно-Российского института управления —
филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС)* 172

В качестве резюме, но не заключения
(*Н.К. Габдрахманов*) 210

Магистерская программа
«Управление в высшем образовании»
Института образования
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» 215

ОТ ПРАКТИКИ К ОСМЫСЛЕНИЮ: КЕЙСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Российские университеты сегодня работают в среде, где классические управленческие решения все чаще оказываются недостаточными. Запросы на обновление образовательных моделей, повышение качества программ, развитие науки, поддержку студентов и преподавателей, оптимизацию внутренних процессов и более точную настройку взаимодействия с государством и рынком труда возникают одновременно и требуют не деклараций, а практических шагов. При этом «готовых рецептов» нет: слишком различаются контексты, ресурсы, организационная культура и степень свободы в принятии решений. Именно поэтому особенно ценной становится возможность увидеть не итоговую картинку «успеха», помещенную в отчеты, а путь поиска — со всеми развилками, сомнениями, ограничениями и неизбежными компромиссами.

Новый выпуск сборника «Кейсы российских университетов» продолжает линию, которая сложилась в предыдущих изданиях: мы стремимся фиксировать и делать доступным для профессионального сообщества живой управленческий опыт. Такой опыт в традиционных форматах описания университетских практик часто теряется за абстрактными формулировками и выводами, тогда как в реальной работе важны не только стратегические цели, но и то, как именно команда приходит к решению, какие аргументы оказываются убедительными, какое сопротивление приходится преодолевать и какие последствия возникают уже после того, как решение принято. В этом смысле кейсы — не витрина «лучших практик», а пространство для размышления и разговора о том, как устроена управленческая реальность университета и какие возможности и риски существуют у руководителей в конкретных ситуациях.

Семь кейсов, вошедших в сборник, фиксируют важные управленческие дилеммы современного российского университета. Первый из них посвящен кризису идентичности классического

экономического образования и поиску новых точек роста в условиях падающего спроса. Второй кейс демонстрирует сложность институционального проектирования, ставя вопрос о механизмах «пересборки» отраслевого (лесного) образования в логике кластерного подхода. Третий обнажает проблему сосуществования разных моделей управления образовательными программами и конфликта интересов заведующих кафедрами и руководителей программ. Четвертый поднимает проблему баланса между академической культурой принятия решений и управлением на основе больших данных, когда университет вынужден оценивать эффективность сотен образовательных программ. Пятый, основанный на масштабном межвузовском исследовании, выявляет критический дефицит педагогических компетенций у преподавателей медицины, совмещающих клиническую и образовательную деятельность. Шестой обращается к вечной дилемме педагогического образования: как выстроить непрерывную траекторию от школы через вуз к профессии, чтобы удержать молодых учителей в системе несмотря на высокие нагрузки и невысокие стартовые зарплаты. Завершает сборник кейс о внедрении клиентоцентричной модели студенческого МФЦ, которая призвана решать административные проблемы студентов, не провоцируя у них потребительского отношения к образованию и сохраняя высокие академические стандарты.

Материалы сборника иллюстрируют управленческие манёвры в условиях ограничений и различных групп интересов к результатам и моделям образовательных программ. Часть представленных кейсов иллюстрируют не только организационные, но и отраслевые сюжеты, что говорит о возрастании роли университетов и их активном участии в решении стратегических задач отраслевой повестки. Такие кейсы показывают, как управленческое решение становится ответом на системный вызов и требует учитывать разные интересы, уровни ответственности и критерии эффективности.

Важно помнить: каждый кейс уникален, и универсального рецепта не существует. Но именно сопоставление разных контекстов и решений позволяет расширить спектр доступных возможностей и, вероятно, избежать тех ошибок, которые уже совершались другими. Желаем вам вдумчивого чтения, продуктивных

дискуссий и новых управленческих решений, которые становятся настоящими точками роста для университетов и людей, работающих в них.

Е.А. Терентьев,
директор Института образования
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

КЕЙСЫ КАК АРТЕФАКТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ: ДОКУМЕНТИРУЯ БУДУЩЕЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Российское высшее образование переживает эпоху глубоких структурных изменений. За последние десятилетия университеты прошли путь от институтов, ориентированных преимущественно на трансляцию знаний, к сложным экосистемам, где переплетаются образовательные, научные, инновационные и социальные функции. Эта трансформация не была линейной и предсказуемой, она происходила в условиях постоянной турбулентности, регуляторных сдвигов, технологических вызовов и меняющихся ожиданий общества.

Представленные в данном сборнике кейсы — не просто учебные материалы. Это артефакты ключевых изменений, запечатленные в момент их рождения. Каждый кейс фиксирует уникальный момент трансформации: решение, принятое руководителем вуза без готового шаблона; организационную перестройку, рожденную в ответ на внешний вызов; попытку создать новую научно-образовательную модель там, где старые подходы исчерпали себя. В отличие от официальной статистики или нормативных документов, кейсы сохраняют живую ткань изменений — диалоги, сомнения, компромиссы, неудачи и прорывы, которые составляют подлинную историю университетской трансформации.

Эти материалы ценны именно своей неповторимостью. Они не претендуют на статус «лучших практик» для механического тиражирования, поскольку в условиях серьезных изменений универсальных решений не существует. Вместо этого кейсы предлагают читателю совершить интеллектуальное погружение в реальные управленческие ситуации, увидеть их изнутри глазами тех, кто принимал решения, и понять логику действий в условиях неопределенности. Они становятся не инструкцией «как делать», а окном в мир университетского управления, где каждое решение — результат балансирования между возможным и необходимым,

между традицией и инновацией, между внутренними ресурсами и внешними вызовами.

Сборник призван выполнить двойную миссию: служить инструментом подготовки нового поколения университетских менеджеров и одновременно зафиксировать исторический момент трансформации российского высшего образования, в том числе для будущих исследователей, реформаторов и всех, кто стремится понять, как менялись университеты в эпоху перемен.

Современная трансформация высшего образования в России происходит на стыке множества факторов: реализации масштабных государственных программ, цифровизации образовательных процессов, усиления связи с рынком труда, изменения демографической ситуации и глобальных вызовов, таких как пандемия и технологические революции. В этих условиях университеты вынуждены постоянно адаптироваться, экспериментировать и создавать новые управленческие решения. Часто это происходит без готовых моделей и в условиях информационного дефицита.

Традиционные формы документирования изменений в высшем образовании — статистические отчеты, нормативные акты, научные статьи — фиксируют преимущественно результаты трансформации или ее формальные аспекты. Однако они редко раскрывают процессуальную сторону изменений: как именно принимались решения, какие дилеммы стояли перед руководством, какие ошибки совершались и как они преодолевались, как взаимодействовали различные стейкхолдеры в условиях неопределенности. Именно этот «внутренний мир» трансформации и становится предметом кейс-метода.

Н.К. Габдрахманов,
академический руководитель магистерской программы
«Управление в высшем образовании»,
заведующий лабораторией «Развитие университетов»
Института образования
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

ОТ «ЛУЧШИХ ПРАКТИК» К ПРИМЕРАМ ЖИВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В 2016 г. вышел в свет первый сборник «Кейсы российских университетов». Серия задумывалась как собрание материалов «для обучения и самообучения управленческих кадров вузов» на магистерской программе «Управление в высшем образовании», но получила куда большее распространение и прикладной характер. Сборник кейсов стал инструментом, который «поспособствует налаживанию профессиональных связей между управленческими командами вузов», решающих сходные задачи.

Спустя 10 лет мы презентуем юбилейный, пятый номер серии, где, как и прежде, коллеги из разных университетов России описывают вызовы, которые встают перед вузами и их управленцами.

На протяжении этих 10 лет проект служил уникальной летописью решений, фиксируя ключевые тренды в управлении высшим образованием. В юбилейном издании мы хотим сделать следующий важный шаг. Помимо новых кейсов, в этой главе мы представим ретроспективный анализ: посмотрим, как менялись кейсы, как развивалась ситуация в вузах после публикации сборников, и попробуем осмыслить, в чем польза этого упражнения для управленцев. Наша цель в том, чтобы показать не только новые сюжеты, но и эволюцию задач и решений, которые стояли перед студентами нашей уникальной программы. Это превращает сборник из снимка момента в живую историю.

Для Института образования НИУ ВШЭ и команды магистерской программы «Управление в высшем образовании» серия «Кейсы российских университетов» выступает стимулом к дискуссии, катализатором идей и изменений, поскольку откровенное изложение вызовов и практик, амбиций и проблем, возникающих в процессе их достижения, принципиально отличающееся от научной публикации, позволяет увидеть комплексную картину процесса развития университета. Задачи, идеи, сопротивление, поиск решений, успехи и неудачи в достижении целей — все это формирует управленческую реальность, которая обсуждается и осмысляется на программе «Управление в высшем образовании». Авторы указывают на то, что кейсы интересны как читателям, так

и составителям. Они выступают подспорьем для анализа управленческих решений и несут практическую пользу как иллюстрация сценариев управленческих интервенций.

Для читателей серия — это возможность познакомиться с реальным опытом университетов, найти вдохновение и ответы на собственные вопросы, почувствовать профессиональную солидарность в решении системных проблем академической среды.

«Практические примеры позволяют погружаться в опыт других коллег, находить ответы на собственные вопросы в своих организациях. Кейсы транслируют единообразие системы образования, схожесть проблем независимо от масштабов деятельности университетов, различий между региональными и столичными вузами... [Кейсы формируют] желание развивать себя и организацию, в которой работаешь» — автор кейса 2017 г.

«Кейсы дают возможность почитать об опыте реализации различных проектов в университетах не в формате официальных отчетов, а в более живой и реальной форме, увидеть не только положительные стороны, но и реальные проблемы, с которыми столкнулись сотрудники вузов. Можно тренироваться проектировать разные выходы из управленческих ситуаций» — автор кейса 2019 г.

«Для читателей этот сборник становится настоящим "глотком воздуха": возможностью увидеть, как коллеги из других вузов подходят к решению общих проблем. Нашли ли они выход? Какие методы применяли? И что в итоге получилось? Поскольку большинство описанных кейсов затрагивает универсальные вызовы, главная ценность сборника в том, чтобы дать почувствовать профессиональную солидарность и найти единомышленников в решении сложных задач. Представленные кейсы отражают системные проблемы академической среды, а издание выполняет важную функцию — создает пространство для обмена опытом и укрепления профессионального сообщества через осознание общности трудностей и поиска их решений» — автор кейса 2022 г.

Авторы кейсов отмечают практическую и образовательную пользу как составления, так и решения кейсов.

«Публикация кейса — не равно научная статья, учишься доносить идеи, вовлеченность более художественным языком, чем

в научных статьях, интересны обращения к прямой речи, цитирование, глубокая аналитическая работа» — автор кейса 2017 г.

«Участие в подготовке сборника было очень полезным, так как позволило отрефлексировать профессиональный опыт и разработать стратегию дальнейшего развития института. Помимо этого, было полезно знакомство с самим методом кейсов, процесс был интересным и увлекательным» — автор кейса 2021 г.

«Очень полезный инструмент в процессе обучения на программе с точки зрения работы с готовыми кейсами как на 1-м курсе (действительно заставляет рассматривать проблемы с разных и иногда неожиданных сторон. Для работника, не имеющего опыта руководителя, это первый опыт принятия обоснованных, аргументированных управленческих решений), так и на 2-м курсе, когда уже сам пробуешь описать, а значит, и разобраться в той или иной проблемной ситуации. К тому же можешь попробовать себя в качестве писателя, особенно когда нет жестких требований к стилю изложения. Лично для меня это был прекрасный опыт!» — автор кейса 2022 г.

«Сборник выступает интересной образовательной технологией для развития управленческих компетенций магистров программы "Управление в высшем образовании", которая позволяет глубже погрузиться в тематику, соотнести себя с проблемами других университетов, представители которых включены в состав команды разработчиков кейса, выявить системные проблемы и подходы к решениям на межуниверситетском ландшафте» — автор кейса 2023 г.

В первых выпусках (середина 2010-х годов) кейсы прежде всего были сосредоточены на «внутренней сборке» университета: выстраивании управляемости и эффективности через настройку ключевых процессов, организационных структур и механизмов развития. В центре внимания находились задачи повышения результативности научной деятельности, формирования инновационной инфраструктуры и поиска моделей коммерциализации разработок, обновления инженерных и технологических образовательных программ, а также вопросы управления филиалами, подготовки научных кадров и обеспечения доступности образования. Университет в этих кейсах представлен как сложная систе-

ма, которая учится выстраивать правила, зоны ответственности и операционные решения, позволяющие работать стабильнее и продуктивнее. Конкретным примером внутренней трансформации выступает кейс «Переход Пермского филиала НИУ ВШЭ к модели управления исследовательским университетом», в котором детально описывается пилотный переход двух факультетов от традиционной кафедральной структуры к департаментам, одновременный переход всего образовательного процесса на управление по программам, введение коэффициентов затратности и внутрифакультетского бюджетирования. Кейс фиксирует возникшие в процессе трансформации конфликты — «общую неопределенность среди преподавателей», сокращение учебной нагрузки у части профессорско-преподавательского состава, проблемы горизонтальной координации и сосуществования двух моделей управления в переходный период. В кейсе «Управление инновационной инфраструктурой вуза...» (УрФУ) раскрывается пошаговое становление системы поддержки инноваций: создание Центра технологического трансфера, Фонда развития инноваций, сети инновационно-внедренческих центров (ИВЦ высоких технологий машиностроения, ИВЦ радиационной стерилизации, Региональный инжиниринговый центр лазерных и аддитивных технологий). Авторы кейса подробно описывают операционные задачи инновационной инфраструктуры — борьбу с утечкой интеллектуальной собственности через переманивание профессоров промышленными предприятиями, выстраивание «административных барьеров» для защиты прав университета на результаты интеллектуальной деятельности, формирование публичной истории проектов для привлечения инвесторов, поиск механизмов выхода университета из малых инновационных предприятий на стадии их коммерциализации. Кейс Сибирского федерального университета «Проблемы внедрения инновационных образовательных программ подготовки инженерных кадров...» иллюстрирует запуск проекта CDIO (Conceive — Design — Implement — Operate) в инженерном образовании: вовлечение промышленных партнеров (ОК «РУСАЛ», ОАО «Красцветмет») в формулирование компетенций выпускников, поиск и подготовку преподавателей, «способных учить по-другому», разработку практико-ориентированного учебного контента. Особую сложность, как отмечается в кейсе, представлял подбор команды преподавателей, готовых

перестроить свои сложившиеся курсы в соответствии с новой методологией, что потребовало привлечения производственников из числа сотрудников предприятий-партнеров для ведения ряда дисциплин. Кейс НИУ ВШЭ «Как повысить качество научного руководства в современной аспирантуре...» анализирует системные проблемы подготовки научных кадров: несоответствие целей научного руководителя и аспиранта, восприятие диссертации как личного проекта, низкую вовлеченность аспирантов в коллективные исследования. В ответ на эти вызовы в Высшей школе экономики была разработана модель академической аспирантуры с обязательной образовательной компонентой, введением показателя эффективности аспирантуры в KPI деканов, формированием аспирантских школ как коллективных исследовательских сообществ, а также обсуждалась идея трехстороннего договора между аспирантом, научным руководителем и университетом с четким прописыванием прав и обязанностей сторон.

В некоторых кейсах данного периода фокус заметно смещается: кейсы все чаще описывают университет как игрока конкурентного поля, который вынужден думать не только о внутренних настройках, но и о внешнем позиционировании. Возникают истории о межвузовской кооперации и запуске совместных программ, о балансировании интересов работодателей и абитуриентов при проектировании образовательных траекторий, о развитии практико-ориентированных форматов и новых управленческих ролей, например, усилении программного управления. В этот же период отчетливо звучат темы брендирования, интеграции и формирования новой идентичности объединенных университетов, а международная деятельность начинает осмысляться не как витрина, а как управленческий ресурс и отдельное направление стратегической работы, связанное с экспортом образования и развитием зарубежных инициатив. Ярким примером сложностей международной кооперации выступает кейс Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова «Анализ кризисной ситуации, сложившейся при реализации сетевой магистерской программы “Интегрированный менеджмент”...», в котором описываются расхождения учебных планов российского и немецкого партнеров (Высшей школы Циттау/Герлиц), смещение календарных планов на полгода, отсутствие синхронных семестров, необходимость десятилетий для «раскрутки» отношений с промышленными парт-

нерами. Кейс показывает, как международная программа становится не «витриной», а источником управленческих вызовов, требующих пересмотра внутренних регламентов, календарных планов и выстраивания новых коммуникационных практик. Во втором разделе кейса об УрФУ «Управление инновационной инфраструктурой вуза...» прослеживается эволюция от внутренней «сборки» к позиционированию на рынке: переход к концепции предпринимательского университета, где образование, наука, инновации и инвестиции объединяются в единую экосистему. Появляются задача формирования «торгового дома» для продажи продуктов малых инновационных предприятий, поиск партнеров с «большими ресурсами» (Фонд «Сколково», РВК, ФРИИ) для передачи проектов на следующие стадии развития, а также запуск акселерационных программ, ориентированных не на массовый поток проектов, а на глубокую проработку узкоспециализированных решений для промышленности Уральского региона. Трансформация Пермского филиала НИУ ВШЭ, описанная в соответствующем кейсе, демонстрирует переход филиала из «образовательного подразделения» в самостоятельный исследовательский университет с собственной стратегией, бюджетом и правом принимать локальные нормативные акты. Кейс фиксирует поиск баланса между автономией филиала и вписыванием в общую стратегию головного вуза, а также необходимость позиционирования в региональном рынке образовательных услуг Пермского края, конкуренцию за абитуриентов и научные кадры. Кейс Челябинского государственного университета «Поиск инновационной модели управления для реализации инклюзивного образования...» отражает смещение фокуса на внешние обязательства и социальную миссию: управление процессом обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья требует не только внутренней перестройки (подготовка преподавателей, внедрение тьюторства, сервисная поддержка), но и позиционирования университета как социально ответственного игрока, способного обеспечить доступность образования. Отдельного внимания заслуживает описание программы «Инновационный дайвинг» в УрФУ, которая эволюционировала от простой профориентационной площадки к системе формирования кадрового резерва для инновационной экономики: за 5 лет существования программы ее прошли несколько сотен молодых людей, и перед Центром об-

разовательных технологий встала новая задача — помочь этим выпускникам найти применение в реальных проектах, в том числе в малых инновационных предприятиях, созданных при университете. Параллельно развивался сервис Involve — многоуровневая база данных для соединения выпускников программы с работодателями, что знаменует переход от внутренней подготовки кадров к управлению их карьерными траекториями как стратегическим ресурсом университета на рынке труда.

На следующем этапе (2017–2018 гг.) в кейсах фокусируется внимание на том, что эффективное управление вузом требует не шаблонных решений, а контекстуально обоснованных, итеративных подходов, учитывающих интересы множества стейкхолдеров и миссию конкретного университета. Ключевые вызовы перед высшим образованием в данный период включают необходимость адаптации к глобальным и национальным трендам, что предполагает одновременный ответ на вызовы интернационализации, цифровизации и специфические потребности российской экономики и социальной сферы; организацию межвузовского сетевого взаимодействия, которое требует значительных ресурсов на координацию, четкого разграничения ответственности, наличия внешнего системного интегратора и устойчивого запроса со стороны работодателей; стратегическое позиционирование в условиях реорганизаций и слияний, где необходимо балансировать между сохранением профильных компетенций и диверсификацией образовательного предложения на фоне демографического спада, управлять ребрендингом и идентичностью после присоединения других вузов, а также оптимизировать филиальные сети, сочетая централизацию управления с сохранением операционной автономии филиалов для учета региональной специфики. Кроме того, значимым вызовом данного периода остается привлечение, отбор и удержание качественного человеческого капитала через переход от формальной подготовки к ЕГЭ к ранней профессионализации школьников, снижение рисков несоответствия личностных и профессиональных качеств абитуриентов требованиям будущих профессий с помощью профориентационного тестирования и олимпиад с участием работодателей, а также формирование устойчивой мотивации через погружение в профессиональные задачи и наставничество. Не менее важной задачей оставалось формирование образовательных портфелей в контексте интерна-

ционализации, где требуется баланс между глобальной стандартизацией, включая международные аккредитации, англоязычные треки и академическую мобильность, и учетом локальных потребностей рынка труда, что предполагало модульность учебных планов, интеграцию исследовательской компоненты и гибкость образовательных траекторий.

Ярким примером университетских задач того времени является кейс «Внедрение института руководителей образовательных программ (РОП)...» Уральского федерального университета. В логике модернизации образовательной деятельности (переход к модульному принципу и индивидуальным траекториям) УрФУ ввел новую управленческую роль — руководителя образовательной программы, что, по мнению авторов, должно было перенести процесс управления программой от кафедр к руководителю и совету программы, сделать управление более «рыночным», ориентированным на качество и обновление содержания, а также закрепить персональную ответственность за развитие образовательной программы. Внедрение новой роли сопровождалось организационным напряжением, поскольку реальный статус и возможности влияния руководителей образовательных программ оставались неоднозначными. Коллеги из Уральского университета реализовали заявленные инициативы, что «*частично привело к повышению эффективности образовательных программ, способствовало рационализации образовательного процесса, совершенствованию, актуализации образовательных программ и их современному техническому сопровождению*».

К тому же, как сообщает один из авторов кейсов, внешний по отношению к Уральскому федеральному университету эффект кейса выразился в экстраполяции практики в другие университеты: *«По итогам работы над кейсом участники авторского коллектива выработали практику введения роли руководителя образовательной программы в своих образовательных учреждениях*».

В кейсе Костромского государственного университета «Развитие инженерных направлений подготовки в опорном университете...» ярко проявляется системный кризис инженерного образования: разрыв с производством из-за утраты устойчивых связей с предприятиями, устаревшая материально-техническая база (доля оборудования моложе 5 лет не превышала 20%), а также необходимость поиска новых моделей взаимодействия с индустрией через проект «Вуз как центр трансфера и адаптации

технологий». Кейс межвузовской программы подготовки инженеров в сфере высоких технологий «Технари со вкусом к предпринимательству...» демонстрирует переход к проектному обучению как к системе подготовки кадров для инновационных компаний, где студенты в течение 2 лет работают над реальными задачами предприятий под руководством наставников из бизнеса, а университет выступает не как транслятор знаний, а как интегратор образовательных и производственных процессов. В кейсе Томского политехнического университета «Требования работодателя и ожидания абитуриента — поиск компромисса при проектировании образовательной программы по направлению подготовки "Менеджмент"...» обнажается дилемма непрофильных программ в техническом вузе: падение конкурентоспособности программы из-за несоответствия ожиданий абитуриентов (желание получить универсальные управленческие навыки) и запросов работодателей (требование отраслевой экспертизы), что вынуждает руководство института искать баланс между массовостью, дифференциацией под нужды предприятий-партнеров и сохранением академической идентичности. Кейс Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента ВШЭ «Глобальный, локальный, научный, практичный — новый подход к формированию линейки образовательных программ бизнес-школы...» иллюстрирует интеграцию цифровой культуры в образовательные программы через внедрение блоков по бизнес-аналитике и работе с данными, переход на модульный принцип построения программ с возможностью формирования индивидуальных траекторий через систему «майор — минор», а также усиление международной составляющей (полный перевод программы по менеджменту на английский язык с переименованием в «Международный бизнес и менеджмент»). Кейс Российского университета кооперации «Стратегия трансформации вуза: от автономии филиалов к единому образовательному пространству...» отражает сложности управления многофилиальной структурой в условиях дефицита ресурсов: необходимость создания единой образовательной политики при сохранении автономии филиалов, поиск эффективных бизнес-моделей для каждого подразделения (включая концепцию «центра коллективного доступа»), а также выстраивание системы согласования интересов между головным вузом и филиалами в условиях жестких временны́х ограничений на трансформацию.

На следующем этапе (2019–2021 гг.) показывается рост сложности и «турбулентности» управленческой повестки. Кейсы становятся более системными и часто связаны с необходимостью одновременно развиваться и адаптироваться к ограничениям. Здесь большее внимание уделяется цифровому повороту и дистанционным форматам, последствиям ускоренной цифровизации, а также проектному обучению и междисциплинарности как ключевым образовательным решениям. Вплотную встает вопрос организационной и финансовой устойчивости: появляются язык экономики образовательного процесса, проблематика малокомплектных групп, необходимость выбирать между качеством, доступностью и эффективностью. Одновременно расширяется партнерская логика — университет все чаще выступает как поставщик не только дипломов, но и решений «под заказ» индустрии, выстраивая программы под конкретные запросы внешних организаций. Параллельно возрастает внимание к развитию управленческих компетенций внутри вуза — через кадровый резерв, управленческие команды и механизмы поддержки изменений. Так, кейс «Развитие дистанционного образования в негосударственном вузе: от заката до рассвета. Кейс Московского института психоанализа» демонстрирует, как пандемия 2020 г. ускорила переход к онлайн-форматам, поставив перед вузом задачу не просто трансляции очных практик в цифровую среду, а принципиальной трансформации методологии подготовки психологов, включая создание «Виртуальной клиники» для онлайн-консультирования под супервизией. В кейсе «Цифровая трансформация практической подготовки...» Московский институт психоанализа столкнулся с необходимостью переосмыслить саму природу практики в условиях цифровой среды, отказавшись от дублирования очного формата в пользу создания новых моделей взаимодействия студентов с клиентами через цифровые платформы.

«Со времени подготовки кейса произошел ряд изменений: организован отдел практики; выделено конкретное направление работы — карьерное развитие студентов и выпускников; расширились возможности организации практики в смешанном и дистанционном форматах, в том числе для больших групп; произошла нормализация отношения студентов к дистанционным форматам практики, практика в дистанционном формате не вызывает такого

отвержения, как 5–10 лет назад; смешанные форматы организации практики для студентов дистанционного отделения оказались наиболее востребованными» — пишет один из авторов кейса.

Проблематика малокомплектных групп ярко раскрыта в кейсе «“Мал золотник, да дорог”: проблемы и перспективы вузов в разрезе вопроса малокомплектных групп Воронежского государственного университета инженерных технологий», где анализируется дилемма между экономической неэффективностью обучения небольших групп (менее 15 человек) и необходимостью поддерживать узкоспециализированные направления подготовки, такие как «Ветеринарно-санитарная экспертиза» или «Водные биоресурсы и аквакультура», востребованные рынком труда. Партнерская логика развития образовательных программ проиллюстрирована в кейсе «“Высокое напряжение”. Открытие новой образовательной программы по заказу стратегических партнеров. Кейс Ярославского государственного технического университета», где предприятие «Ярэнерго» инициировало создание новой образовательной программы, предложив не только формулировку трудовых функций будущих выпускников, но и инвестиции в материально-техническую базу университета, тогда как вуз взял на себя задачу трансформации производственных запросов в образовательные компетенции и учебные дисциплины. Междисциплинарный подход к обучению нашел отражение в кейсе «Проект междисциплинарных проектных команд в Самарском государственном техническом университете», где студенты различных профилей (энергетики, ИТ-специалисты, экономисты) объединялись в команды для решения комплексных задач индустриальных партнеров, что потребовало согласования проектной деятельности с традиционной учебной нагрузкой и преодоления сопротивления части преподавательского состава.

По сообщению авторов кейса, в настоящее время «*опыт реализации междисциплинарных проектных команд в СамГТУ значительно масштабировался и принял форму проектно-образовательных треков, в которых задействованы все студенты университета. Один из трех реализуемых в вузе треков — “Технологическое предпринимательство”, в рамках которого студенты в том числе решают задачи от индустриальных партнеров. Все*

проектные задачи фиксируются на специально созданном сервисе “Биржа проектов”. Проводятся хакатоны от индустриальных партнеров для поиска лучшего решения одной задачи».

Проблема дефицита управленческих кадров и необходимость формирования кадрового резерва раскрывается в кейсе «“Скамейка запасных”, или Как решить проблему дефицита управленческих кадров. Кейс Смоленского государственного университета», где новый руководитель столкнулся с ситуацией, когда ключевые управленческие позиции занимали сотрудники без профильного образования в области менеджмента, а система инбридинга (назначение руководителей исключительно из внутренних кадров) привела к замкнутости управленческой системы и потере связи с внешними практиками; в ответ на это университет запустил программу кадрового резерва, направил троих сотрудников на обучение по магистерской программе «Управление в высшем образовании» в НИУ ВШЭ и начал формировать управленческие команды для решения стратегических задач. Особую сложность представляет трансформация творческих факультетов в условиях цифровой экономики, что показано в кейсе «Сквозь Сциллу и Харибду. Развитие нецифрового (творческого) факультета в эпоху цифровой трансформации образования. Кейс Московского политехнического университета», где Институт графики и искусства книги им. В.А. Фаворского (ИГрИК) Московского политехнического университета вынужден был искать баланс между сохранением аналоговых технологий книжного искусства и адаптацией к цифровой среде, одновременно решая задачу позиционирования на рынке образовательных услуг в условиях усиления конкуренции со стороны онлайн-платформ и программ цифрового дизайна в ведущих вузах. Реорганизация структуры университета как инструмент повышения эффективности отражена в кейсе «Реорганизация факультетов Донского государственного технического университета: через тернии к звездам», где руководство вуза столкнулось с необходимостью сокращения числа факультетов (с 24 до меньшего количества) и перехода к формированию образовательных подразделений не по направлениям подготовки, а по предметным областям, что потребовало преодоления инерции традиционной структуры и согласования интересов различных академических сообществ. Все эти примеры свидетельствуют

о переходе российских университетов от тактического реагирования на внешние вызовы к стратегическому управлению трансформацией, где управленческие решения требуют комплексного учета образовательных, экономических, технологических и кадровых факторов.

В более современных кейсах (2022–2023 гг.) появляется новый контекст рамки: университет все отчетливее предстает как экосистема развития, работающая одновременно с человеческим капиталом, рынками и инфраструктурой. Важной линией становится включение мягких навыков в образовательные результаты — уже не в качестве факультатива, а как системное условие подготовки специалистов, что наглядно демонстрирует кейс Иркутского национального исследовательского технического университета «Развивая soft skills у инженеров», где руководство вуза сталкивается с необходимостью выстраивания комплексной системы формирования гибких компетенций у студентов инженерных направлений в условиях трансформации профессиональных требований и усиления запроса работодателей на критическое мышление, коммуникацию и проектную работу. Укрепляется повестка технологического предпринимательства: кейсы описывают формирование предпринимательских экосистем в университетах, создание условий для появления стартапов, акселераторов и партнерских моделей поддержки, как в случае Тамбовского государственного технического университета в кейсе «Экосистема развития технологического предпринимательства в региональном университете: как сказку сделать былью, а не болью», где ректорат вынужден решать дилемму: как обеспечить переход студенческих проектов от стадии прототипа к реальному бизнесу при отсутствии производственной инфраструктуры и четко определенной роли вуза в коммерциализации инноваций.

> Сегодня авторы кейса отмечают, что *«Острота проблемы скорее только выросла, это связано и с задачами технологического лидерства, и с расширением спектра инициатив (платформа университетского технологического предпринимательства)»*.

Международная деятельность получает новую географию и новые мотивы — экспорт образования рассматривается как источник устойчивости и развития, включая работу с «новыми»

регионами мира и конкуренцию за иностранных студентов как за стратегический ресурс, что отражено в двух кейсах: в уфимском кейсе «Открывая Америку: стратегия экспорта образования в страны Латинской Америки», где университет пытается выйти на латиноамериканский рынок образования, преодолевая языковые барьеры и конкуренцию англоязычных вузов, и в кейсе Чувашского государственного педагогического университета «“Заграница нам поможет?”. Стабильность доходов через экспорт образования: иностранные студенты в региональном российском вузе», где снижение доли иностранных студентов (особенно из Туркменистана после изменения правил признания дипломов) напрямую угрожает финансовой устойчивости вуза, заставляя искать новые механизмы привлечения и удержания иностранных обучающихся. Наряду с этим появляются сюжеты о согласовании образования и рынка труда в сложных профессиональных областях, где традиционные модели подготовки оказываются недостаточными, как в кейсе Сибирского государственного медицинского университета «Востребованность провизора на рынке труда: объективные препятствия, возможные альтернативы подготовки», где выявляется дисбаланс между высоким уровнем подготовки провизоров и их низкой востребованностью на фармацевтическом рынке из-за отсутствия преимуществ перед выпускниками среднего профессионального образования и доминирования сетевого формата аптечной торговли, ориентированного на коммерческие, а не на фармацевтические функции.

Авторы пишут о том, что после работы с кейсом «*была определена ключевая стратегическая цель: интеграция работодателей фармацевтической отрасли для гармонизации образовательных программ с актуальными требованиями рынка. Удалось внедрить систему индивидуальных образовательных траекторий; возродить на факультете практику выполнения выпускных квалификационных работ и предложить ее развитие — работы по реальным темам от индустриальных партнеров; ввести проектное обучение. Все это позволило выстроить устойчивое взаимодействие с рядом отраслевых партнеров, обновить содержание программ, повысить мотивацию и профессиональную осознанность студентов. Факультет стал площадкой для апробации практико-ориентированных образовательных технологий*».

Наконец, в управленческую повестку входят темы, которые ранее казались периферийными: например, управление имущественным комплексом и непрофильными активами как часть стратегического выбора и ресурсной политики университета, что иллюстрирует кейс Пензенского государственного университета «Все — в лес! Есть ли будущее у рекреационных объектов вуза?», где руководству приходится принимать решение о судьбе неиспользуемой базы отдыха «Политехник» с учетом ежегодных затрат на ее содержание (более 2,5 млн руб.), необходимости капитального ремонта и отсутствия спроса со стороны студентов и сотрудников, при этом оценивая варианты от передачи объекта в региональную собственность до трансформации под современные форматы рекреационного отдыха с привлечением частных инвестиций.

Кейсы 2024–2025 гг. отражают переход университетского управления к более взвешенной работе с ограничениями и приоритетами. Университет в этих случаях все чаще рассматривается не как пространство бесконечного расширения, а как система, которая должна осознанно соотносить свои возможности с демографическими, ресурсными и нормативными условиями. Главный мотив — управление образовательными программами, которое понимается не только как задача повышения эффективности, но и как процесс принятия ответственных решений о структуре портфеля программ, форматах набора, распределении нагрузки и ролях ключевых управленческих фигур. Существенно расширяется масштаб управленческой оптики: часть кейсов выходит за рамки одного университета и поднимает отраслевые вопросы, связанные с медицинским и педагогическим образованием, кадровым воспроизводством и реализацией государственных приоритетов. В этих кейсах университет предстает как пространство согласования интересов профессиональных сообществ, отраслевых регуляторов и рынка труда, где образовательные решения приобретают выраженное социальное измерение.

Н.К. Габдрахманов,
академический руководитель магистерской программы
«Управление в высшем образовании»,
заведующий лабораторией «Развитие университетов»
Института образования
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

ЗАКРЫТЬ НЕЛЬЗЯ НАБИРАТЬ

Кейс Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ»

Данный кейс разработан в 2024 г. студентами магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив[1]:

Родионова Зинаида Валерьевна, кандидат технических наук, доцент кафедры прикладной информатики ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления “НИНХ”», руководитель «Школы 21» от Сбера в Новосибирске;

Шадрина Любовь Юрьевна, кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга, рекламы и связей с общественностью, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления “НИНХ”»;

Ломоносов Александр Викторович, кандидат экономических наук, декан факультета корпоративной экономики и предпринимательства, доцент кафедры финансового рынка и финансовых институтов, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления “НИНХ”»;

Гаевская Ольга Игоревна, начальник Управления развития карьеры и взаимодействия с выпускниками, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

Салбунц Екатерина Сергеевна, помощник проректора, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

Башманова Елена Леонидовна, доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики и профессионального образования, и.о. заведующего кафедрой педагогики и про-

[1] Здесь и далее в тексте все должности упомянутых лиц, названия организаций и сведения о них указаны на момент написания кейса.

фессионального образования, ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»;

Вертакова Юлия Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга и брендинга ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»;

Седых Татьяна Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий обучения и непрерывного образования, ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет».

Кейс разработан на основе информации о ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления “НИНХ”» (далее — университет, НГУЭУ) и посвящен проблеме подготовки экономистов и менеджеров для решения задач социально-экономического развития Сибири. С 2019 г. по настоящее время наблюдается тревожная тенденция сокращения числа поступающих на специальности 38-й укрупненной группы в НГУЭУ. Вместе с тем общий набор студентов и качество приема по-прежнему растут. Если эта тенденция продолжится, то через 4 года НГУЭУ может столкнуться с ситуацией, когда на экономических специальностях не будет студентов. Это может оказать отрицательное влияние на экономическое развитие региона, поэтому важно найти пути сохранения престижа экономического образования в Сибири.

Введение

Сидя в своем кабинете, ректор НГУЭУ Павел Анатольевич Новгородов анализировал результаты приема 2023 г. В целом — все хорошо. Набор растет, качество приема тоже, приемная кампания прошла на «отлично», но набор в 38-ю укрупненную группу специальностей (далее — УГС) минимальный и даже приблизительно не сравним, например, с 2018 г. или более ранними годами, а это — магистральное направление подготовки университета.

В это время пришло сообщение в мессенджере от члена президиума учебно-методического совета и коллеги по кафедре Та-

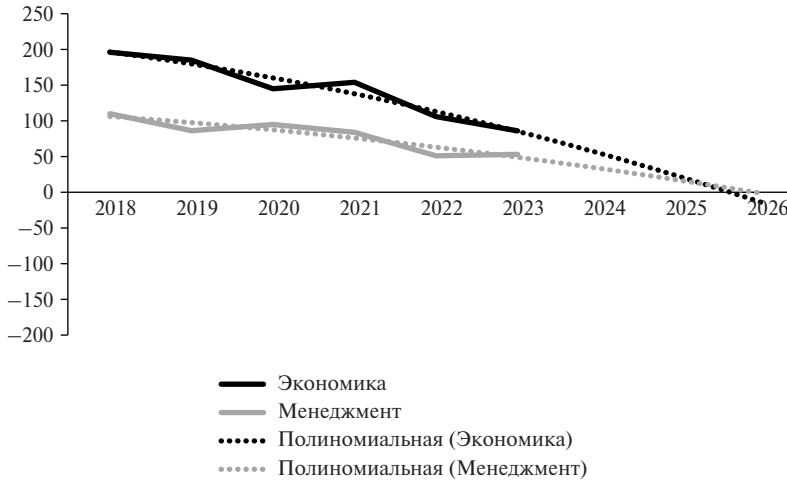


Рис. 1. Прогноз количества студентов по 38-й УГС до 2026 г.

мары Александровны Поповой с прогнозом количества студентов по 38-й УГС в виде графика с двумя кривыми, одна из которых уходит в минус в 2025 г., вторая — в 2026 г. (рис. 1). Ректор нахмурился.

Вторым сообщением пришло пояснение, которое заставило ректора уже растерянно посмотреть на график: *«На основании данных набора абитуриентов начиная с 2018 г. по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" применила линию трендов с аппроксимирующей функцией, вывод — экономика в нашем вузе закончится в 2026 г., менеджмент "умрет" чуть позже — в 2027 г.* ☹».

Очевидно, что мер, принятых для повышения набора по 38-й УГС, было недостаточно. Основная гипотеза ответственного секретаря приемной комиссии в прошлом году заключалась в том, что набор падает из-за снижения КЦП, что является следствием общероссийской образовательной политики. В НГУЭУ традиционно мало бюджетных мест по большинству направлений подготовки, вуз не сидит на бюджетной игле и зарабатывает как полноценный рыночный игрок, предлагая востребованные и современные образовательные продукты. С одной стороны, это хорошо, размышлял ректор, университет в 2023 г. получил высокий рейтинг качества финансового менеджмента научных

организаций Минобрнауки России, но для привлечения абитуриентов, тем более талантливых, — это минус. Именно поэтому на 2023 г. в университете было выделено 175 мест, финансируемых университетом для обучения абитуриентов с баллами ЕГЭ 240 и выше.

О системе поддержки талантливых абитуриентов в НГУЭУ

Система была запущена в июне 2023 г.[2] Абитуриентам с баллами ЕГЭ 190 и выше предоставляется скидка 50% на первый год обучения по программам бакалавриата «Статистика», «Информационные системы и технологии», «Прикладная информатика», «Инноватика», «Экология и природопользование», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Бизнес-информатика» и «Торговое дело».

Абитуриентам с баллами ЕГЭ 240 и выше предлагается бесплатное обучение на весь срок с условием соблюдения высокого уровня успеваемости.

В результате в 38-й УГС было выделено 10 таких мест, а поступили на них всего 8 абитуриентов — гипотеза о КЦП была опровергнута.

Ректор позвонил по внутреннему номеру проректору по учебной работе: необходимо сформировать рабочую группу, определить новые гипотезы, проверить их и принять управленческие решения.

Ректорат принял решение о формировании рабочей группы из представителей различных структурных подразделений университета с целью разработки конкретных мер и плана действий. Вместе они надеются достичь поставленных целей и сделать НГУЭУ одним из лидеров в области экономического образования.

[2] Описание системы поддержки талантливых абитуриентов в НГУЭУ: https://nsuem.ru/entrance/skidki-i-granty.php.

Общая информация об университете

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления “НИНХ”» был основан в 1929 г. как Сибирский институт народного хозяйства. Даже сейчас многие называют университет Нархозом. Перед вузом ставилась задача — дать народному хозяйству кадры экономистов-организаторов. В первый год было принято всего 126 студентов, которых обучали 10 преподавателей. Сейчас в НГУЭУ обучаются 13 тыс. студентов и работает более 500 преподавателей. Университет входит в первую лигу Национального агрегированного рейтинга вузов России и заслужил признание в рейтинге SuperJob за высокий уровень заработной платы выпускников, работающих в соответствующей сфере с 2017 по 2023 г.

Университет расположен в центре Новосибирска и имеет 5 современных учебных корпусов, студенческий бизнес-инкубатор, 2 общежития, бассейн и спортивный комплекс.

В НГУЭУ реализованы все уровни образования — среднее профессиональное, высшее (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура), а также предлагается широкий спектр программ дополнительного образования. Основные направления подготовки — экономика, менеджмент, юриспруденция, социология, экономическая безопасность, информационные технологии и др. Функционирует диссертационный совет по специальностям 5.2.4 «Финансы (экономические науки)» и 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)».

Миссия НГУЭУ заключается в содействии социально-экономическому развитию Сибири через подготовку востребованных кадров и участие в решении актуальных региональных задач.

Рабочая группа начинает работать

Первым рассматриваемым документом рабочей группы стала аналитическая справка о составе портфеля образовательных программ университета по 38-й УГС (табл. 1).

Дополнительно к совещанию был подготовлен документ, содержащий информацию о фактических данных приема в укруп-

Таблица 1 **Состав портфеля образовательных программ Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» по 38-й УГС**

Направление подготовки	**Образовательная программа**	**Активный контингент по состоянию на 2023 г.**
38.03.01 «Экономика»	Бизнес-аналитика и экономическое прогнозирование	17
	Бухгалтерский учет и анализ	5
	Финансы организаций	54
	Международная экономика и бизнес	5
	Налоговое консультирование и государственный контроль	0
	Финансовая экономика	211
	Экономика организаций и предприятий	17
	Экономика проектной деятельности предпринимательства	17
38.03.02 «Менеджмент»	Менеджмент организации и бизнес-администрирование	91
	Управление проектной деятельностью в предпринимательстве	0
	Управление недвижимостью	0
	Процессное управление человеческими ресурсами (управление HR-процессами)	0
	Менеджмент культуры и креативных индустрий	0
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»	Государственное регулирование экономического развития	12
38.03.05 «Бизнес-информатика»	Цифровая трансформация экономики	12

ненную группу «Экономика» по вузам, которые в советское время создавались как институты народного хозяйства и в настоящее время являются специализированными ведущими экономическими вузами РФ (табл. 2).

Участники рабочей группы на совещании отметили, что снижение цифр приема по экономическим направлениям за последние 5 лет наблюдается по всем анализируемым экономическим вузам, и это федеральный тренд. Однако результаты приема по Новосибирску (табл. 2) показали, что в городе ситуация неоднозначная. Исследователи Н.К. Габдрахманов, Н.Ю. Никифорова, О.В. Лешуков выделяют Новосибирскую область как регион-магнит, единственный в Сибирском федеральном округе[3], что говорит о привлекательности Новосибирска для абитуриентов, к тому же прогнозируется рост числа выпускников 11-го класса до 2032 г. на 33,6% по Сибирскому федеральному округу и на 35,7% по Новосибирской области[4].

Ответственный секретарь приемной комиссии отметила, что у НГУЭУ — не самый высокий темп снижения набора в эту группу по сравнению с другими университетами Новосибирска, притом это единственный вуз города, который зачисляет не на образовательные программы, а на направление подготовки, и только после 2-го курса студенты выбирают профиль, на котором оканчивают обучение в последние 2 года бакалавриата. Начальник отдела общественных связей сказал, что это тяжелый период для его отдела: большое количество негативных отзывов появляется в сети в связи с тем, что некоторые студенты остаются вне профиля, на который они рассчитывали, поступая в университет. Действительно, регламентом университета определена процедура выбора профиля, который фиксирует минимальное количество студентов для формирования группы из 15 человек, а также процедуру приоритетов, согласно которой студенты ранжируются по среднему баллу успеваемости, и при формировании в группы из 30 человек последующих вуз распределяет по второму приоритету.

---

[3] *Габдрахманов Н.К., Никифорова Н.Ю., Лешуков О.В.* «От Волги до Енисея...»: образовательная миграция молодежи в России // Соврем. аналитика образования. 2019. № 5 (26). С. 4–42.

[4] *Ломоносов А.В.* Особенности формирования регионального рынка высшего образования (на примере Сибирского федерального округа) // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2 (63). С. 76–80.

Таблица 2 **Динамика приема студентов на 1-й курс по УГС «Экономика» с 2018 по 2022 г., человек**

Вуз	Год					Абсолютный прирост за 5 лет	Темп прироста, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова	781	805	679	578	568	–213	–27,27
Санкт-Петербургский государственный экономический университет	733	689	555	692	505	–228	–31,11
Уральский государственный экономический университет	281	274	185	172	150	–131	–46,62
Ростовский государственный экономический университет	407	485	428	365	220	–187	–45,95
Самарский государственный экономический университет	465	460	463	295	268	–197	–42,37
Хабаровский государственный университет экономики и права	190	73	127	88	81	–109	–57,37
Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»	353	298	314	293	235	–118	–33,43

Источник: Данные Мониторинга качества приема в российские университеты Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». URL: https://ege.hse.ru/ (дата обращения: 11.02.2026).

Рабочая группа решила обратиться к экспертам (представителям других университетов) для внешней экспертизы текущего портфеля программ по 38-й УГС.

Что говорят эксперты?

По мнению заместителя проректора НИУ ВШЭ, старшего научного сотрудника Лаборатории рынка труда, доцента Департамента прикладной экономики факультета экономических наук НИУ ВШЭ Павла Викторовича Травкина, касательно направления экономики и управления, в первую очередь для проведения анализа нужно посмотреть на тренд — ознакомиться с мониторингом по форме ВПО1, проанализировать в целом динамику набора на экономические образовательные программы по стране за последние 5 лет, оценить, как меняется средний балл по математике и обществознанию. По данным отчетов, средний балл ЕГЭ падает: несмотря на то что увеличивается количество внебюджетных мест, идут слабые студенты. П.В. Травкин: «Действительно, можно отметить, что спрос на экономические направления падает, и если смотреть на программы большинства вузов, то бóльшая часть программ достаточно ретроградна. Более сильные вузы уделяют внимание микро- и макроэкономике, университеты послабее предлагают программы, уровень которых может быть ближе к СПО, например, торговое дело, бухгалтерский учет и аудит и др. Наиболее сильные вузы уходят сейчас в анализ данных. И ситуация такова, что сильные ребята уходят на программы прикладной математики и информатики, анализа данных, и далее им проще войти в крупные корпорации или другой бизнес. Как пример мы можем взять компанию “Самокат”, которая входит в систему Сбера, или “Сбермаркет” и другие сервисы и площадки, где наиболее востребованные задачи, которые требуют решения, — это анализ, куда идут потребители, спрос/предложение, логистика, подстройка под покупательную способность, маркетинговые исследования. Всем этим занимается машинное обучение, дата-сайентисты, и сильные ребята чаще всего уходят в эти направления. Мы видим также активный спрос на бизнес-информатику, как следствие — повышение спроса повышает средний балл ЕГЭ. Конечно, нельзя не обратить внимания

на то, что ИТ-направления очень распиарены в России в настоящее время, ИТ-специалистам предлагаются льготы, особые условия, и абитуриенты с большой охотой смотрят в эту сторону. Что можно было бы предложить: пересмотреть пакет программ НГУЭУ — возможно, стоит объединить некоторые программы и усилить экономические направления математикой и инструментальными вещами. Если посмотреть на соседей, например на НГУ, то там достаточно сильна математическая экономика, возможно, стоит проанализировать сильных конкурентов и их портфель программ».

Когда появилась информация, что по результатам качества приема на 2023 г. вырос набор на гуманитарные направления подготовки, было принято решение взять интервью у Виталия Анатольевича Куренного, директора Института исследований культуры ВШЭ.

«— Как вы думаете, с чем связано падение наборов на направления бакалавриата “Экономика” и “Менеджмент” за последние 5 лет, и особенно в 2023 г.?

В.А. Куренной: Популярность того или иного направления высшего образования в России слабо определяется реальным спросом на него. Первоочередной фактор — некоторые представления или, скорее, мифы, которые индуцируются у абитуриентов (а часто, в первую очередь, у их родителей) относительно востребованности тех или иных специальностей на рынке труда. Был период, когда экономика и менеджмент пользовались необычайной популярностью (что привело к раздуванию и соответствующего сегмента в системе высшего образования, что, возможно, имеет место и в случае вашего кейса), причем таким образом, что этот запрос на то, чтобы стать “экономистом или менеджером”, давно стал негативным нарицательным именем для завышенных и ничем не оправданных ожиданий. Все это было в период сравнительного экономического либерализма в России. Сейчас ситуация серьезно изменилась, особенно с 2022 г., и с точки зрения экономики, и с точки зрения ясно озвучиваемых руководством страны образовательных приоритетов, делающих акцент на подготовке инженерных кадров и других специалистов индустриального

профиля (включая ИТ как новый тип индустрии). Это и скорректировало соответствующие ожидания и представления на образовательном рынке.

— Сохранится ли этот тренд в ближайшие годы? Что можно посоветовать предпринять университету для снижения степени влияния данного тренда на наборы?

В.А. Куренной: Экономисты, наверное, всегда будут нужны, но едва ли является продуктивной попытка возврата успеха этой специальности как в предшествующие периоды. Необходимо ясно оценить реальный спрос на выпускников этой специальности (тут без цифр о трудоустройстве и говорить не о чем) и при необходимости сократить или серьезно скорректировать соответствующие программы.

— Какой, по-вашему, фактор привел к скачку набора на гуманитарные направления подготовки в 2023 г.?

В.А. Куренной: Изменение общей культурной ситуации в стране, оказавшейся в эпицентре культурных войн. В такие периоды растет запрос на способность компетентно ориентироваться в сложной и конфликтной культурной и исторической ситуации, а эти навыки дает именно гуманитарная подготовка. Военные конфликты всегда порождали последующий подъем философии».

Как обстоят дела у конкурентов?

Ознакомившись с мнением экспертов, рабочая группа решила провести анализ портфелей образовательных программ (ОП) топовых вузов по подготовке в области экономики и управления в соответствии с рейтингом RAEX[5] (табл. 3).

Анализ портфелей ОП других вузов дал пищу для размышления, но важно было понять и требования рынка труда, в противовес которому часто выступает престиж той или иной профессии.

[5] Рейтинг экономических вузов RAEX. URL: https://raex-rr.com/education/subject_ranking/Economy/2023/ (дата обращения: 11.02.2026).

Таблица 3 **Образовательные программы 38-й УГС экономических вузов РФ с учетом приема на 2023 учебный год**

Вуз	Название программы	Кол-во зачисленных студентов, человек		
		за счет бюджетных средств	с полным возмещением затрат	всего
Направление 38.03.01 «Экономика»				
НИУ ВШЭ https://ba.hse.ru/kolmest#pagetop	1. Экономика 2. Совместная программа по экономике НИУ ВШЭ и РЭШ 3. Экономика и анализ данных	215	160	375
	4. Экономика и статистика	40	60	100
	5. Экономический анализ (онлайн)	—	30	30
	6. Мировая экономика	60	100	160
	7. Международная программа по экономике и финансам	—	210	210
	ИТОГО	315	560	875
МГУ им. М.В. Ломоносова https://vuzopedia.ru/vuz/1/programs/bakispec	1. Экономика	162	145	307
	2. Государственный и муниципальный аудит	5	45	50
	3. Экономическая теория и аналитика	0	40	40
	ИТОГО	167	230	397
Финансовый университет при Правительстве РФ https://vuzopedia.ru/vuz/510/programs/bakispec	1. Мировая экономика, мировые финансы и международный бизнес (на англ. яз.)	70	105	175
	2. Международная экономика и торговля (экономика Китая и китайский язык)	20	105	125
	3. Корпоративные финансы	70	130	200

	4. Экономика и финансы	165	530	695
	5. Финансы и банковское дело	40	85	125
	6. Финансовая разведка, управление рисками и экономическая безопасность	45	80	125
	7. Международные финансы	40	60	100
	8. Финансы и анализ данных	0	100	100
	9. Бизнес-анализ, налоги и аудит	30	70	100
	10. Экономика и бизнес	25	50	75
	11. Бизнес-аудит и право	25	50	75
	12. Международный бизнес: налоги и аналитика	25	25	50
	13. Экономика и бизнес стран Востока (с углубленным изучением иностранного языка)	0	25	25
	ИТОГО	555	1415	1970
СПбГУ https://vuzopedia.ru/vuz/1239/programs/bakispec	1.Экономика	68	135	203
	2. Экономика (экономика Китая и китайский язык)	10	60	70
	3. Экономико-математические методы	10	35	45
	ИТОГО	88	230	318
РАНХиГС https://vuzopedia.ru/vuz/258/programs/bakispec	1. Экономика предприятий и организаций	5	30	35
	2. Торговая политика	3	20	23
	3. Учет, анализ и аудит	2	32	34
	4. Финансы и кредит	2	32	34
	5. Экономика и управление бизнесом	5	100	105
	6. Национальная экономика и государственное регулирование	5	30	35
	7. Корпоративные финансы и ИТ-продукты	5	35	40

Продолжение табл. 3

Вуз	Название программы	Кол-во зачисленных студентов, человек		
		за счет бюджетных средств	с полным возмещением затрат	всего
	8. Экономика и финансы	35	25	60
	9. Прикладная математика и экономика	5	20	25
	10. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность	5	30	35
	ИТОГО	72	354	426
Направление 38.03.02 «Менеджмент»				
НИУ ВШЭ https://ba.hse.ru/kolmest#pagetop	1. Управление бизнесом	30	180	210
	2. Маркетинг и рыночная аналитика	20	100	120
	3. Управление цепями поставок и бизнес-аналитика	30	50	80
	4. Международный бизнес (на англ. яз.)	—	60	60
	ИТОГО	80	390	470
МГУ им. М.В. Ломоносова https://vuzopedia.ru/vuz/1/programs/bakispec	1. Менеджмент	24	145	169
	2. Менеджмент в культуре	0	15	15
	3. Менеджмент в спорте	0	20	20
	4. Музейный и галерейный менеджмент	0	15	15
	5. Управление бизнесом и предпринимательство	0	50	50
	ИТОГО	24	245	269
Финансовый университет при Правительстве РФ https://vuzopedia.ru/vuz/510/programs/bakispec	1. Финансовый менеджмент	25	180	205
	2. Логистика	30	20	50
	3. Бизнес и предпринимательство / Business & Entrepreneurship (на англ. яз.)	20	30	50

	4. Управление бизнесом	55	290	245
	5. Управление финансами / Bachelor of Business Administration in Finance (на англ. яз.)	10	15	25
	6. Маркетинг	15	190	205
	ИТОГО	155	725	780
СПбГУ https://vuzopedia.ru/vuz/1239/programs/bakispec	1. Международный менеджмент	0	70	70
	ИТОГО	0	70	70
РАНХиГС https://vuzopedia.ru/vuz/258/programs/bakispec	1. Корпоративное управление с углубленным изучением иностранных языков	5	40	45
	2. Инвестиционное проектирование и оценка бизнеса	3	125	128
	3. Международный менеджмент	10	50	60
	4. Производственный менеджмент	10	80	90
	5. Бизнес, культура и языки стран Европы	5	30	35
	6. Финансовый менеджмент	2	46	48
	7. Предпринимательство / Entrepreneurship (на англ. яз.)	5	20	25
	8. Управление малым и средним бизнесом с углубленным изучением иностранных языков	5	40	45
	9. Спортивный менеджмент	0	30	30
	10. Финансы и маркетинг	4	25	29
	11. Management for Business and Economics / Менеджмент в экономике и бизнесе	0	10	10
	Маркетинг	10	150	160
	ИТОГО	59	646	705

Окончание табл. 3

Вуз	Название программы	Кол-во зачисленных студентов, человек		
		за счет бюджетных средств	с полным возмещением затрат	всего
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»				
НИУ ВШЭ https://ba.hse.ru/kolmest#pagetop	Нет			
МГУ им. М.В. Ломоносова https://vuzopedia.ru/vuz/1/programs/bakispec	1. Управление персоналом	7	40	47
	ИТОГО	7	40	47
Финансовый университет при Правительстве РФ https://vuzopedia.ru/vuz/510/programs/bakispec	1. Управление персоналом	20	105	125
	ИТОГО	20	105	125
СПбГУ https://vuzopedia.ru/vuz/1239/programs/bakispec	1. Управление персоналом	10	25	35
	ИТОГО	10	25	35
РАНХиГС https://vuzopedia.ru/vuz/258/programs/bakispec	1. Управление персоналом организации и государственной службы	10	90	100
	2. Управление человеческими ресурсами в международном бизнесе	10	15	25
	ИТОГО	20	105	125
Направление 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»				
НИУ ВШЭ https://ba.hse.ru/kolmest#pagetop	1. Государственное и муниципальное управление	75	50	125
	ИТОГО	75	50	125

МГУ им. М.В. Ломоносова https://vuzopedia.ru/vuz/1/programs/bakispec	1. Государственное и муниципальное управление	31	70	101
	ИТОГО	31	70	101
Финансовый университет при Правительстве РФ https://vuzopedia.ru/vuz/510/programs/bakispec	1. Государственное и муниципальное управление	50	275	325
	2. Цифровое государство и экономика	20	30	50
	ИТОГО	70	305	375
СПбГУ https://vuzopedia.ru/vuz/1239/programs/bakispec	1. Государственное и муниципальное управление	15	35	50
	ИТОГО	15	35	50
РАНХиГС https://vuzopedia.ru/vuz/258/programs/bakispec	1. Государственное управление устойчивым развитием	10	40	50
	2. Управление территориальным развитием	3	34	37
	ИТОГО	13	74	87

Чего требует рынок?

Структура экономики Новосибирской области нетипична для Сибири. Она характеризуется высокой степенью диверсификации и значительным инновационным потенциалом. Локомотивами экономического роста региона являются основанное на высокотехнологичных разработках промышленное производство, строительная отрасль и рынок недвижимости, наука, транспорт, коммуникации и информационные технологии, торговля.

Население Новосибирской области составляет 2 794 270 человек. Рынок труда области в настоящее время подвержен влиянию тех же негативных факторов, что и рынок труда страны в целом, испытывает на себе влияние последствий пандемии COVID-19 и финансовых ограничений вследствие режима международных санкций. Вместе с тем можно выделить признаки, свидетельствующие о его устойчивом и стабильном положении. Анализ доступных статистических данных, представленных на интернет-сайте Новосибирскстата[6], а также их сопоставительный анализ с показателями других регионов России, в том числе сибирских, позволяет сделать вывод, что уровень напряженности регионального рынка труда не имеет существенных отличий от среднероссийских значений; по этому показателю Новосибирская область занимает медианные позиции среди других регионов. В частности, уровень занятости в период 2017–2023 гг. несущественно колебался в диапазоне 58,2–58,8%, уровень безработицы демонстрирует тенденцию к снижению: в 2017 г. этот показатель составлял 6,0%, а к исходу 2023 г. снизился до 3,4%. Эти показатели динамики рынка труда близки к среднероссийским. В то же время, как и во всей стране, в 2022 г. в регионе произошли серьезные изменения в социально-экономическом развитии, обусловленные всплеском геополитической напряженности и началом Специальной военной операции (СВО).

Следствием этого стали качественные (структурные и институциональные) изменения в экономическом развитии Новосибирской области. Часть из них оказала воздействие на региональный рынок труда, в частности:

[6] https://54.rosstat.gov.ru.

• произошел уход иностранного бизнеса, зарегистрированного в недружественных юрисдикциях, что привело к снижению экономической активности и ухудшению инвестиционного климата;

• наблюдалось снижение конкуренции на региональном рынке, что ослабляет стимулы для инновационного развития регионального бизнеса, а вкупе с блокированием иностранных поставок приводит к снижению технологического уровня производственной базы региона;

• усилился дефицит квалифицированных кадров, что препятствует развертыванию импортозамещающих и ориентированных на достижение технологического суверенитета производств. Наиболее значимой в регионе является нехватка специалистов для промышленности (инженеров, техников, квалифицированных рабочих-станочников и др.);

• разрушились сформированные в предшествующий период логистические цепочки, в том числе межрегиональные и трансграничные (поставки из Европы заблокированы, происходит переориентация на поставщиков из/через Казахстан, Монголию, Китай и др.).

Тем не менее существенного ухудшения социально-экономических показателей, характеризующих состояние трудовых ресурсов в Новосибирской области, за последние годы не произошло (табл. 4).

Анализ данных табл. 4 свидетельствует о том, что в регионе с 2005 г. по настоящее время остается стабильная численность населения (темпы изменения численности населения практически не меняются и ничтожно малы), при этом городское население преобладает над сельским (соотношение — примерно 80 и 20%), относительно ровная половозрастная структура с некоторым преобладанием женщин. При этом численность населения в трудоспособном возрасте колеблется в пределах 60% от общей численности населения, что выше, чем в целом по стране, и приводит к невысокой нагрузке занятых и низкой напряженности на рынке труда.

Среднесписочная численность работников организаций по видам экономической деятельности за 2022 г. составляет 904 919 человек. Максимальное число занятых — в сфере услуг (около 70%), из них максимальная доля приходится на сферу

Таблица 4 **Основные социально-экономические показатели, характеризующие население и рынок труда Новосибирской области**

Показатель	Год					
	2005	**2010**	**2015**	**2020**	**2021**	**2022**
Численность населения (оценка на конец года), тыс. человек	2654,9	2666,5	2770,0	2801,4	2797,5	2794,3
Темпы прироста численности населения, %	—	0,2	0,6	–0,4	–0,1	–0,1
Удельный вес городского населения в общей численности населения, %	75,8	77,3	78,9	79,5	79,7	79,7
Удельный вес сельского населения в общей численности населения, %	24,2	22,7	21,1	20,5	20,3	20,3
Соотношение мужчин и женщин, на 1000 мужчин приходится женщин	1155	1152	1164	1182	1183	1185
Возрастной состав населения, % от общей численности населения						
Население моложе трудоспособного возраста	15,7	15,4	17,9	19,0	19,1	19,2
Население в трудоспособном возрасте	63,7	62,2	57,7	56,1	57,1	56,7
Население старше трудоспособного возраста	20,6	22,4	24,4	24,9	23,8	24,1
Коэффициенты демографической нагрузки (на 1000 человек трудоспособного возраста приходится лиц нетрудоспособных возрастов)	567	606	732	784	750	763
Среднегодовая численность занятых, тыс. человек	—	1287,9	1363,5	1288,2	1328,3	1307,5
Безработные, тыс. человек	—	—	—	92,8	87,4	65,4
Потенциальная рабочая сила, тыс. человек	—	—	—	33,6	26,2	25,7
Уровень безработицы, %	—	—	—	6,7	6,1	4,7
Состав безработных с высшим образованием, % к итогу	—	—	—	—	—	20,0
Численность зарегистрированных безработных, тыс. человек	22,6	25,7	18,5	72,4	25,3	13,4
Потребность в работниках, заявленная работодателями в органы службы занятости населения, человек	24 524	22 720	21 678	36 458	50 166	35 029

Источник: составлено по официальным статистическим данным, см. сб.: «Регионы России. Социально-экономические показатели». URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204 (дата обращения: 11.02.2026).

торговли. Большая доля в среднесписочной численности работников организаций приходится на обрабатывающие производства (табл. 5). Лидерами по привлечению кадров являются предприятия обрабатывающих производств, организации оптовой и розничной торговли, органы государственного управления и обеспечения военной безопасности, учреждения здравоохранения и предоставления социальных услуг.

Структура среднесписочной численности работников организаций по видам экономической деятельности и по формам собственности приведена на сайте территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области.

Основные индикаторы регистрируемой безработицы демонстрировали за последние годы положительную динамику. В частности, численность безработных ежегодно снижалась с 85,3% в 2017 г. до 47,4% в 2023 г. (табл. 6). Коэффициент напряженности на рынке труда (рассчитывается как отношение незанятых и ищущих работу лиц к имеющимся вакансиям) также показывает положительную динамику.

Структура отраслей экономики Новосибирской области в последние годы под воздействием неэкономических факторов претерпела изменения. Анализ динамики занятых в области свидетельствует о том, что со временем происходят изменения отраслевой структуры и соответственно меняется потребность в кадрах. На рис. 2 показано изменение среднесписочной численности работников организаций по видам экономической деятельности в 2022 г. по сравнению с 2021 г. (в процентах).

Из приведенных на рисунке данных следует, что изменилась отраслевая структура занятости. Численность занятых возросла в строительстве, в сфере информации и связи, транспортировки и хранения, в государственном управлении, в сфере гостиничного бизнеса и общественного питания. В то же время снизилась численность занятых в сельском и лесном хозяйстве, в сфере услуг, финансовой и страховой деятельности и сделок с недвижимостью. В табл. 7 приведен прогноз кадровой потребности организаций Новосибирской области до 2030 г.

Рынок труда Новосибирской области характеризуется трудодефицитной конъюнктурой. Так, на единой цифровой платформе

Таблица 5 **Среднесписочная численность работников организаций по видам экономической деятельности за 2022 г.**

Вид экономической деятельности	Кол-во, человек	Доля, %
Сельское хозяйство, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	22 987	2,54
Добыча полезных ископаемых	4723	0,52
Обрабатывающие производства	141 011	15,58
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	21 271	2,35
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	8403	0,93
Строительство	45 994	5,08
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	161 073	17,80
Транспортировка и хранение	77 389	8,55
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	14 724	1,63
Деятельность в области информации и связи	30 015	3,32
Деятельность финансовая и страховая	23 638	2,61
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	22 334	2,47
Деятельность профессиональная, научная и техническая	49 950	5,52
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	25 693	2,84
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	55 512	6,13
Образование	98 014	10,83
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	79 111	8,74
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	17 932	1,98
Предоставление прочих видов услуг	5145	0,57
Всего по области	904 919	100,00

Источник: Среднесписочная численность работников организаций Новосибирской области за 2022 г. URL: https://54.rosstat.gov.ru/folder/31734 (дата обращения: 11.02.2026).

Таблица 6 **Динамика численности рабочей силы, занятых и безработных, уровня занятости и уровня безработицы в Новосибирской области (по данным обследования рабочей силы, лица в возрасте 15 лет и старше)**

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Численность рабочей силы, тыс. человек	1433,1	1433,0	1430,2	1394,2	1436,4	1395,8	1390,8
в том числе:							
занятые	1347,8	1336,7	1343,3	1301,3	1349,0	1330,5	1343,4
безработные	85,3	96,2	86,9	92,8	87,4	65,4	47,4
Уровень занятости, %	58,8	58,2	58,5	56,8	58,6	58,4	58,7
Уровень безработицы, %	6,0	6,7	6,1	6,7	6,1	4,7	3,4

Источник: составлено по данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области, см.: https://54.rosstat.gov.ru/folder/31734 (дата обращения: 11.02.2026).

«Работа в России»[7] в начале 2024 г. имелось 1,7 млн вакансий. При этом в 2023 г. было опубликовано 28 тыс. вакансий[8].

Дефицитность регионального рынка труда характеризуется следующими данными (по состоянию на 01.01.24): заявленная и неудовлетворенная потребность в работниках составляет 28,5 тыс. человек, доминируют в этой потребности рабочие (15,6 тыс. вакансий), прежде всего — квалифицированные рабочие (около 10 тыс. вакансий); в то же время в структуре вакансий представлены иные вакансии, в частности, отмечается острая нехватка квалифицированных экономистов. В связи с ростом с 2022 г. загрузки производства возникла стратегическая проблема удовлетворения кадровых потребностей региональных предприятий оборонно-промышленного комплекса.

[7] Государственное казенное учреждение Новосибирской области «Центр занятости населения города Новосибирска» // Работа в России. 2024. URL: https://trudvsem.ru/company/103540245.

[8] Данные по Новосибирской области.

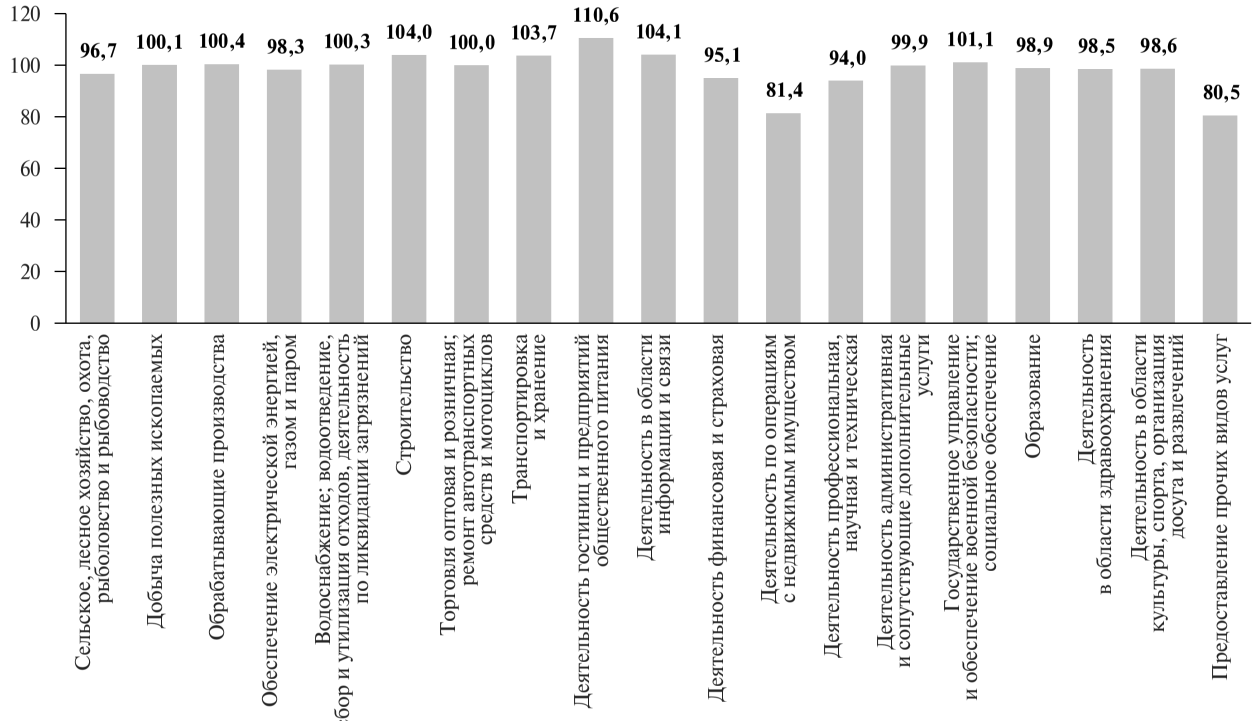


Рис. 2. Изменение среднесписочной численности работников организаций по видам экономической деятельности за 2022 г., % к 2021 г.

Источник: Среднесписочная численность работников организаций Новосибирской области за 2022 г. URL: 54.rosstat.gov.ru (дата обращения: 11.02.2026).

Таблица 7 **Прогноз кадровой потребности организаций Новосибирской области на 2024–2030 гг. по видам экономической деятельности, человек**

Основной вид экономической деятельности организации	Всего, человек	В том числе по уровню образования							
		высшее образование				среднее профессиональное образование			
		2024	2025	2026–2030	Итого	2024	2025	2026–2030	Итого
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	22 649	230	230	1150	3179	1546	1546	7730	19 470
Добыча полезных ископаемых	1892	—	—	0	9	135	135	675	1883
Обрабатывающие производства	55 545	517	517	2585	6651	3852	3852	19 260	48 894
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	10 564	122	122	610	1569	729	729	3645	8995
Водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	3658	61	61	305	751	239	239	1195	2907
Строительство	9991	82	82	410	954	755	755	3775	9037
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	14 666	296	296	1480	3944	821	821	4105	10 722
Транспортировка и хранение	45 511	267	267	1335	3139	3557	3557	17 785	42 372
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	14 546	22	22	110	294	1254	1254	6270	14 252
Деятельность в области информации и связи	6683	148	148	740	1656	404	404	2020	5027
Деятельность в области финансов и страхования	154	7	7	35	79	6	6	30	75

Окончание табл. 7

Основной вид экономической деятельности организации	Всего, человек	В том числе по уровню образования							
		высшее образование				среднее профессиональное образование			
		2024	2025	2026–2030	Итого	2024	2025	2026–2030	Итого
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	1562	15	15	75	217	107	107	535	1345
Деятельность профессиональная, научная и техническая	8588	422	422	2110	5317	253	253	1265	3271
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	4925	49	49	245	612	331	331	1655	4313
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	4608	138	138	690	1734	239	239	1195	2874
Образование	37 401	1605	1605	8025	20 736	1341	1341	6705	16 665
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	37 633	600	600	3000	7183	2466	2466	12 330	30 450
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	3378	150	150	750	1825	118	118	590	1553
Предоставление прочих видов услуг	4510	69	69	345	821	307	307	1535	3689
Общий итог	288 464	4800	4800	24 000	60 670	18 460	18 460	92 300	227 794

Источник: Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года. URL: https://www.nso.ru/page/2412 (дата обращения: 11.02.2026).

В частности, Новосибирская область в настоящее время испытывает высокую потребность в следующих кадрах: по рабочим профессиям — в швеях, водителях, электрогазосварщиках, электромонтерах, слесарях, токарях и др. (всего 11 специальностей с количеством вакансий по каждой более 50); по специалистам — во врачах, учителях, медсестрах, инженерах-конструкторах и др. (всего 7 специальностей с количеством вакансий по каждой более 100)[9].

В Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года[10] приведена информация о специализации муниципальных районов Новосибирской области, которая определяет не только текущую потребность в кадрах, но и перспективные тренды рынка труда.

Что думает академическое сообщество?

В период со 2 февраля по 10 марта 2024 г. было проведено анкетирование представителей академического сообщества России с целью определить причины возможного снижения интереса абитуриентов к направлению «Экономика и управление» (и, как следствие, уменьшения числа поступающих на образовательные программы) и найти пути повышения привлекательности экономического образования в высшей школе. Анкета включала 16 вопросов, а выбор респондентов осуществлялся по принципу снежного кома. В анкетировании приняли участие 97 человек[11].

Результаты анкетирования оказались очень интересными. Отвечая на вопрос «Как вы считаете, предоставляется ли достаточ-

---

[9] Профессии, востребованные на рынке труда // Работа в России. Центр занятости населения Новосибирской области. 2024. URL: http://www.gczn.nsk.su/market/professii-vostrebovannye/.

[10] Стратегия социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года. URL: https://www.nso.ru/page/2412 (дата обращения: 11.02.2026).

[11] Соотношение по должностям анкетируемых: научно-педагогические сотрудники — 55,7%; заведующие кафедрой — 15,5%; руководители образовательных программ — 13,4%; проректоры — 6,2%; деканы — 3,1%; другие должности (включая АУП) — 10,3%.

ное количество бюджетных мест на укрупненную группу направлений подготовки 38.00.00 “Экономика и управление” в вашем университете?», 67% респондентов заявили, что мест недостаточно. Далее 60,8% участников опроса выразили согласие с гипотезой о том, что ограниченное число бюджетных мест может привести к сокращению числа поступающих на данное направление. В то же время 50,5% опрошенных поддерживают предположение о том, что недостаточная привлекательность университета может стать причиной снижения числа студентов, поступающих на направление «Экономика и управление».

На открытый вопрос «Какой, по вашему мнению, фактор привел к увеличению числа поступающих на гуманитарные направления подготовки в 2023 году?» наиболее популярны следующие ответы: «Отсутствие необходимости сдачи профильной математики»; «Изменение интересов абитуриентов»; «Снижение престижа профессий». В другом вопросе, при конкретизации причин снижения интереса абитуриентов к укрупненной группе направлений подготовки «Экономика и управление», респонденты указали следующее: 20,6% — низкий уровень информированности абитуриентов о данном направлении; 22,7% — высокая конкуренция на рынке труда; 14,4% — ограниченные возможности трудоустройства после окончания обучения. Большинство респондентов (81,4%) отмечает также, что не испытывают затруднений с заполнением бюджетных мест.

49,5% анкетируемых указали, что качество подготовки абитуриентов, поступающих на экономические и управленческие программы, хорошее, 34% считают его удовлетворительным. Достаточно большая доля респондентов (48,5%) согласна с тем, что необходимо внедрить изменения для повышения привлекательности и конкурентоспособности образовательных программ в области экономики и управления в своем университете. Респонденты назвали основные меры, которые могут быть направлены на увеличение качества и количества абитуриентов на направлении подготовки «Экономика и управление»: увеличение количества бюджетных мест, разработка образовательных программ на стыке двух направлений, внедрение новых технологий и проведение практических занятий на предприятиях. При этом 54,6% респондентов согласны с текущими требованиями и условиями приема на данное направление в своем университете. Одним из основных

каналов, влияющих на привлекательность укрупненной группы направлений подготовки «Экономика и управление», по мнению 53,6% респондентов, являются рекламные кампании и информационные ресурсы университета. При формулировании заключительного вопроса важно сознавать, *что* респонденты понимают под мерами, направленными на эффективную презентацию образовательных программ в области экономики и управления среди школьников и выпускников школ. Основные ответы — привлечение работодателей, использование онлайн-презентаций, проведение экономических игр и привлечение работодателей в рамках профориентации.

Результаты анкетирования показали значительный интерес к проблеме снижения привлекательности образовательных программ по направлению «Экономика и управление». Большинство респондентов высказали опасения относительно недостаточного количества бюджетных мест, ограниченности трудоустройства после окончания обучения, а также отметили важность внедрения изменений для повышения конкурентоспособности программ. Наиболее популярными мерами для решения данных проблем стали увеличение количества бюджетных мест, разработка новых образовательных программ и проведение практических занятий на предприятиях.

Вопросы для подготовки к обсуждению кейса перед разработкой решения

1. Характерна ли проблема для других вузов региона, для экономических вузов других регионов (сеть бывших нархозов), в целом по стране?
2. С чем связана представленная проблема?
3. В какой мере портфель ОП НГУЭУ соответствует актуальным проблемам современной экономики и отвечает требованиям рынка труда региона?
4. Какие тенденции профессионального самоопределения превалируют на рынке образовательных услуг? Есть ли региональная специфика?
5. Нужны ли рынку труда экономисты и управленцы и в каком количестве?

6. Каким образом нужно учитывать мнения экспертов при разработке образовательных программ? Каких экспертов привлекать?

7. Какой комплекс управленческих решений позволит изменить ситуацию с набором по 38-й УГС?

8. Подготовку по каким профессиям будущего можно включить в портфель ОП НГУЭУ?

НОВЫЙ ФОРМАТ И (ИЛИ) СБОРКА ВОЕДИНО: КАК СОБРАТЬ НОВУЮ МОДЕЛЬ ЛЕСНОГО ОБРАЗОВАНИЯ?

Кейс Северного (Арктического) федерального университета им. М.В. Ломоносова (САФУ)

Данный кейс разработан в 2024 г. студентами магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив[1]:

Главатских Наталья Сергеевна, кандидат технических наук, доцент кафедры лесопромышленных производств и обработки материалов Высшей инженерной школы ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова»;

Кобелева Асия Рифовна, кандидат технических наук, доцент кафедры химических технологий факультета химических технологий, промышленной экологии и биотехнологий ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»;

Колесник Валерия Олеговна, помощник проректора по международным отношениям Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Лисина Наталья Леонидовна, доктор юридических наук, проректор по развитию имущественного комплекса, заведующий кафедрой трудового, экологического права и гражданского процесса Юридического института ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет»;

Максарова Дарима Дамбаевна, доктор биологических наук, доцент кафедры фундаментальной медицины Инженерно-физического института биомедицины ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет “МИФИ”»;

[1] Здесь и далее в тексте все должности упомянутых лиц, названия организаций и сведения о них указаны на момент написания кейса.

Сарапульцева Елена Игоревна, доктор биологических наук, профессор кафедры фундаментальной медицины Инженерно-физического института биомедицины ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ"»;

Тюрюханов Кирилл Юрьевич, кандидат технических наук, доцент кафедры автомобильных дорог и мостов Института дорожного строительства и транспорта ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»;

Шпилевая Дарья Владимировна, кандидат геолого-минералогических наук, доцент кафедры геологии, горных работ и стандартизации Высшей школы энергетики нефти и газа ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова».

Кейс разработан на основе информации о ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова» (далее — САФУ, САФУ им. М.В. Ломоносова, университет) по состоянию на ноябрь 2023 г. — март 2024 г. и посвящен проблеме трансформации образовательной модели в условиях стремительных изменений. Авторы кейса выражают благодарность всем сотрудникам САФУ им. М.В. Ломоносова, согласившимся пройти интервью и дать обратную связь при написании кейса, особенно:

Морозовой Людмиле Владимировне, проректору по образовательной деятельности, доктору биологических наук, профессору;

Рябченко Сергею Васильевичу, начальнику научно-исследовательского управления, кандидату физико-математических наук, доценту;

Тюкиной Светлане Львовне, директору Интеллектуального центра — научной библиотеки им. Е.И. Овсянкина САФУ, кандидату философских наук.

Интервью с сотрудниками университета, на которые ссылаются авторы кейса, были проведены в декабре 2023 г. — феврале 2024 г.

Реформа высшего образования, которую апробируют в качестве пилотного проекта ряд вузов страны, обусловливает коренное изменение базовых и поддерживающих процессов уни-

верситета, в первую очередь образовательную модель. Поэтому проблема трансформации образовательной модели сегодня актуальна для многих университетов.

Введение

За окном разыгралась январская вьюга, крупные пушистые хлопья в бесшумном, плотном хороводе кружили за окном, словно пытались попасть на совещание ректора, которое проходило в историческом здании города Архангельска — главном корпусе САФУ им. М.В. Ломоносова. Летопись вуза, одного из самых крупных в северном регионе нашей страны, ведется с 1929 г. — тогда здесь был основан Архангельский лесотехнический институт, кузница кадров лесной отрасли для всей страны.

Ректор Елена Владимировна Кудряшова начала совещание именно с этой информации и подчеркнула важность подготовки квалифицированных специалистов в лесопромышленном комплексе не только для нашего региона, но и для всей страны. Елена Владимировна отметила, что у САФУ есть заделы в научной и образовательной деятельности, а главное — есть сильные партнеры, заинтересованные в совместной работе. Не хватает механизма, который «пересоберет» лесное образование и даст ему вторую жизнь.

Ректор ставит перед коллективом задачу — сделать САФУ флагманом лесного образования в России.

Что может явиться «точкой сборки» образовательных, научных и производственных компетенций? Как вовлечь работодателей в процесс подготовки выпускников? Как снизить дефицит специалистов в сфере лесного образования? Как привлечь абитуриентов? Чего хотят абитуриенты? Почему лесное направление не востребовано ими? Конечно, можно уповать на ситуацию в стране в целом. Сказать, что это проблема не вуза, а отрасли, но так ли это? Что в деятельности и в структуре САФУ не позволяет решить проблему лесных направлений подготовки?

Ректор предложила использовать кластерный подход для решения поставленной задачи. Идея понравилась. Какой опыт можно взять и как избежать ошибок неудачных (не работающих) объединений?

Куратором проекта назначили заместителя директора Высшей инженерной школы (ВИШ) САФУ Наталью Сергеевну Главатских. Именно ей предстояло в мае 2024 г. представить ви́дение будущей структуры вуза, которая динамично, логично и экологично впишется в структуру лесопромышленного кластера региона (см. раздел «Выводы»).

Краткая справка о САФУ

Университет является крупнейшим научно-образовательным центром на северо-западе России, входит в Евразийскую ассоциацию университетов и Ассоциацию ведущих вузов России. Миссия САФУ как федерального университета напрямую связана с реализацией Арктической стратегии Российской Федерации[2] и созданием инновационной и кадровой базы для развития Севера и Арктики.

Университет создан на базе Архангельского государственного технического университета. Официальная дата регистрации САФУ — 8 июня 2010 г. В 2011 г. Северный (Арктический) федеральный университет переименован в Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова и реорганизован путем присоединения к нему государственных образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования — Поморского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Архангельского лесотехнического колледжа Императора Петра I и Северодвинского технического колледжа.

Сегодня в структуре университета — 8 высших школ и 2 института:

- Высшая школа информационных технологий и автоматизированных систем;
- Высшая инженерная школа;
- Высшая школа энергетики, нефти и газа;
- Высшая школа естественных наук и технологий;
- Высшая школа педагогики, психологии и физической культуры;

[2] Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 г. № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года».

- Высшая школа рыболовства и морских технологий;
- Высшая школа социально-гуманитарных наук и международной коммуникации;
- Высшая школа экономики, управления и права;
- Гуманитарный институт (расположен в Северодвинске);
- Институт судостроения и морской арктической техники (расположен в Северодвинске).

В структуре САФУ — 73 кафедры, из них 6 базовых, 2 колледжа, 3 филиала (в Северодвинске, Коряжме, Нарьян-Маре), представительство университета в г. Москве, военный учебный центр, центр дополнительного образования детей «Дом научной коллаборации им. М.В. Ломоносова», научно-образовательный центр мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования», а также научные, технологические, образовательные центры и лаборатории, научно-технологический парк в сфере высоких технологий «ИТ-парк “Цифровая Арктика”» и технопарк. Образовательная структура университета включает дошкольное и школьное образование — детский сад № 19 «Зоренька», автономную некоммерческую общеобразовательную организацию «Университетская гимназия».

По Национальному рейтингу университетов «Интерфакс» (2023) САФУ входит в интервальную группу 76–78 вузов в стране[3], по рейтингу мировых университетов RUR 2023 занимает 1073-е место в мировом рейтинге и 79-е место среди российских вузов, по международному рейтингу вузов «Три миссии университета» (2023) — в интервальной группе в мировом рейтинге «1301–1400»[4], среди российских вузов — в интервальной группе «62–73», в мировом рейтинге университетов THE (2023) — 1501+ в общем рейтинге и в интервальной группе «32–79» в страновом рейтинге. По рейтингу RAEX «100 лучших вузов России» (2022) САФУ занимает 99-е место[5].

[3] Национальный рейтинг университетов — 2023 // Интерфакс-Россия: сайт. URL: https://www.interfax-russia.ru/academia/ratings?rating=1&year=2023&page=8 (дата обращения: 11.02.2026).

[4] Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета», 2023 год // MosIUR: сайт. URL: https://mosiur.org/ranking2023/ (дата обращения: 11.02.2026).

[5] Рейтинг лучших вузов России RAEX-100, 2022 год // RAEX Rating Review: сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/pro/

САФУ реализует программы высшего образования: 420 программ бакалавриата, 103 — магистратуры и 43 — специалитета. Подготовка осуществляется по 36 укрупненным группам направлений и специальностей в рамках восьми областей знаний. По программам среднего профессионального образования осуществляется подготовка по 21 специальности в рамках 9 укрупненных групп.

Общая численность обучающихся по программам высшего и среднего профессионального образования (по всем формам обучения) составляет около 15,5 тыс. студентов. Количество обучающихся по программам дополнительного образования (ДПО) ежегодно растет. Так, за 2022 г. было реализовано 203 программы ДПО, по которым обучено в указанном году на 22% больше студентов (768 человек), чем в предыдущем. Замечен рост числа обучающихся, направляемых в САФУ органами государственной власти и предприятиями.

В САФУ реализуется подготовка специалистов высшей квалификационной категории. В аспирантуре обучается более 380 человек по 25 направлениям подготовки. Работает 5 диссертационных советов.

Приоритетным направлением развития САФУ является применение индивидуальных образовательных траекторий (до 49% обучающихся).

Общая численность работников вуза — 1943 человека, в том числе профессорско-преподавательский состав — 699 человек (36,0%), иные педагогические работники — 28 человек (1,4%), научные работники — 60 человек (3,1%). Более 77% преподавателей имеют ученые степени.

Ежегодно почти 200 студентов обучаются на условиях целевой подготовки для АО «Производственное объединение «Севмашпредприятие», Администрации МО «Северодвинск», АО «Центр судоремонта “Звездочка”», АО «Северное производственное объединение “Арктика”».

Более 84% выпускников САФУ успешно трудоустраиваются.

---

education/russian_universities/top-100_universities/2022/ (дата обращения: 04.02.2026).

Почему именно кластер?

Наталья Сергеевна сформировала рабочую группу единомышленников (далее — рабочая группа) и принялась за дело. Но оставалось недопонимание: почему надо ориентироваться именно на кластер? В такой ситуации дальше двигаться было невозможно, надо было найти обоснование правильности выбора решения.

Первым на этот вопрос ответила проректор по образовательной деятельности университета, доктор биологических наук, профессор Людмила Владимировна Морозова: «Прежде всего, должен быть закон тождества: перед тем, как о чем-то договариваться, необходимо договориться о единстве понятий». Проректор считает, что можно называть идею объединения по-разному, но надо понимать, что вкладывается в само понятие. По ее мнению, это должно быть условное объединение организаций (вуз и предприятия), которые совместно готовят специалистов для лесного комплекса на всех этапах образовательной программы, от профориентации до трудоустройства и повышения квалификации, чтобы была выстроена единая цепочка. «Кластерный принцип здесь очень подходит», — пояснила проректор.

Рабочая группа решила обратиться с тем же вопросом к директору Интеллектуального центра — научной библиотеки САФУ, эксперту программы «Приоритет-2030», научному сотруднику общественного Соловецкого морского музея, координатору Архангельской региональной общественной организации «Товарищество Северного мореходства», кандидату философских наук Светлане Львовне Тюкиной: «В САФУ образовательная и научная программа уже имеет историю развития в логике кластерного подхода, эта позиция инициирована ректором, и тема взята не с нуля. Это продолжение выстраивания концепции, которая уже разрабатывалась коллегами в САФУ и развивается в рыбопромышленном кластере. Тему регионального развития по кластерно-отраслевому типу реализуют и в Правительстве Архангельской области (АО). Выбранная управленческая модель на региональном уровне (в стратегии развития региона) и в университете является востребованной. Кластер — это четко формализованная история, когда есть понимание, кто за что отвечает, кто какой ресурс вкладывает».

Все больше приходило понимание того, почему кластер должен стать основной формой решения поставленной задачи, но оставался вопрос: какую позицию в нем занимает университет и какова его роль? С этим вопросом рабочая группа обратилась к начальнику научно-исследовательского управления (НИУ), кандидату физико-математических наук, доценту Сергею Васильевичу Рябченко: «Университету нужна тематическая фокусировка. Она сейчас не прослеживается в явном виде. У нас есть направление “Арктика”. Но тематической приоритизации нет. Исторически приоритетными направлениями региона являются рыбная и лесная промышленность, а также судостроение. Выделение лесного направления в виде кластера — это попытка объединить научную и образовательную деятельность университета, чтобы в этом направлении университет занял лидерскую позицию». Начальник НИУ подчеркивал желание видеть университет в лидерах подготовки специалистов для лесной отрасли. Он пояснил, что приоритизация должна сконцентрировать ресурсы: финансы, программу развития, внимание руководства, фокусировку мероприятий и других политик университета, тематические мероприятия для молодежи и проч. Сергей Васильевич считает, что в ближайшие 7–10 лет университет должен занять позицию вуза, не обслуживающего лесную отрасль, а определяющего ее образ: как отрасль должна развиваться, в каком направлении и какие специалисты должны быть востребованы через 10 лет. По его мнению, именно вуз должен выполнять интеграционную функцию, объединяя промышленность и образование, внося вклад в развитие отрасли через научные исследования и разработки.

После интервью с лидерами университета стало понятно, почему надо ориентироваться именно на «кластер». Кластер — дополнительный ресурс для всех его участников при реализации совместных проектов, при этом каждый участник понимает, что вкладывает в проект и за что несет ответственность.

Тематические поля как элементы взаимодействия

В обсуждении с рабочей группой Наталья Сергеевна обратила внимание, что если что-то создавать «на старых рельсах», то сложно будет двигаться вперед. Нужны новые идеи. Для этого было

решено проанализировать ресурсы, которыми владеет вуз, для разработки новой модели лесного образования. Была проведена ревизия, чтобы узнать сильные стороны структурных подразделений и потенциал их развития (см. Приложение 1). На тот момент в лесной тематике университета функционировало несколько структурных подразделений, каждое из которых доминировало в определенной сфере. Фундаментальной наукой успешно занимаются в Центре коллективного пользования (ЦКП) «Арктика», на кафедре теоретической и прикладной химии. Прикладными исследованиями на кафедре целлюлозно-бумажных и лесохимических производств, в студенческом конструкторском бюро (СКБ), в инновационно-технологическом центре «Современные технологии переработки биоресурсов Севера» (ИТЦ СТПБС), в Центре геоинформационных систем (ГИС Центр), а также в Лаборатории клонального микроразмножения растений и экспериментальной гидропоники. Внедрение образовательных технологий осуществляет кафедра лесопромышленных производств и обработки материалов. Анализ показал, насколько разнообразные, разноуровневые наши достижения и насколько разобщены структуры.

Рабочая группа сформулировала три тематических поля, отвечающих ключевым вызовам лесного комплекса:

- интенсивное использование и воспроизводство лесов;
- технологический суверенитет;
- биорефайнинг.

Каждое из этих направлений — большой самостоятельный проект, включающий в себя множество подпроектов, реализация которых важна для определенного круга работодателей. На очередном совещании были оглашены результаты проведенного анализа, внесены предложения о сборке «лесного образования» в логике реализации трех больших проектов с общим полем взаимодействия структурных подразделений.

Будут ли обозначенные тематические поля являться точкой сборки? Существует ли необходимость создания новой структуры? Проректор по образовательной деятельности высказала сомнение по поводу необходимости новых подразделений: по ее словам, «самый простой вариант имитации изменений — создать новые структурные подразделения, но опыт подсказывает, что структурные подразделения — самое последнее, что может запустить трансформацию».

Сборка воедино

Рабочая группа была в затруднении — казалось, для целостного ви́дения не хватает понимания самой сути, — поэтому снова обратились к эксперту. С.Л. Тюкина: «Нужно понимать, что именно заложено в идею. Ключевой момент проектирования — когда идем не от организационной структуры, а от функциональной необходимости... Считайте не по людям, а по функциям, по позициям. Можно создать любую организационную структуру, назвать ее как угодно, но главный вопрос — чего на выходе хотим добиться? Появляется развилка: с одной стороны — непопулярность лесопромышленного комплекса (ЛПК), невостребованность лесного образования, а может быть, и человеческий фактор будет вытеснен с внедрением современной техники и машин. С другой стороны, ЛПК на Севере и в Арктической зоне — это градообразующий комплекс, и есть мнение региональных руководителей о необходимости продолжения развития ЛПК. Поэтому необходимо системно, содержательно думать о профориентации, привлечении абитуриентов и "пересборке" программ под конкретный образ выпускника, того, кто требуется современной лесной отрасли. А дальше — как организационно будут реализовываться: в институте или высшей школе, с новым партнерством или в рамках действующего структурного подразделения. Это вопросы на обсуждение...».

Перед рабочей группой встал выбор: либо пойти по традиционному пути — создать новое структурное подразделение с принципиально новым ви́дением научно-образовательной модели и определенной степенью автономности, например «Лесную высшую школу» (ЛВШ), либо сделать ставку на проектное управление в рамках реализации больших проектов внутри существующей структуры вуза.

Если пойти первым путем, то при проектировании ЛВШ необходимо ответить на ключевой вопрос — что является точкой сборки (традиционно — образование и наука), — или надо создать новую точку сборки?

Если отталкиваться от образовательной модели (образование — точка сборки), то необходимо кардинальное изменение логики сборки. При этом научная составляющая должна оставаться

неотъемлемой частью образовательного процесса. Такая модель должна позволять выбирать траекторию обучения в широком смысле слова, то есть не просто давать возможность выбора нескольких дисциплин в рамках реализации отдельных модулей, а обеспечивать полноценную возможность формирования собственного профессионального портрета с необходимым набором компетенций, удовлетворяющим запросам индустриального партнера с выходом на предприятия отрасли в ходе научно-учебных практик и стажировок. Новая модель должна давать возможность быстрого реагирования на запрос рынка труда и обеспечивать отрасль специалистами, необходимыми «здесь и сейчас», и даже с опережением «для будущего». Каким управленческим решением можно добиться такого результата, зная инертность образовательной системы? Появляется необходимость пересмотра локальных нормативных актов, иначе неизбежно столкновение с «непреодолимыми препятствиями», которые тормозят развитие направления в настоящий момент. Рабочая группа обратила внимание еще на одно условие — понимание того, что внутри модели должна быть заложена профориентационная программа. При этом необходимо понять, на кого ориентироваться в этой программе, на школьников или на выпускников учреждений среднего профессионального образования (СПО). Надо учесть, что школьниками вуз не закрывает бюджетные места уже как минимум последние 5 лет. Если ориентироваться как на школьников, так и на выпускников учреждений СПО, то образовательная модель усложняется, поскольку в ней необходимо предусмотреть разные образовательные траектории для разного уровня подготовки абитуриентов. Второй вариант — уйти от создания новой структуры и внедрить управление лесным образованием через проекты, которые реализуются в рамках тематических полей существующих в университете структур.

Есть ли у вуза опыт управления процессами университета в логике реализации больших проектов? Каждый проект ведет команда разработчиков. Есть вариант реализации проекта в структуре САФУ, которая объединяет, например, три больших проекта с общей дирекцией и держателями тематик больших проектов. Дирекция осуществляет организационно-функциональную составляющую, а держатели тематик отвечают за содержание проектов. На что ориентироваться при внедрении такого управ-

ленческого решения для поднятия целой отрасли? Л.В. Морозова: «Принцип сборки объединяет НИР и НИОКР, студенческие проектные и научные группы, несколько партнеров и несколько структур внутри университета под одну тематику в разных видах деятельности. Получается некая матричная система».

К этому необходимо добавить, что в каждой тематике разрабатывается одна или несколько образовательных программ, которые отвечают запросам работодателей и тематического поля в целом. Построение модели в логике большого проекта и отказ от создания новой структуры управления кластером снимает множество вопросов. Например, снимается возможный «конфликт» между кафедрой и руководителем основной профессиональной образовательной программы (ОПОП), потому что при данном подходе кафедры как структурные подразделения будут ликвидироваться. Тогда вопрос замыкается на необходимости создания функциональной «команды большого проекта».

Пилот как экспериментальная площадка

Когда рабочая группа пришла к пониманию того, как трансформировать лесное образование в САФУ, через ЛВШ или реализацию больших проектов, появился следующий вопрос: как внедрять принятые решения? С руководителями вуза обсуждалось несколько вариантов — провести полномасштабные изменения с риском окончательно все разрушить в структуре САФУ, начать с небольшого «эксперимента» на одной ОПОП / одном направлении подготовки или выбрать два направления из разных тематических полей? Л.В. Морозова: «Я думаю, что должна быть разработана некая пилотная система с выстраиванием профориентационной деятельности в лесной отрасли от входа до сопровождения на предприятии. Кроме того, должна быть профориентационная направленность внутри университета — вовлечение студентов в деятельность предприятий».

Профориентационная система подразумевает работу с абитуриентами для привлечения в вуз, работу со студентами для привлечения в отрасль и работу с работодателями для внедрения системы наставничества. Каким должен стать новый механизм такой работы? Как организовать взаимодействие всех заинтере-

сованных сторон? Л.В. Морозова: «Да, когда мы говорим о трансформации — важно выбрать “пилот”. Необходимо определить “белую зону”, которая не завязана на авторитеты, традиции и вековые программы, которые никогда не менялись. Таким образом, мы выделяем зону эксперимента либо в рамках направления, либо в рамках тематического поля и на этом поле “обкатываем” новый подход. Если он работает, то дальше его переносим на всю высшую школу (имеется в виду структурное подразделение САФУ. — *Примеч. авт.*). Ключевая идея — “зонированная” история, в которой можно пробовать новые образовательные подходы, связку образования с наукой и на их примере понять эффективность обновления. Мы фактически проектируем в двух плоскостях: содержательной, когда говорим о новых ОПОП, информационных технологиях, связке с наукой, и организационной, когда мы определяем структуру и модель управленческой единицы. “Пересборка” программ — это содержательная история».

С.Л. Тюкина также предлагает начать с «пилотного проекта», который затронул бы одну программу (ОПОП) или одно направление подготовки, наиболее «гибкое» и поддающееся трансформациям: «Разрабатываем и обкатываем на нем новый подход, понимаем, функционально ли данное преобразование, затем масштабируем на кафедры (школы) всего вуза». Она предлагает действовать путем «малых сдвигов», как развивалась эволюция, — если приобретенная мутация была полезной, она закреплялась в популяции. С.Л. Тюкина: «Выделяем поле деятельности, междисциплинарный проект между кафедрами (школами), межшкольное пространство проектирования, в которое выносим несколько программ: например, это будет один бакалавриат, одна магистратура или другой вариант — полный отказ от магистратуры. Возможно, более востребован и необходим добротный бакалавриат и ДПО. В стратегии всегда важен осознанный отказ. Проектируем новую модель, оставляем за рамками кафедры; есть руководитель ОПОП или два руководителя ОПОП с общим пониманием, согласованной позицией, возможно, потребуется внешний экспертный совет, периодически собирающийся для моделирования на этапе формирования программ. Итак, управленческое решение: оставляем только бакалавриат, отказываемся от магистратуры. Не тратим ресурсы на поиск и привлечение магистрантов из своих же бакалавров, не тратим время на непрофильных студентов из

других специальностей, сосредоточиваем ресурсы на построении востребованного качественного бакалавриата».

Если делается ставка на магистратуру, аспирантуру, то, по-хорошему, они должны отличаться своей академической культурой, научной школой, быть другими по отношению к бакалавриату в этом же вузе, чтобы реально быть образованием — на уровень выше. Интереснее решать амбициозную задачу, которая сможет трансформировать все лесные направления и затронет смежные с ними отрасли. Выбирая для начала проектирования направление, обладающее сильной позицией, легче добиться успеха. Например, такую сильную позицию занимает кафедра ЦБП, которая является одной из лучших в САФУ и даже в стране (в России всего три такие кафедры — в Красноярске, Санкт-Петербурге и Архангельске). Вуз приближен к работодателю, у него есть система структурных единиц, компетентные кадры, и университет, скорее всего, может стать «опорной точкой» в лесной отрасли для всей Европейской территории России. САФУ может объединиться с другими крупными вузами и создать сетевую программу. При этом надо понимать, что в каждом регионе — своя специфика, но есть интерес к обмену знаниями и методами обучения. Л.В. Морозова: «Возможно, одним из вариантов решения будет взять лидеров по направлению из разных вузов и выстроить триумвират, в котором часть программ будет сетевой с обменом опытом и данными».

Итак, ключевым выводом интервью с руководством вуза и экспертами стала назревшая необходимость внутриуниверситетского обновления. Но остался главный вопрос. Какими должны быть организационная структура и содержание модели преобразования, чтобы ее можно было бы успешно выстроить и в дальнейшем масштабировать? С чего начать «пилот»: с одной ОПОП, одного направления подготовки, с укрупненной группы, с кафедры, с высшей школы или, как мы писали ранее, перейти на проектное управление в рамках тематик больших проектов? Начать с «пилота», который будет затрагивать все процессы университета, или с отдельных элементов, например, с обновления модели образования? Как вариант, пилотный проект реализовать на самой сильной кафедре САФУ — ЦБП.

Один из самых злободневных вопросов — взаимодействие с работодателями, их привлечение к образовательному процессу

и в целом механизмы вовлечения работодателей в цепочку «абитуриент — студент — вуз — работодатель — выпускник». Существенной составляющей при внедрении «пилота» будет разработка механизмов взаимодействия с работодателями. Ключевые позиции вуза, высказанные ранее руководством, — быстрая реакция на запросы работодателя, решение и возможное предвидение их актуальных проблем. С.В. Рябченко: «Взаимодействие возникает, если есть взаимный интерес и есть влияние друг на друга. Мы готовим специалистов, разрабатываем программы и т.д., но у нас нет "представителя от предприятия", который мог бы "откорректировать" программу под потребности отрасли, указать на конкретные умения и навыки, необходимые выпускнику лесной отрасли на современном этапе. Получается, делаем то, что умеем, а не то, что нужно отрасли в данный момент. В этом вопросе должна быть постоянная форма взаимодействия. Но представители предприятий не хотят участвовать в этом. Они не заинтересованы».

Да, замкнутый круг — вуз учит, как умеет, то есть по отработанному годами шаблону; предприятия недовольны тем, чему учат, им приходится переучивать выпускника, но идти на взаимодействие с вузом в обсуждении образовательной программы они не желают.

Как быть? По мнению С.В. Рябченко, перед вузом стоит следующая управленческая задача: «Выделение в вузе приоритетов в виде структур и наделение их автономностью в принятии решений и финансовой автономностью — возможность привлекать людей, определять формы взаимодействия и принимать решения коллегиальным органом».

Выводы

Члены рабочей группы понимают, что для решения обозначенных руководством глобальных вопросов (Как должна выглядеть «обновленная структура», с которой лесное направление вуза войдет в кластер? Какую позицию займет вуз в кластере для достижения озвученной ректором цели «САФУ — флагман лесного образования!»?) необходимо решить ряд первостепенных задач:

1) разработать организационно-функциональную структуру модели «лесного образования» САФУ;

2) создать новую организационную структуру (ЛВШ) с одним центром управления — директоратом, но с принципиально обновленной образовательной моделью. Альтернатива — переход на проектное управление через реализацию больших проектов по трем тематическим полям;

3) определить масштаб пилотного проекта, обозначив ключевые метрики при его внедрении, которые позволят масштабировать полученный результат и вносить корректировки по ходу его реализации;

4) разработать управленческие решения по изменению образовательной модели, которая позволит сделать ключевой фигурой руководителя ОПОП. Главные требования к новой модели: возможность реализации индивидуальных образовательных траекторий по заказу предприятия/студента; новые механизмы взаимодействия с работодателями, позволяющие быстро реагировать на их запросы; логически выстроенная профориентационная цепочка «абитуриент/школа — студент/вуз — выпускник/работодатель» и возможность получения второй квалификации.

Поможет ли предполагаемая трансформация лесного образования в САФУ решить проблему отсутствия престижности лесных профессий и сделать САФУ самым привлекательным вузом лесной отрасли? Станет ли «новая структура» точкой сборки образовательных, научных и производственных компетенций?

Приложение 1

Сильные стороны и потенциал развития структурных подразделений САФУ по тематике лесного образования

Высшая инженерная школа

Кафедра лесопромышленных производств и обработки материалов реализует следующие образовательные программы лесопромышленной направленности:

- 35.03.02 «Технология лесозаготовительных и деревоперерабатывающих производств», профиль «Цифровая трансформация управления производством»;

• 35.04.02 «Технология лесозаготовительных и деревоперерабатывающих производств», магистерская программа «Инновационные технологии лесопромышленных производств»;

• 4.3.4 «Технологии, машины и оборудование для лесного хозяйства и переработки древесины».

В образовательную программу бакалавриата внедрен цифровой модуль (модуль «Разработка и сопровождение информационных систем в ЛПК»). Большое количество дисциплин реализуется в смешанной форме: лекции проходят в вузе, а практические занятия проводятся на профильных предприятиях.

По направлению подготовки 35.04.02 «Технология лесозаготовительных и деревоперерабатывающих производств» на 2024 г. разработана новая магистерская программа (поддержана Благотворительным фондом Владимира Потанина). Магистерская программа имеет практико-ориентированный характер, основана на проектных технологиях и включает следующие модули: технологический, цифровой, проектный и организационно-управленческий.

Перспективы

1. Создание учебной «VR-лаборатории». Высокая степень наглядности при применении VR-технологий имеет большое преимущество в образовательном процессе. Обучение с помощью виртуальной реальности приблизит учебные занятия к реальному производственному процессу.

2. Расширение линейки программ ДПО:

• проектирование мебели в системах автоматизированного проектирования;

• создание дизайн-проектов интерьера с применением искусственного интеллекта;

• разработка цифровых двойников в лесопромышленном производстве;

• использование виртуальной реальности для повышения эффективности производства;

• проектирование дома в виртуальной реальности.

3. Создание виртуальных лабораторных установок. Они позволят, с одной стороны, значительно сэкономить бюджетные средства (закупка материалов и оборудования), а с другой — благодаря эффекту геймификации повысить интерес студентов к инженерным предметам за счет полного погружения в изучаемый процесс.

4. Использование «VR-лаборатории» в профориентационной работе. Лаборатория виртуальной реальности позволит наглядно продемонстрировать всю привлекательность и многогранность процесса обучения в нашем вузе.

5. Планируется расширение линейки образовательных программ за счет разработки новых магистерских программ, связанных с мебельным производством и дизайном мебели, а также открытие в бакалавриате профиля «Деревянное домостроение».

Высшая школа естественных наук и технологий

Кафедра лесоводства и лесоустройства реализует следующие образовательные программы лесопромышленной направленности:

- 35.03.01 «Лесное дело», профиль «Лесоводство и лесоустройство»;
- 35.04.01 «Лесное дело», магистерские программы «Восстановление и защита лесов Европейского Севера», «Устойчивое лесоуправление»;
- 4.3.4 «Технологии, машины и оборудование для лесного хозяйства и переработки древесины».

С 2020 г. во все учебные планы по направлению подготовки 35.03.01 «Лесное дело» включены дисциплины, связанные с ГИС и БПЛА.

Кафедра ландшафтной архитектуры и искусственных лесов реализует следующие образовательные программы лесопромышленной направленности:

- 35.03.09 «Ландшафтная архитектура», профиль «Ландшафтное проектирование»;
- 35.04.09 «Ландшафтная архитектура», магистерская программа «Экологическое проектирование и технологии создания объектов ландшафтной архитектуры».

Кафедра целлюлозно-бумажных и лесохимических производств реализует следующие образовательные программы лесопромышленной направленности:

- 18.03.01 «Химическая технология», профиль «Химическая технология переработки древесины»;
- 18.03.02 «Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии», профиль «Охрана окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов»;

• 18.04.01 «Химическая технология», профиль «Химическая технология целлюлозно-бумажного производства»;

• 18.04.02 «Энерго- и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии», магистерская программа «Промышленная экология и рациональное использование природных ресурсов»;

• 35.04.02 «Технология лесозаготовительных и деревоперерабатывающих производств», магистерская программа «Химическая технология целлюлозно-бумажного производства».

Достижения кафедры в образовательной деятельности:

• открытие новых образовательных программ базового высшего образования через сквозную траекторию;

• создание совместных программ по разным профилям, востребованных отраслью: отраслевая кафедра, вуз — предприятие;

• разработка и реализация программ ПК по запросу предприятий.

Перспективы

1. Создание проектного офиса для решения прикладных задач по вопросам предприятий (экспертиза проектов (технологическая, экологическая, нормативно-правовая и проч.), НИОКР).

2. Создание (восстановление) инженерного центра для экспертизы и обучения сотрудников опасных производственных объектов в области промышленной безопасности.

Лаборатория клонального микроразмножения растений и экспериментальной гидропоники занимается размножением лесных ягодных культур для плантационного выращивания ягод.

Сильные стороны лаборатории:

• разрабатывает собственные технологии микроклонального размножения лесных ягодных растений;

• разрабатывает технологии адаптации и получения безвирусного оздоровленного посадочного материала лесных ягодных растений;

• коллекция лесных ягодных растений.

Перспективные направления работы лаборатории:

• генетические исследования и получение новых сортов лесных ягодных растений, устойчивых для условий Севера;

• синергетический эффект и работа в области испытаний новых и перспективных сортов из Беларуси;

• стать всероссийским центром плантационного выращивания лесных ягод.

ГИС Центр САФУ

В лесном хозяйстве страны, в том числе и в Архангельской области, имеется ряд существенных проблем, прежде всего связанных с вопросами лесоустройства и организации работы лесозаготовительных компаний.

Однако существуют две наиболее важные проблемы: во-первых, отсутствие в стране единой структуры базы данных лесных ресурсов, во-вторых, недостаточность данных для лесных компаний.

В ГИС Центре проводятся исследования и разработана структура базы данных для хранения и обмена лесоустроительной информацией. База данных позволяет правильно организовать и хранить данные, визуализировать их на карте и проводить пространственный анализ. На базе ГИС Центра разрабатываются и апробируются алгоритмы автоматизированной обработки снимков, сделанных с беспилотного летательного аппарата, для определения таксационных характеристик лесных насаждений и проведения оценки запасов недревесной продукции леса.

Решением второй проблемы может быть использование беспилотных летательных аппаратов (БПЛА). У Центра уже есть в своем арсенале несколько дронов, обучающих и исследовательских, позволяющих производить удаленный мониторинг лесов. Данные устройства имеют ряд недостатков, над устранением которых работают сотрудники Высшей школы естественных наук и технологий. На сегодня прототип дрона собран и готов к использованию. На данном этапе стоят следующие задачи:

1) оценка возможности разработанного прототипа — высота полета, время полета, максимальная полезная нагрузка, устойчивость к воздействию внешних факторов, таких как температура и ветер;

2) установка и программирование средств аварийной подачи сигнала и определения местоположения аппарата с использованием системы «ГЛОНАСС»;

3) разработка навигационной установки;

4) разработка системы автопилотирования;

5) оценка технико-экономической составляющей проекта.

Технопарк (Студенческое конструкторское бюро)

Студенческое конструкторское бюро (СКБ) Технопарка САФУ им. М.В. Ломоносова создано приказом ректора № 85 от 14 фев-

раля 2023 г. на основе решения ученого совета от 8 февраля 2023 г. № 2. Предпосылкой образования СКБ послужил студенческий клуб «Конструирование и реверс-инжиниринг», образованный на базе Технопарка САФУ, который начал работу в сентябре 2022 г.

По итогу 2023 г. СКБ Технопарка САФУ победило в конкурсе отбора лучших практик «Технологии кадрового суверенитета — 2023», проведенном Агентством стратегических инициатив, в номинации «Молодежные конструкторские бюро».

Во время работы в СКБ студенты принимают непосредственное участие в проектах, предназначенных для реального сектора экономики, решают различные конструкторские задачи, осваивают специализированные программы. Помимо этого, на еженедельной основе проводятся учебные занятия для всех заинтересованных студентов по следующим направлениям:

- анализ металлов и сплавов. Определение аналога российской марки сплавов путем исследования химического состава, определения шероховатости поверхностей и твердости сплавов;
- разработка технологии термообработки;
- создание конструкторской документации согласно ЕСКД с использованием инструментов 3D-моделирования в программе «Компас-3D»;
- 3D-сканирование с использованием стационарного и ручного измерительного инструмента;
- аддитивные технологии; 3D-печать при обратном проектировании.

В 2023 г. разработана и внедрена дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Обратный инжиниринг в машиностроении».

В 2022–2023 гг. на базе Технопарка САФУ организуются и проводятся вузовские чемпионаты профессионального мастерства «Молодые профессионалы» (WorldSkills) по компетенции «Инженерный дизайн CAD».

Управление инновационного развития

ИТЦ «Современные технологии переработки биоресурсов Севера»

Направления деятельности центра:

- работа по заявкам действующих предприятий отрасли с целью повышения эффективности и экологичности производства и качества готовой продукции;

• создание полимерных материалов нового поколения на основе древесины и других видов растительного сырья;

• развитие междисциплинарных исследований и научных основ химической переработки биополимеров.

Центр коллективного пользования научным оборудованием «Арктика»

В Центре коллективного пользования научным оборудованием «Арктика» в рамках государственного задания Молодежной лаборатории химии природных соединений и биоаналитики, грантов РНФ, а также хозяйственных договоров и договоров НИР с предприятиями реального сектора ведутся исследовательские работы по следующим направлениям:

1) импортозамещение реагентов и материалов для целлюлозно-бумажной промышленности и смежных отраслей;

2) разработка научных основ перспективных экологически безопасных технологий комплексной переработки древесного и иного растительного сырья, основанных на применении ионных жидкостей и глубоких эвтектических растворителей;

3) создание новых подходов к переработке растительного сырья Арктической зоны с применением перспективных сверхкритических флюидных технологий;

4) разработка аналитических методов контроля растительного сырья и продукции лесохимической отрасли;

5) получение новых знаний о химическом составе возобновляемого растительного сырья Арктической зоны РФ.

Научно-образовательный центр мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования»

1. Запланированы и продолжаются работы Технопарка САФУ по реинжинирингу и подготовке конструкторской документации по деталям и механизмам для АО «Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат», АО «Севералмаз», ЗАО «Лесозавод № 25», Группы компаний «УЛК» и др.

2. Научно-исследовательские работы по разработке и созданию системы комплексного лесовосстановления.

3. Развитие целлюлозно-бумажной отрасли Российской Федерации на основе комплексного воспроизводства лесных ресурсов Севера и внедрения новых технологий глубокой переработки возобновляемого сырья.

Управление международного сотрудничества

У ученых и преподавателей САФУ накоплен большой опыт реализации международного научно-образовательного сотрудничества по лесной тематике и смежным областям со странами Баренцева региона (Норвегия, Швеция, Финляндия) и с дружественными России на современном этапе странами.

Основные тематические направления реализации проектов на международном уровне: лесное дело, управление лесами, целлюлозно-бумажная и лесная промышленность, лесовосстановление, агролесоводство, ИТ в лесной сфере, деревянное домостроение.

В рамках международного проекта «Эразмус+» «FOREST: Future-oriented chemistry / Химия будущего» разработана и реализуется магистерская программа «Устойчивое управление лесами в условиях изменения климата» (направление 35.04.01 «Лесное дело»), для реализации совместно с Вьетнамским национальным университетом лесного хозяйства (Ханой), Южным федеральным университетом (Ростов-на-Дону) создан план модульного типа, учтены курсы партнеров — участников проекта, предложен модуль для обмена студентами и преподавателями.

С 2016 г. по линии кафедры целлюлозно-бумажных и лесохимических производств ведется сотрудничество с Белорусским государственным технологическим университетом (БГТУ) — регулярное участие в международных конференциях, научные стажировки, диссертационные исследования.

По программе «Коларктик» при реализации проекта «Индустрия лесной промышленности 4.0» проводилась работа по созданию системы, позволяющей отследить полный жизненный цикл производства продукции лесопромышленного комплекса с последующим лесовосстановлением зон вырубки с использованием технологии блокчейн и интеллектуального анализа данных. Изучены ресурсы и предложены подходы (концепция) к разработке ИТ-решения по эффективным средствам учета лесных ресурсов на основе технологий блокчейн, позволяющих проследить путь древесины от делянки до продукта. На данном этапе проект — «Умный лес» — реализуется в рамках проекта «Цифровая Арктика».

В 2022 г. завершился трехлетний проект «Агролесоводство в Баренцевом регионе», направленный на решение вопросов эф-

фективного использования лесных ресурсов Севера. Проект внес вклад в развитие нового направления для региона — агролесоводства, объединяющего сельскохозяйственные и лесные технологии и варианты многоцелевого использования биоресурсов АЗРФ через подготовку научного обоснования, внедрение агролесоводческих практик, обучение специалистов.

Перспективы

1. Планируется продолжение реализации магистерской программы «Устойчивое управление лесами в условиях изменения климата» (направление 35.04.01 «Лесное дело») совместно с ЮФУ и вьетнамскими вузами.

2. Проект «Создание Сетевого центра исследований биоресурсов и экосистем “Север — Юг” для сохранения и развития природоохранных лесных и степных зон с учетом воздействия на почвенные ресурсы» (САФУ, ЮФУ / вьетнамские вузы) в рамках деятельности Российско-Вьетнамской комиссии по сотрудничеству в области образования, науки и технологий.

3. Планируется создание сетевой программы с окном мобильности «Химическая технология целлюлозно-бумажного производства» с БГТУ.

4. Сотрудничество с Пекинским лесным университетом (на этапе обсуждения). Ключевая лаборатория лесных ресурсов и экологического менеджмента Университета лесного хозяйства, Научно-исследовательский центр инженерных технологий лесопользования Государственного управления лесного хозяйства и пастбищных угодий.

Вопросы для подготовки к обсуждению кейса перед разработкой решения

1. В чем заключается трудность трансформации образовательной модели в рассматриваемом вузе?

2. Характерна ли эта проблема для других вузов, реализующих технические направления подготовки?

3. Стоит ли перейти на принципиально другую организацию образовательной модели? Какие при этом возникают преимущества и риски?

4. Что может явиться «точкой сборки» образовательной модели — образование, исследования или разработки, — и будет ли это единым подходом для всего университета?

5. Что будет ограничивать рассматриваемый в кейсе вуз в выборе возможного решения?

ЕСТЬ ЛИ АЛЬТЕРНАТИВА РОПАМ?

Кейс одного регионального университета
(пьеса в 6 действиях)

Данный кейс разработан в 2024 г. студентами магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив[1]:

Голева Ольга Ивановна, кандидат экономических наук, заведующая кафедрой финансов, кредита и биржевого дела ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет».

Пащенко Татьяна Васильевна, кандидат экономических наук, заместитель декана экономического факультета (руководитель Дирекции образовательных программ) ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет».

Бычков Вячеслав Валерьевич, начальник Центра дополнительного образования ФГБОУ ВО «Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева».

Дыганова Елена Александровна, кандидат педагогических наук, доцент ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

Катков Юрий Николаевич, кандидат экономических наук, доцент ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет — МСХА им. К.А. Тимирязева».

Качалов Владислав Викторович, кандидат юридических наук, доцент, заместитель начальника по учебной и научной работе Московского областного филиала ФГКОУ ВО «Московский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации им. В.Я. Кикотя».

[1] Здесь и далее в тексте все должности упомянутых лиц, названия организаций и сведения о них указаны на момент написания кейса.

Миронова Юлия Павловна, кандидат педагогических наук, доцент ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет».

Харланова Елена Михайловна, доктор педагогических наук, профессор ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет».

Действие первое — «Кейс». Наши дни

6 декабря 2023 г. Время — 20:00 по Москве. Конференция в Zoom. Вновь сформировавшаяся команда из 8 студентов 2-го курса программы «УВО» обсуждает задание по кейсу. Объектом исследования команды стал один региональный университет, представители которого, Надежда и Вера[2], были направлены на обучение по программе «Управление в высшем образовании» руководством вуза годом ранее (в рамках участия вуза в программе «Приоритет-2030»). Надежда и Вера получили задание сформулировать кейс по переходу к системе руководителей образовательных программ (РОП) в вузе и проработать альтернативы решения данного вопроса с привлечением внешней оценки участников команды.

Надежда. Кейс нам поручили про РОПов. Вообще, конечно, проблем много. Бери любую и рассматривай! Последние годы в университете — это период поиска, формулирования целей и задач, формирования образа будущего, принятия важных стратегических решений, формирование новой стратегии развития и участие в программе «Приоритет-2030», попытка сделать качественный скачок. В этом году у нас назначен новый ректор. Предыдущая управленческая команда оставила некоторое количество нерешенных задач, а также обязательств, в том числе по программе «Приоритет-2030». Новый ректор намерен продолжить реализацию идей трансформации университета несмотря на возникающие сложности. Управление изменениями — оно такое!

[2] Здесь и далее имена и фамилии людей — героев кейса вымышленные.

Иван. РОПы — это реально главная проблема? Столько кейсов уже об этом написано...

Вера. Только надо отметить, что среди перечня проблем и вопросов, возникших перед управленческой командой, есть те, которые связаны между собой и рассматриваться должны комплексно!

Надежда. Ну, навскидку:

1) управление образовательными программами (ОП). Как повысить эффективность ОП? Сейчас программами формально управляет заведующий кафедрой, который не имеет реальных полномочий, чтобы влиять на весь процесс управления программой. В то же время его основной задачей остается сохранение нагрузки кафедры. И, как говорит новый проректор по кадровой политике: «Не совсем понятно, что делает заведующий кафедрой...»;

2) неэффективные ОП: закрыть или трансформировать? Как решить вопрос с неэффективными образовательными программами? Закрыть или работать над их привлекательностью? Кто должен этим заниматься? Ответ — руководитель образовательной программы (но такого сотрудника в штате нет);

3) управление трансформацией университета. Как осуществлять трансформацию университета с неповоротливой кафедральной структурой? Возможно, эта организационная структура себя изжила? Что можно предложить взамен?

Вера. Сегодня перед университетом стоит задача не только устоять в сложившихся условиях, но и развиваться (с РОПами или без? Так вопрос уже не стоит!). Это, конечно, сложный вопрос для ректора, вопрос о РОПах в университете он курирует давно. Намерение внедрить институт руководителей образовательных программ в образовательном процессе возникло еще у предыдущего руководства, но реализовано оно не было. Для решения этой задачи была создана рабочая команда, включающая представителей разных факультетов, был разработан и обсужден на методическом совете проект положения о РОПах, были изучены лучшие практики управления ОП в РФ (организовали целую серию вебинаров), даже пилотные проекты уже есть.

Вопрос. А сейчас-то какая ситуация? РОПы есть или нет?

Надежда. Ситуация с РОПами у нас сейчас сложная. Одновременно существуют разные модели:

1) основная часть факультетов работает по классической кафедральной схеме;

2) эксперимент одного из факультетов (идет второй год), где существуют и РОПы, и заведующие кафедрами;

3) институт (созданный как гринфилд), где управление ОП осуществляется на уровне института.

Если коротко, то так. Внедрение института «РОП» остро стоит на повестке.

Группа внимательно слушает.

Вера (обращаясь ко всем участникам группы). А что, у вас такой вопрос не стоит?

Иван. Нет.

Елена. Нет.

Надежда. У вас уже есть РОПы?

Полина. У нас нет. У нас РОП — это заведующий кафедрой.

Иван. И *у* нас нет. У нас — руководство филиала и начальники кафедр.

Елена. У нас есть ответственные за образовательную программу (ООП) и завкафы, но ООПы — это не отдельная должность, это функционал отдельных преподавателей.

Надежда. Интересно. Складывалось впечатление, что всем нужны РОПы, а оказывается, не всем.

Елена. Давайте как-то систематизируем имеющиеся варианты, чтоб понятен был наш бэкграунд по вопросу. Давайте табличку на Google Диске накидаем и каждый заполнит.

Вера. То есть опыт обсудить сможем.

Надежда. Уточню. Как Вера уже рассказала, несколько подходов к решению этого вопроса уже было сделано: и лучшие практики изучали, и свои положения разрабатывали, и мозговые штурмы со стратсессиями устраивали... Но вопросов появляется только больше и больше. Какую схему управления образовательными программами с участием РОПов выбрать? Как их интегрировать в систему управления университетом? Каждый выбравший ее вуз шел своей дорогой, и представители всех этих вузов сказали, что идеального варианта не знают. Что делать с заведующими? Вопрос стандартный для вузов, выбравших этот путь, но у нас он осложняется и так непростой кадровой обстановкой и социальной напряженностью. Только РОП? Только завкаф? Или и те и другие? Звучит и такой вариант, но он и самый дорогой. Пара факультетов попробовали в экспериментальном порядке внедрить РОПов

Таблица 1 **Какова ситуация у участников команды с РОПами в вузах (бакалавриат)?**

Вуз	Инициирование ОП	Разработка ОП	Ответственный за набор	Кадровое обеспечение	Оперативное управление
РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева	РОП (завкаф)	РОП	приемная комиссия	РОП (завкаф)	РОП / завкаф / директор
МПГУ	РОП (завкаф)	РОП (завкаф)	РОП (завкаф)	РОП (завкаф)	РОП (завкаф)
ПГНИУ	декан, РОП	завкаф, РОП	декан, приемная комиссия	РОП (завкаф)	РОП (завкаф)
КФУ	завкаф	ООП + завкаф	ООП + завкаф	ООП + завкаф	завкаф
ЧГПУ им. И.Я. Яковлева	проректор по УР, нач. УМУ*	завкаф и УМУ	отдел довузовской подготовки и декан	завкаф и УМУ	завкаф
ЮУГГПУ	деканат, завкаф	РОП	деканат + РОП	завкаф	проректор по учебной работе
МОФ Московского университета МВД РФ им. В.Я. Кикотя	руководство филиала	учебный отдел, нач. кафедры	отдел кадров / ФЗО / приемная подкомиссия	нач. кафедры	учебный отдел, нач. кафедры

* УМУ — учебно-методическое управление.

и столкнулись с массой проблем (кто-то сразу передумал и отказался). Как решать эти кадровые, юридические, финансовые проблемы? Ну вот! Вроде в курс дела ввели.

На экране монитора высвечивается надпись:
«Ваша конференция в Zoom завершится через 10 минут...».

Надежда. Ой! Коллеги! Время в Zoom заканчивается! Давайте сразу переподключимся и продолжим!

Действие второе — «Начало...». 2020 г.

Поточная аудитория университета. На методическом совете выступает проректор, анонсируя проект Положения о руководителях образовательных программ в вузе. В аудитории присутствуют деканы, заместители деканов по учебной работе и все интересующиеся проектом, который вызывает множество вопросов.

Проректор. Коллеги! Мы с вами давно говорим о необходимости повышения эффективности управления образовательными программами, о повышении качества! Ясно, что заведующий кафедрой, с одной стороны, вынужденный обеспечивать условную Марьиванну нагрузкой, а с другой — способный повлиять лишь на отдельную часть в реализации образовательной программы, не может в полной мере считаться руководителем образовательной программы, заинтересованным в ее качестве.

РОП же будет осуществлять дизайн, продвижение и сервис образовательной программы в университете! РОП будет выстраивать эффективную координацию команды образовательной программы, управлять ресурсами и организацией проектного обучения! РОП будет использовать инструменты проектного менеджмента и повышения конкурентоспособности программы, формировать сайт образовательной программы на основе использования результатов опроса студентов и абитуриентов! Реально будут применяться методы сопровождения студентов и удержания контингента обучающихся.

РОП будет управлять образовательной программой и при ее составлении, и при реализации! От набора абитуриентов до взаимодействия с работодателями по вопросам трудоустройства!

Реплика из аудитории. Сколько же будет получать этот «святой» человек?

Проректор. Ну... это будет зависеть от эффективности образовательной программы! Есть малокомплектные группы, интерес абитуриенты проявляют не ко всем программам... Тут нужен и внутренний заказчик, способный заниматься продвижением программы, им сможет стать руководитель образовательной программы. Может быть, не все образовательные программы следует предлагать к набору.

Реплика из аудитории (от представителей философско-социологического факультета). Так что, на философию тогда набирать не будем? Но мы же классический вуз!

Проректор. Ну почему не будем — будем. Тут надо подходить гибко... Есть очень дорогостоящие программы, но мы не можем от них отказываться.

Реплика из аудитории. А каковы критерии эффективности?

Проректор. Этот вопрос требует отдельного рассмотрения и проработки. Но, безусловно, оценкой эффективности надо заниматься. У нас это в планах.

Реплика из аудитории. А заведующие вообще тогда не нужны? Их куда деть?

Проректор. Ну, пока мы не намерены отказываться от заведующих. Но в перспективе...

Реплика из аудитории. А в чем тогда эффективность?

Реплика из аудитории. А откуда возьмется РОП? Он заведующему не подчиняется?

Реплика из аудитории. А кто преподавателей набирает на программу? Преподаватель приходит на кафедру или на программу?

Проректор. Вопросов еще много, они требуют осмысления, требуют своего решения... Вы познакомились только с проектом положения о РОПах в университете. Мы постарались учесть опыт наших коллег в других вузах, которые у себя внедрили институт РОПов. Попробуем реализовать пилотный проект на отдельных факультетах. Вот филологический факультет станет испытателем.

Реплика из аудитории (вполголоса от представителей филологического факультета). Мы не хотели...

Реплика из аудитории. Разрешите уточнить! То есть если РОПу не нравится ни один из преподавателей, которые есть в универси-

тете, то он может привлекать ППС извне? И даже на физкультуру и философию?

Проректор. Да! Это идеальный вариант!

Реплика из аудитории. Так, а трудоустроить-то его куда (нового философа)?

Проректор. По договору ГПХ.

Реплика из аудитории. А у РОПа и бюджет свой будет?

Проректор. Итак, коллеги! Вопросы, замечания и предложения вы можете направлять мне. Желающие могут включиться в рабочую группу... Работа предстоит еще большая. Предлагаю на сегодня с вопросами завершить. Давайте пойдем дальше по вопросам повестки заседания.

Действие третье — «Вебинары». 2021 г.

Конференция в Zoom. Вот уже неделю представители учебно-методического управления и факультетов изучают опыт внедрения института РОП в передовых вузах страны. Легко никому не было, но управленцы хотят сразу учесть все ошибки и сделать правильно. Отсюда и большое количество вопросов.

На мониторе в конференции Zoom — более 20 «окошек». Участники вебинара активно интересуются темой. В чате вопросы сменяют друг друга.

Вопрос в чате. Кто инициирует разработку программы?

Вопрос в чате. Участвуют ли внешние заказчики в разработке ОП?

Вопрос в чате. РОП отвечает за учебную документацию?

Вопрос в чате. А кто следит за соответствием содержания программы требованиям рынка труда / абитуриентов?

Реплика в чате. А почему сразу рынок труда? Студенты, может, для удовлетворения собственной потребности учатся и работать не собираются.

Реплика в чате. Да известны их потребности — сегодня говорят, что работать не пойдут, а завтра за характеристикой для трудоустройства бегут!

Вопрос в чате. А междисциплинарные и межфакультетские связи кто оценивает? А дублирование дисциплин у вас отслежива-

ют (ну если каждая кафедра или факультет сами хотят читать одни и те же дисциплины своим студентам)?

Вопрос в чате. А кто следит за сохранением «фундаментальности», если ориентация только на рынок труда?

Вопросы по существу в конференции продолжаются.

Вопрос. Так... меня слышно? Хорошо... А выстраивание взаимосвязи с магистратурой, ДПО и обучением через жизнь ставится в задачи РОПа?

Представитель одного московского вуза. У нас создается академический совет ОП. В него входят 8–12 человек. Академический совет обычно собирается по запросу академического руководителя (по нормативу). Обычно собрания проходят раз в месяц или в 2 месяца. Академический совет утверждает учебный план, темы курсовых и выпускных квалификационных работ.

Представитель одного технического вуза. В разработку ОП должны быть больше вовлечены работодатели. Необходимо обеспечить выход на крупные транснациональные компании. Возможно создание совета работодателей на факультете. Вопрос в том, чем привлечь работодателей.

Проректор. Это точно, вопрос заинтересованных людей, которые будут работать не формально, — сложный. На мой взгляд, содержание наших ОП должны оценивать внешние эксперты — признанные лидеры в науке и практике соответствующей профессиональной области. Есть планы привлекать для отдельных программ иностранных экспертов. Но вопрос качества ОП — не только в ее разработке, но и в реализации — в том, кто работает на программе. Как проходит отбор ППС на программу?

Представители одного московского вуза. Это ответственность РОП — «свои» входные требования. Институты принимают по «своим» входным требованиям.

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. Нормативно — должен решать академический совет. В реальности бывает по-разному. В основном люди договариваются. Главное — поддержка декана, который поможет решить проблему с навязыванием кандидатур.

Представитель одного технического вуза. В этом вопросе автономии нет. Нет полномочий. Нужно договариваться с завкафами.

Проректор. Договариваться — это хорошо, но мы пока даже тут договориться не можем. Как решается проблема невостребованных ППС?

Представитель одного технического вуза. Это проблема кафедры, наверное. Кафедра будет решать свои проблемы, задача РОПа — не позволять им это делать за счет своей программы.

Представители одного московского вуза. В текущем периоде придется такому преподавателю платить, а в следующем году с ним будут расторгать контракт.

Проректор. Содержание преподавателя стоит денег. А как считается у вас экономика образовательной программы?

Представитель одного московского вуза. В рамках филиала. Есть бюджет на каждом факультете от коммерческих студентов. Определенный процент выделяется программе. Ответственность за расходы несет декан (фактически ими распоряжается). Это хорошо, так как РОПу сложно контролировать финансы.

Представители других вузов отвечать не стали — сослались на то, что это вопрос управления вуза в целом и не входит в компетенцию руководителя ОП.

Проректор. А затраты на образовательную программу считаете?

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. Единый котел «ФОТ — оплата труда». Источники бюджета разные, но выплачивает единый финансовый блок.

Представители одного московского вуза. Затраты на разработку и реализацию образовательной программы: затраты на проектно-аналитические сессии, привлечение внешних экспертов, повышение квалификации, создание онлайн-контента.

Проректор (негромко, про себя). Может, непосредственно РОПы этот вопрос и не решают, но на уровне университета система должна быть спроектирована и финансово, и организационно... *(вслух)* А критерии эффективности программы есть?

Представитель одного московского вуза. Кроме контингента и высокого проходного балла, сюда можно отнести количество олимпиадников на программе... Основной KPI — создание успешного на рынке продукта. Наш вуз ориентирован на коммерческих студентов. В некоторых филиалах больше коммерческих студентов, чем бюджетных... Отсутствие конфликтов и скандалов на программе...

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. У каждой программы должен быть заказчик, то есть программа востребована рынком. Если есть госзаказ — хорошее количество бюджетных мест. Есть приоритеты с точки зрения науки.

Вопрос из чата. А как быть с малокомплектными группами?

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. Нет малокомплектных групп — закрыли программы. Отказались от профилей, ядерная программа позволяет перераспределять студентов между группами. Стандартный комплект — 50–60 человек.

Реплика. Для нас это невозможно. Есть узкие научные направления, которые требуют развития. Микробиологов и иммунологов всегда по 5–6 человек только. Не будет набора на обучение — потеряем компетенции и научную школу. Не все деньгами измеряется! Есть стратегические направления, которые важно сохранить!

Реплика. Тут каждый вуз решает сам.

Проректор (негромко, почти про себя). Да-да, каждый сам за себя. *(вслух)* А какие организационные решения и изменения пришлось сделать в ваших вузах?

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. У нас создан единый деканат, единое образовательное пространство (зачисление, распределение на учебные команды, ведомости, движение контингента, финансы, социальные вопросы, расписание, гранты). У нас все началось с глобальной трансформации и внедрения индивидуальных образовательных траекторий, с поставленной задачи и создания идеального образа будущего. Это и потребовало смены мышления, а значит, организационных решений.

Вопрос. А кто назначает или выбирает руководителя образовательной программы? Какие критерии выбора?

Представитель одного технического вуза. У нас конкурс РОПов не проводится. Самовыдвижение РОП — проводится оценка инициатив (компетентен, состоит в профессиональном комьюнити и проч.). Это статус, который должен быть с полномочиями.

Представитель одного московского вуза. Приказ выпускает проректор. Академический руководитель — это тот человек, который думает об образовательном продукте, который обеспечит результат программы. Ими не должны быть начальники департаментов или кафедр, так как они думают о коллективе, а не о продукте. Вот главный критерий.

Представитель одного технического вуза. Определение ответственного... РОП — человек, который будет болеть за это дело!

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. У нас его называют ответственным за образовательное пространство. Есть положение о его полномочиях. Приказом курирующего проректора. Приказом осуществляется доплата за свои полномочия. Есть ожидания о снижении нагрузки или выведении в административную зону. Ожидается, что завкафы «перевоплотятся» в РОПов.

Вопрос из чата. На сколько снижается нагрузка преподавателя, являющегося академическим руководителем?

Представитель одного московского вуза. За маленькую программу — на 35%, за большую — на 50% от годовой нагрузки.

Комментарий в чате. Ну, это хоть адекватно объему работ. А то у нас предлагают 100 часов «во вторую часть» индивидуального плана.

Проректор. А что можете сказать о субординации во взаимоотношениях с другими преподавателями? Есть ли конфликты?

Представитель одного московского вуза. Разные бывают ситуации.

Пример 1. Основная должность РОПа — доцент департамента. У РОПа могут возникать противоречия с его непосредственным начальником (руководителем департамента) в отношении выбора ППС для своей программы. Руководитель предоставляет автономию РОПу.

Пример 2. РОП под полным контролем руководителя департамента (особенно если он, РОП, — авторитет, звезда). Конфликты отсутствуют, но программа становится ориентированной на потребности кафедры. Ситуацию контролирует декан, который может «надавить» на руководителя департамента.

Пример 3. РОП извне. Появляется конфликт между РОПом и департаментом.

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. Конфликты неизбежны. Главная задача руководства вуза — определить в нормативных документах и регламентах четкий порядок действий и зону ответственности каждого участника образовательного процесса, убрать задвоение функций. Но все конфликты никогда не предусмотреть. Это решается по ходу индивидуально.

Проректор. Спасибо, коллеги, за откровенный и содержательный разговор, ответы на вопросы. Пора завершать встречу...

Голос из динамика. Можно последний вопрос спикерам — кто отвечает за набор?

Представитель одного московского вуза. Это самый больной вопрос. Формально академические руководители не отвечают за набор. Но, по сути, это самая большая часть их ответственности. Все активности разрабатывает приемная комиссия. Академический руководитель или члены академического совета участвуют в этих мероприятиях.

Представитель одного регионального вуза с опытом РОП. Все официальные мероприятия организуют приемная комиссия и университет в целом. Если руководители образовательных программ хотят, то они самостоятельно ведут работу по привлечению абитуриентов.

Проректор. Ну, теперь точно всё. Всем спасибо за плодотворную работу! Коллеги, до свидания! И до новых встреч!

Действие четвертое — «Стратсессия». 2022 г.

Конференц-зал университета. Руководство вуза, факультетов и кадрового резерва сообща в очередной раз «штурмует» и «стратегирует» в попытке сформулировать проблемы, наметить цели, разработать механизмы и способы их достижения, под руководством приглашенного модератора. Штурмующих «штормит». Идет четвертая неделя периодических стратегических сессий (днем), работа также ведется в телеграм-чатах групп по направлениям стратегирования и на досках Miro (преимущественно ночью).

Модератор. Мы с вами условились, необходимо сформулировать проблемы, четко обозначить образ будущего! И уже после этого прорабатывать возможные механизмы трансформации! Группы хорошо поработали и составили доски с проблемами, потом (не без нажима, конечно) свели в одну доску, и теперь мы с ней можем работать. Коллеги! Ссылочка есть у всех в группе «Образование» в «Телеграме!» Давайте попробуем вывести на экран!

Аудитория рассматривает результат на экране. Отдельные участники мероприятия изучают детали в смартфонах.

Модератор. Коллеги! Продолжаем работать! Надо наметить цели!

В группе «Образование» оживление. Раздаются реплики из зала.

— Да просто устаревшие программы надо заменить! С работодателями работать! С индустриальными партнерами!

— Нагрузку ППС снизить! Преподаватель весь день из аудитории в аудиторию бегает, а вечером Scopus написать еще должен! О каком качестве образования тут говорить?

— Будет нормальная зарплата, будет конкурс! Новые технологии!

Модератор. Коллеги! Не нужно подкрашивать старую лестницу! Надо строить лифт! Итак, для каждой группы были созданы новые доски Miro. Попробуйте проработать этот вопрос с помощью этих досок, итоговый вариант прошу свести к одному результату. До встречи послезавтра!

Через два дня. Там же. Те же. Участники стратсессии рассматривают получившийся результат по своду целей, которые предстоит достигать...

Модератор (одновременно рисуя фигуры на флипчарте). Коллеги! Обратите внимание! Трансформация — это не превратиться из маленького квадратика в большой! Трансформация — это пройти путь от маленького квадратика, например, к большому треугольнику! Теперь необходимо сформулировать правила игры, механизмы достижения цели!

Усталые реплики из зала.

— Ну, даже если соблюдать уже имеющиеся правила (и по качеству, и по всему...), то можно в космос улететь! Какая разница, какие правила или механизмы будут заложены, если их не соблюдать, не придерживаться!

— Сложнее всего соблюдать правила, которые придумал сам...

— Ну, у кого силы остались? Что там по механизмам? Давайте доделаем и разойдемся, работать еще надо.

Вечереет. Наиболее сильные духом представители университета доводят порученную работу до конца. Количество участников стратсессии уменьшается. На выходе из конференц-зала участники стратсессии, создав стихийную очередь, устало обмениваются репликами.

— И что теперь? Когда жизнь меняться начнет?

— Это философский вопрос... Хотите об этом поговорить?

— А мне вот интересно, хоть что-то из этого в Стратегию войдет? И сколько еще раз мы будем проходить по кругу?

— Может, хватит уже нас мучать, пусть кадровый резерв постратегирует...

— Ну и кто все это должен делать (ну то, что напланировали)? Опять на заведующих все повесят? А заведующие — на ППС?

— Почему на заведующих? На РОПов, а заведующие вообще не нужны.

— А кто по 374-му приказу отчитался? Срок завтра? К утру? Там все надо или только выделенное?

— Завтра. К 12:00. Надо всё!

Действие пятое — «Интервью». Наши дни

24 декабря 2023 г. Конференция в Zoom. Та же команда. Надежда и Вера только что завершили серию встреч и делятся первыми выводами.

Надежда. Коллеги, мы с Верой встретились с тремя ключевыми фигурами, которые видят наш переход к РОПам с совершенно разных позиций. Полные расшифровки — дело будущего... (много наговорили), но суть уже ясна. Давайте перескажем по порядку, а вы задавайте вопросы. Это поможет нам собрать этот пазл.

Вера. Начнем с начальника УМУ. Она, как никто другой, находится в эпицентре — работает сразу со всеми тремя моделями. Ее взгляд — взгляд практика, который видит все нюансы и подводные камни изо дня в день.

Надежда. Да, ее основная мысль — ситуация сложная и пока неочевидная. Она не видит пока явного лидера среди моделей. Классическая кафедральная система ей понятна — там есть научные традиции, школы. Но и ее недостатки очевидны. Наш новый

институт без кафедр, по ее словам, пока *«остается «котом в мешке»* в плане того, как там уживаются оперативное управление программами и фундаментальная наука. Она честно говорит, что не до конца представляет эту работу изнутри.

Вера. А вот гибридную модель, где и РОПы, и заведующие, она считает самой проблемной на данный момент. Ее слова: *«Мне со стороны кажется, что сложно идет процесс... Сосуществование»*. Она видит в этом конфликт интересов: *«Студенты уходят на второй план... потому что на первый план выходит вопрос сохранения сотрудников, нагрузки кафедры»*. Для нее это — фундаментальное противоречие, которое трудно разрешить в рамках такой модели.

Елена. То есть она не противник перемен, а скорее осторожный реалист?

Надежда. Именно. Она не утверждает, что что-то невозможно, но подчеркивает, что для каждой модели нужны свои условия. Например, для программ, реализуемых несколькими кафедрами, она видит выход в назначении сильного РОПа на уровне университета, который сможет балансировать интересы. А в целом считает, что ответственность в итоге лежит на руководителе подразделения — декане или директоре института. И главный ее посыл — у нас «*пока нет ни четких механизмов, ни единого понимания, как оценивать экономику и качество программы»,* и без этого любая модель будет хромать. Она отметила, что это не значит, что модели плохи — просто каждая работает в своих условиях и с разным человеческим материалом. Нет единого шаблона.

Вера. Второе интервью — с директором нашего нового Института компьютерных наук, того самого гринфилда. Его подход — жесткий и, если хотите, инженерный. Он смотрит на проблему с точки зрения жизненных циклов систем. Он подчеркнул, что в классических науках — математике, химии — кафедральная система может еще долго работать. Проблема в динамичных отраслях, где знания устаревают за 3–5 лет.

Надежда. Его отправная точка интересна. Он считает, что сама идея кафедры когда-то была правильной и похожей на РОП: найти партнера, понять, кого готовить, выстроить программу. Проблема — в *«фиксации происходящего»,* когда дисциплины и часы становятся «священной коровой», не успевая за изменениями в технологиях и экономике. Его резкая, но запоминающаяся фра-

за: *«РОПы — это заведующие кафедрами в начале своего исторического существования»*.

Иван. То есть все идет по кругу?

Вера. В какой-то мере да, и он в этом циклическом развитии не видит трагедии — это естественный процесс обновления. Но сейчас, по его мнению, время для изменений. В его институте они сознательно экспериментируют: пробуют и сквозных РОПов на всю программу, и разделение на «ядро» и «треки». И он внедряет радикальную идею — привлекать на одну программу *трех РОПов*: от индустрии, от вуза и внешнего эксперта-критика.

Надежда. Его боль — кадры. Говорит прямо: *«Условно в России программ подготовки РОПов нету... Их (РОПов) необходимо найти и заставить стать РОПами... неблагодарный процесс»*. Поэтому он ищет их среди молодых преподавателей или давит на индустриальных партнеров, у которых «кадровый голод». Эффективность измеряет жестко: конверсия, миграция студентов между программами, процент дошедших до диплома. И он убежден, что *«одна система координат для всего университета — это плохо»*. Нужны экспериментальные площадки, которые пробуют новое.

Полина. Получается, он предлагает не менять всё разом, а выращивать новое параллельно?

Вера. Да, его институт — такой полигон. И он не претендует на то, что его модель универсальна. Для фундаментальных наук, говорит, она может и не подойти. Но для ИТ с его скоростью — единственный выход.

Надежда. Ну и наконец, третья позиция — декана одного из факультетов, который как раз находится в «гибридной» стадии. Его взгляд — системно-управленческий и, пожалуй, стратегический.

Вера. Он четко обозначил гибридную модель как *«временный, переходный вариант»*. Его цель — поэтапное разделение функций: создать *«дирекцию образовательных программ»* как штаб-квартиру для РОПов, а кафедры трансформировать в *«научно-методические центры»*, освободив их от оперативного управления учебным процессом и борьбы за нагрузку.

Елена. А кто тогда будет заниматься фундаментальными дисциплинами, научными школами?

Надежда. Вот именно на этом он и акцентирует — это и должно стать новой миссией кафедры. Но он — реалист. Говорит, что

это невозможно сделать в рамках одного факультета, нужны изменения *«во всем университете, и ключевое — это должностные инструкции»*. И он открыто говорит о *«большом сопротивлении»* такой перестройке. Он также привел пример: *«Когда составление программ остается на кафедре, каждый пишет дублирующие предметы, чтобы сохранить нагрузку. Страдают студенты»*.

Вера. При этом у него — самый целостный образ идеального РОПа. Это не только менеджер и предметник. Это человек, который *«должен "держать нос по ветру" в технологиях преподавания»,* постоянно учиться и, что самое главное, — *«любить студента. Это должно быть изначальным посылом его работы»*. Эффективность РОПа он видит в сохранности контингента и в итоге — в востребованности выпускников.

Вячеслав (задумчиво). Итак, резюме. Практик из УМУ говорит: «Ситуация сложная, нет готовых решений и метрик, нужно очень осторожно взвешивать каждое действие, учитывая человеческий фактор». Технократ-директор говорит: «Системы устаревают циклически, нужно смело экспериментировать там, где это возможно, и не ждать идеальных условий». Стратег-декан говорит: «Нужен продуманный системный переход, меняющий саму философию управления, но это долгий путь, полный институционального сопротивления».

Елена. И никто из них не сказал, что нужно просто взять и скопировать чужой успешный кейс. Все упирается в контекст университета.

Надежда. Совершенно верно. И все они по-своему правы. Никто не обладает панацеей. Каждый видит свою часть «слона» и те вызовы, с которыми сталкивается непосредственно.

Вера. И все трое, кстати, сошлись в одном: идеального РОПа «с полки» не взять. Его нужно растить или привлекать из индустрии, и это — отдельная большая программа.

Надежда. Наша задача теперь — не выбрать, кто прав, а понять, как эти разные, порой противоречащие друг другу логики можно согласовать в рамках общей стратегии университета.

Вера. Или хотя бы наметить пути для диалога между этими позициями. А время, как всегда, поджимает.

Картинка в Zoom замирает.

Действие шестое — «Решение кейса». Наши дни

19 января 2024 г. Конференция в Zoom. Время — 22:00 по Москве. Команда студентов УВО продолжает обсуждать вопрос перехода к РОПам...

Иван. Ну что, все зашли? Можем продолжать?

Елена. Продолжим. Результаты интервью у нас в гугл-папке. Стенограммы подготовили. Вообще, конечно, у всех свои представления «о прекрасном»... Еще с кем-то разговаривать будем? Есть необходимость?

Вера. Наверное, пока достаточно. Надо это переварить...

Надежда. Можно много кого еще интервьюировать: РОПов, заведующих, преподавателей, студентов в конце концов. Надо понять зачем.

Семён. Мы попытались сформулировать плюсы и минусы рассматриваемых сейчас альтернатив. Визуально это выглядит так. Мне нужны права организатора, чтобы показать. Вот.

Все рассматривают получившийся результат.

Надежда. Куда ни кинь, всюду клин... Идеальной модели не наблюдается. Как и у других вузов, с которыми вебинары проводили. Чем-то надо жертвовать. Решать, что в приоритете.

Елена. Да, мы уже поняли, что при внедрении РОПов нет универсальных решений. Успешные кейсы носят автономный характер, а малоуспешные кейсы решаются «гибким» способом — кто как может, так и справляется со своими сложностями. Каждый вуз шел своей дорогой — идеального варианта никто не знает.

Иван. Не забывайте про ИОТы[3]! Все внедряют ИОТы, а от модели реализации ИОТов зависят общая схема управления и роль каждого участника.

Вера. Так и есть! РОП вообще может не всей ОП руководить, а только его частью!

Полина. Могут быть и другие варианты. Их будем рассматривать? В каком ключе?

Вячеслав. Есть и другие варианты. И рассматривать их, конечно, можно. Но, важно понимать, что, о ком бы мы ни говорили

[3] ИОТ — индивидуальная образовательная траектория.

Рис. 1. Сравнение альтернатив

(РОП, завкаф, какие-то другие лица), мы каждый раз говорим о разном функционале. Кто-то говорит о создании программы как пакета документов, кто-то — о подборе преподавательского состава, кто-то — о приемной кампании и много о чем еще... Мы с вами попытались просто хотя бы назвать все эти виды деятельности, и нас «завалило»...

Вера. Что получилось в итоге?

Вячеслав. Мы говорили о функционале РОПа. Я перенес основные задачи РОПа в облако слов, где наиболее крупный шрифт — это наиболее частые совпадения его задач по нашему мнению. С этим еще придется разбираться...

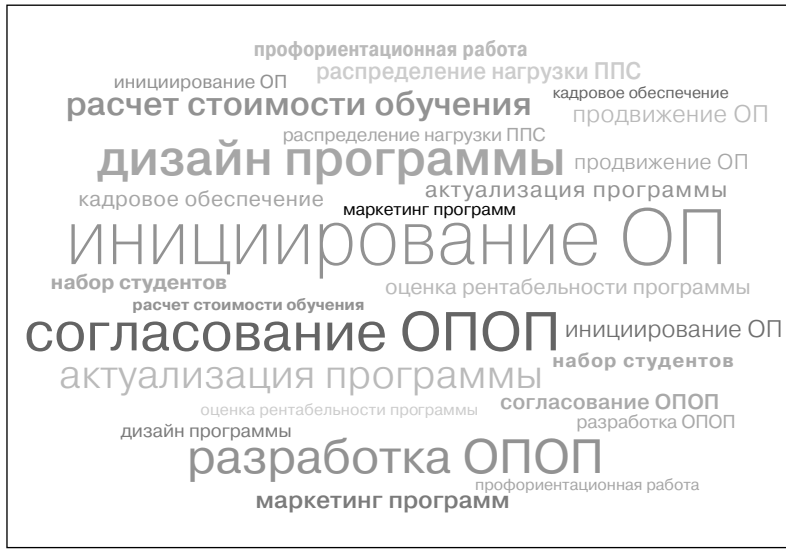


Рис. 2. Облако слов

Семён. М-м-м... какая визуализация, современные технологии!

Вячеслав. С этим всем еще придется разбираться... Может, и РОПа с завкафом мало будет...

На экране монитора высвечивается надпись:
«Ваша конференция в Zoom завершится через 1 минуту».

Надежда. Zoom сейчас в очередной раз отключится! А что показывать ректору, мы так и не решили... Переподключаться еще раз будем или уже хватит на сегодня?

Конференция в Zoom завершается.

Вопросы для подготовки к обсуждению кейса перед разработкой решения

Вопросы к обсуждению для групп обучающихся, не имеющих опыта управления образовательной программой

1. В чем преимущества и недостатки разных моделей управления образовательной программой?
2. От чего зависит выбор модели управления образовательными программами в вузе (структурном подразделении)?
3. На что влияет выбранная модель управления образовательными программами в вузе (структурном подразделении)?
4. Какие показатели и данные характеризуют эффективность применяемой модели управления образовательными программами?

Вопросы к обсуждению для групп обучающихся, имеющих опыт управления образовательной программой

1. Каковы цели изменения модели управления образовательными программами в вузе?
2. Каковы критерии и ограничения выбора модели управления образовательными программами в вузе (структурном подразделении)?
3. Каков алгоритм выбора модели управления образовательными программами в вузе (структурном подразделении)?
4. Как измерять эффективность управления образовательной программой?

УНИВЕРСИТЕТ НЕ РЕЗИНОВЫЙ!

Кейс об управлении образовательными программами в крупном российском университете

Данный кейс разработан в 2024 г. студентами магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив[1]:

Седых Татьяна Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий обучения и непрерывного образования ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»;

Груздев Андрей Александрович, кандидат философских наук, директор Гуманитарного института ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»;

Алексеенко Людмила Николаевна, кандидат технических наук, доцент, начальник Управления дополнительного образования ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»;

Павлова Аделия Вадимовна, доктор экономических наук, проректор по учебной работе и цифровой трансформации ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма»;

Хайруллина Альбина Джавдатовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки рисков ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»;

Фулин Владимир Андреевич, начальник отдела дистанционных образовательных проектов, ФГБОУ ВО «Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина»;

Устинова Наталья Павловна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Инженерная графика, профессиональная

[1] Здесь и далее в тексте все должности упомянутых лиц, названия организаций и сведения о них указаны на момент написания кейса.

педагогика и технология рекламы» ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова»;

Мезенцева Анна Владимировна, заместитель декана по учебно-методической работе, факультет искусственного интеллекта ФГБОУ ВО «Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова».

Кейс разработан на основе информации о нескольких крупных российских университетах и посвящен проблеме управления портфелем образовательных программ в университете. Все действующие лица кейса, кроме Сергея Борисовича Кудряшева, являются выдуманными персонажами. Авторы выражают благодарность всем руководителям и сотрудникам университетов, согласившихся предоставить информацию и дать интервью для разработки кейса.

Введение

Проректор по учебной работе Иван Иванович Пугачев находился в своем кабинете. Он смотрел в окно на новый благоустроенный сквер, размещавшийся перед главным корпусом университета.

Иван Иванович вспоминал о том времени, когда только начинал свой путь на посту проректора. Наиболее сложной и требующей оперативного решения стала проблема поиска оптимальной сбалансированной модели (алгоритма) управления портфелем образовательных программ, обусловленная противоречием между стремлением развивать университет за счет открытия и реализации конкурентоспособных, востребованных на рынке образовательных программ и ограниченностью финансовых, материальных, человеческих ресурсов, необходимых для их реализации (потребностью в окупаемости и финансовой целесообразности их реализации).

Принятие решений в области управления образовательными программами осложнялось достаточно большим количеством заинтересованных лиц и размытыми границами ответственности за результаты реализации как конкретной образовательной программы, так и всего портфеля в целом. В университете действует

свыше 400 образовательных программ, которые реализовываются 25 институтами. Все институты и кафедры стремятся открывать новые образовательные программы и очень неохотно соглашаются закрывать уже существующие.

Общая информация об университете

Университет является одним из крупнейших вузов Сибирского федерального округа, участником проектов «5-100» и «Приоритет-2030».

Университет, по данным Национального агрегированного рейтинга, входит в Премьер-лигу. В Рейтинге лучших вузов России RAEX-100 в 2023 г. он вошел в топ-25.

Контингент обучающихся составляет 27 тыс. человек. В Приложении 1 приведены данные о его структуре, а также количественной и качественной структуре персонала, инфраструктуре. Университетом реализуется 408 образовательных программ по 40 УГН(С). В табл. 1 Приложения 1 приведен топ-10 реализуемых УГН(С). В табл. 2 Приложения 1 приведены данные об анти-топ-10, реализуемых УГН(С). Однако из 10 УГН(С) с наименьшей долей обучающихся по 5 УГН(С) подготовка ведется только в данном университете.

В структуру Университета входят 3 филиала.

Более подробная характеристика деятельности университета приведена в Приложении 1.

Встреча с директором института

Телефонный звонок из приемной отвлек Ивана Ивановича от размышлений.

— Иван Иванович, к вам Сергей Иванович, — сообщила помощница.

— Да, конечно, пусть заходит.

Иван Иванович посмотрел на часы. «Да, — подумал он, — в 13:00 у нас была назначена встреча с директором Института гуманитарных наук Сергеем Ивановичем Лесным. Коллеги предлагают открытие программы магистратуры по направлению “Педагогическое образование”, профиль “Учитель истории

и обществознания". Комплект аналитических документов подготовлен».

— Добрый день, Сергей Иванович, присаживайтесь. Успел ознакомиться с пакетом документов.

Иван Иванович открыл папку с предоставленными ранее документами.

— Действительно, все качественно изложено, однако из предложенных Вами данных трудно сделать выводы о том, насколько программа будет окупать себя на рынке в будущем. Открытие магистерской программы требует аналитики по востребованности программы бакалавриата на текущий момент. Очевидно, нужны цифры по набору на бакалаврские программы, по сохранности контингента на этих программах, по востребованности этих программ в среде абитуриентов, по возможности их позиционирования на рынке.

— Правильно ли я понимаю, что есть необходимость при открытии магистерской программы, продолжающей трек имеющейся программы бакалавриата, привести в качестве аргументов не только данные по рынку, но и текущие данные по конкурентности бакалаврской программы?

— Да, верно. При принятии решений на основе данных у членов комиссии учебно-методического совета критических вопросов будет гораздо меньше. Помимо этого, также существует принципиальное противоречие между стремлением развивать университет за счет открытия и реализации востребованных на рынке образовательных программ и ограниченностью ресурсов, необходимых для их реализации. Отсюда возникает необходимость в закрытии убыточных программ. Какую программу Вы готовы закрыть?

Иван Иванович окинул взглядом рабочий стол и взял в руки папку с документами по образовательной программе бакалавриата «Религиоведение». Он открыл ее и зачитал данные, информирующие об убыточности программы: востребованность на рынке крайне мала. Наличие бакалаврской программы удовлетворяет только нишевый спрос (абитуриенты, изначально заинтересованные в поступлении на данную программу, закрывают небольшой запрос на подобных специалистов со стороны управления общественных связей Губернатора — совета по взаимодействию с религиозными объединениями). Аналитика действующей про-

граммы показывает следующее: при наличии 15 бюджетных мест максимальное количество набора на программу — 20 человек (всего 5 платных мест!), что не позволяет ей считаться выгодной для реализации (программа не окупает себя). Аналитика показала также низкую сохранность контингента на программе: начиная с первого года обучения отсев составляет от 3 до 5 человек. До написания ВКР доходят от 8 до 13 человек, что делает программу убыточной.

— Действительно, весомые аргументы, но закрытие программы для нового набора приведет к потере часовой нагрузки преподавательского состава.

— Что ж, Сергей Иванович, наш университет, знаете ли, не резиновый, его ресурсы небезграничны. Нужно принимать решение, как повысить востребованность и окупаемость реализуемых Вашим институтом образовательных программ: открытие востребованных на рынке образовательных программ, оптимизация существующих, закрытие убыточных.

— Мне нужно время, чтобы обдумать решение.

Сергей Иванович вышел, а проректор продолжил размышлять. Востребованные и убыточные программы. Существует проблема в поиске баланса полномочий и ответственности за принятие решений об открытии или закрытии основной образовательной программы (ООП) в структуре портфеля образовательных программ. За кем оставлять полномочия: за вузом или за институтом? Может ли в таком случае учебно-методический совет, в котором работают наиболее компетентные и опытные представители различных направлений, принимать решения о реализации программ, в которых они не являются экспертами?

Для того, чтобы сделать оценку образовательных программ более объективной, Иван Иванович принял решение использовать подход на основе анализа больших данных. В университете была создана информационная система управления образовательными программами. Сейчас проект находится в стадии активной реализации: сформирован подход к оценке текущего состояния программ на основе нескольких групп показателей; развернута промежуточная версия автоматизированной информационной системы, где производится расчет показателей для всех программ, формируются дашборды, фиксируется динамика.

Характеристика проекта «Интеллектуальная система принятия решений в области управления образовательными программами “Аналитик+”»

Для того, чтобы испытать систему управления образовательными программами на основе анализа больших данных, была разработана сквозная адаптивная интеллектуальная система принятия решений в области управления образовательными программами.

Сквозной принцип работы с данными объясняется тем, что доступ к ним есть у всех участников управления образовательным процессом. Гибридность позволяет оценивать программы с применением различных метрик. Адаптивность, в свою очередь, позволяет настраивать и модифицировать метрики, исходя из целей заказчиков и исполнителей. Такой подход к сборке программного решения обусловлен стремлением вовлечь в мониторинг системных показателей основных участников образовательного процесса для их максимального включения в управленческие действия с целью улучшения управления образовательными программами.

Учитывание приведенных выше ключевых элементов системы позволяет качественно оценить программы на этапе инициирования и увидеть «разрывы» в пилотировании существующих программ для принятия необходимых управленческих решений. Как показывает опыт апробации данной системы, лучше всего на данный момент зарекомендовала себя именно функция мониторинга. Постоянное отслеживание важных показателей функционирования образовательных программ дает руководителям и заведующим кафедрами необходимую мотивацию к своевременному внесению корректировок в реализуемые программы, что позволяет сохранять необходимое количество контингента обучающихся и их высокую мотивацию.

Далее возникает вопрос о том, как рассчитывать показатели: какой вес каждому показателю придать? По мере реализации проекта этот вопрос все более и более набирает актуальность. Ведутся споры о том, какие показатели учитывать, исходя из по-

желаний различных субъектов, участвующих в управлении образовательной программой на уровне как института, так и университета. Данный вопрос побудил университет к новым шагам в развитии. Для получения данных об очной форме посещения занятий стали внедряться видеокамеры с системой распознавания лиц на входной группе в корпуса университета. Для мониторинга удовлетворенности и вовлеченности студентов в курсах, реализуемых в онлайн-режиме, стали использоваться инструменты веб-аналитики, позволяющие оценить глубину просмотра страниц курса.

До сих пор не совсем ясным представляется основной пул критериев для анализа и управления системой образовательных программ. В настоящее время система разработана, пилотируется в тестовом режиме, готовится полномасштабный запуск. Система оценивает порядка 250 образовательных программ по 138 параметрам. Особое внимание уделяется показателям и параметрам аккредитационного мониторинга.

Обработка показателей позволяет управленцам видеть цифровой профиль своих образовательных программ, мгновенно получать информацию по отчетным показателям образовательной деятельности университета. Основные положительные отзывы руководителей о системе связаны именно с удобством системы для тактического управления. Данный сервис позволяет мгновенно получать необходимую информацию об учебном процессе, избегая длительных обращений в университетские структурные подразделения.

Команде данного проекта представляется важным дальнейшее развитие сервиса и интеграция его в контур университетского управления на основе больших данных. Текущий опыт запуска и пилотирования системы говорит о том, что большинство пользователей будут прибегать к данному сервису именно с точки зрения текущих, тактических вопросов управления. Для решения вопросов стратегического менеджмента (открытие новых образовательных программ, одновременный запуск нескольких образовательных программ по одному направлению подготовки) требуется связка разработанного сервиса с другим программным решением, позволяющим обрабатывать данные для решения стратегических вопросов.

Деятельность учебно-методического совета университета

Только что закончилось заседание учебно-методического совета, и Иван Иванович возвращался к себе в кабинет. Идя по коридору, он вспомнил, как в 2019 г. возникло разногласие между директорами Института гуманитарных наук и Института образования. Иван Иванович хорошо запомнил тот год, потому что именно тогда он заступил на пост проректора по учебной работе, и вопросы, связанные с качеством образования, в том числе с формированием портфеля образовательных программ в вузе, входили в сферу его ответственности как профильного топ-менеджера.

Иван Иванович вспомнил, как два директора не сошлись во мнении о том, какому институту должна принадлежать базовая часть магистерской программы по конфликтологии. Действительно, забавно: конфликт из-за конфликтологии. Эта мысль заставила проректора улыбнуться. На тот момент уже был подготовлен комплект документов для открытия программы, но дальше учебного управления он не продвинулся. По логике дисциплинаризации базовая часть данной программы должна реализовываться в институте, для которого психология является профильным направлением. Но директор Института гуманитарных наук Сергей Иванович Лесной, инициировавший открытие программы, утверждал, что в структурном подразделении, находящемся в его ве́дении, имеются специалисты, обладающие достаточными компетенциями и образованием для того, чтобы «закрывать» кадровое обеспечение данной программы.

Иван Иванович отчетливо помнил, как сложно было ему принять адекватное решение о том, стоит ли выводить программу на обсуждение на Ученом совете в условиях конфронтации мнений двух руководителей. Поэтому было принято решение создать учебно-методический совет (УМС), в котором были бы представлены делегаты от каждого института с целью экспертного оценивания вопросов открытия программ и последующей передачи документов об открытии программы на Ученый совет вуза.

Вот уже в течение 4 лет УМС университета осуществляет деятельность, направленную на повышение качества образования в вузе за счет координирования учебно-методической работы в нем. В свое время совет был организован с целью совершенствования методического обеспечения учебного процесса[2]. Функционирование данного структурного подразделения позволяет проводить экспертизу проектов документов, регламентирующих учебно-методическую работу в университете. Помимо этого, прерогативой совета является деятельность по подготовке предложений о внедрении новых моделей, методик и технологий обучения, которые, в свою очередь, являются результатом исследования опыта как российских, так и зарубежных образовательных организаций. Надо отметить, что именно на УМС возложена обязанность взаимодействия с соответствующими УМС по высшему образованию Министерства образования и науки РФ, а также методическими советами других вузов России[3].

Таким образом, основным функционалом УМС является проведение таких процедур, как:

- лицензирование;
- аттестация;
- аккредитация;
- участие вуза в мониторинге эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования;
- участие вуза в научно-образовательных рейтингах.

При принятии решения об открытии образовательной программы УМС университета руководствуется Положением об образовательной программе высшего образования — программе бакалавриата, программе специалитета, программе магистратуры, разрабатываемой и реализуемой в соответствии с требованиями ФГОС ВО 3++[4].

---

[2] Решение Ученого совета от «04» июля 2022 г. URL: https://about.sfu-kras.ru/docs/10650/pdf/814042 (дата обращения: 20.03.2024).

[3] Положение об образовательной программе высшего образования — программе бакалавриата, программе специалитета, программе магистратуры, разрабатываемой и реализуемой в соответствии с требованиями ФГОС ВО 3++ (ПВД ОП ВО — 2022). URL: https://about.sfu-kras.ru/docs/10650/pdf/814042 (дата обращения: 20.03.2024).

[4] Там же.

Разговор с проректором Донского государственного технического университета

В любых массовых мероприятиях, связанных с повесткой развития образования, одно из самых полезнейших действий — случайно возникающие диспуты с коллегами во время перерывов. Вот и сейчас, налив дымящийся крепкий кофе и оказавшись за одним столиком в перерыве между мероприятиями конференции с проректором по учебной работе Донского государственного технического университета (ДГТУ) Сергеем Борисовичем Кудряшевым (к тому же аккредитованным экспертом Рособрнадзора) Иван Иванович не мог не завести разговор на животрепещущую тему.

— Сергей Борисович, а большой ли портфель образовательных программ в ДГТУ?

— Эх, Иван Иванович, это не портфель даже, а целый чемодан, и достаточно увесистый: свыше 47 тыс. студентов всех уровней образования, 24 факультета, 138 кафедр, более 460 образовательных программ...

— И что, все нужны, важны, актуальны?

— А можно ли разве вот так напрямую ответить на этот вопрос? Я считаю, что в любом университете все же основополагающим фактором является культура принятия решения, тем более в таком социально значимом запросе. Ведь за каждой программой стоят не только материальные ресурсы, но и конкретные люди: студенты, работодатели, руководители программ и преподаватели.

— А есть трудности в управлении таким солидным портфелем?

— Конечно, есть трудности в управлении портфелем образовательных программ. Практически на каждом заседании учебно-методического совета ведется обсуждение необходимости сокращения количества программ для облегчения задач менеджмента и финансовой устойчивости. Важно то, что решения об открытии и закрытии программ не всегда опираются на учет ресурсозатратности реализации и их востребованности рынком труда, в критериях оценки не всегда учитывается сохранность контингента программы. Университет испытывает трудности в формировании эффективной команды руководителей образо-

вательных программ (более 460 РОП), поэтому в бакалавриате эти обязанности возлагают на заведующего кафедрой. А у заведующего этих программ может быть несколько... Применяются специализированные цифровые сервисы, разрабатываются локальные нормативные акты с критериями оценки эффективности, работают экспертные группы. Используем все возможные инструменты!

— Да уж, Сергей Борисович, как же наши университеты схожи, хотя и находятся в разных концах нашей необъятной страны! А какова все-таки культура и традиции принятия решений по управлению портфелем образовательных программ в ДГТУ? Кто принимает окончательное решение об открытии или закрытии ООП? Кто является инициирующим лицом?

— Иван Иванович, я бы называл нашу культуру принятия решений в этих вопросах скорее «традиционной», «академической». Инициация открытия новых образовательных программ преимущественно производится индустриальным партнером. Существующие программы чаще всего не закрываются полностью, а видоизменяются под текущие запросы рынка труда. Наш профессорско-преподавательский состав мы стараемся непрерывно развивать, чтобы не потерять кадровый ресурс, а содействовать выводу на новые горизонты работы. Наши информационные системы и цифровые сервисы позволяют выделить программы из красной зоны, но решения об их закрытии принимаются только с учетом их отсутствия в перечне приоритетных отраслей или в «ДНК университета». Поэтому существуют и малокомплектные группы. Все программы рассматриваются Ученым советом, ответственность за их открытие и закрытие несет проректор по учебной работе, окончательное решение, конечно, за ректором университета. Ну и, конечно, необходима большая разъяснительная работа с коллективом, так как часто ни обеспечивающие службы, ни руководители факультетов и заведующие кафедрами, ни руководители образовательных программ к переменам не готовы.

— Вы очень помогли мне в моих размышлениях. Мы сейчас как раз работаем над проблемами привлекательности образовательных программ для абитуриентов, их эффективного кадрового и материально-технического обеспечения. Готов поделиться с Вами полученными результатами и услышать Ваше экспертное мнение.

Иван Иванович задумался о том, а какова же специфика культуры принятия решений в области управления образовательными программами в родном университете?

Следующий рабочий день начался со встречи с его заместителем Светланой Владимировной Борозненко, проработавшей на этой позиции более 10 лет и знакомой с культурой принятия решений в исследуемой области как никто другой в вузе. Он решил обсудить этот вопрос с ней.

Утвердив текущий доклад об исполнении поручений, Иван Иванович неожиданно пересел за приставной стол и попросил принести чая. «Беседа должна быть откровенной, нужно выманить Светлану Владимировну из бюрократично-вертикальной позиции, — подумал он, — создавая подходящую атмосферу».

— Светлана Владимировна, а вот кулуарно поделитесь со мной, считаете ли лично Вы введение института учебно-методического совета, принимающего решения об открытии новых образовательных программ в университете, удачным управленческим решением? Будьте честны со мной, разговор не под запись.

Светлана Владимировна удивленно приподняла бровь, храбро отхлебнула чай и решила обсудить все как есть.

— Иван Иванович, ведь это не совсем так. Учебно-методический совет не принимает решение об открытии образовательных программ, а лишь рекомендует или не рекомендует их к открытию Ученым советом университета. Члены учебно-методического совета большей частью являются сильными методистами, многие из них эксперты, в том числе федеральные, они могут отнестись к образовательной программе неформально, при необходимости дать совет по улучшению ее содержания или указать на несоответствия нормативным документам. Если бы они принимали решение, было бы прекрасно.

— Ну да, Светлана Владимировна, тогда и можно было бы сказать, что учебно-методический совет несет ответственность за решение и «размывает» авторскую ответственность за программу? А точно нам нужно это коллективное принятие решения или, учитывая нашу культуру и «клановые» связи, лучше перейти к алгоритмическому?

Светлана Владимировна в первый момент вздрогнула от внутреннего возмущения, залилась краской и через пару минут, справившись с собой, ответила:

— Иван Иванович, ведь учебно-методический совет принимает решение на основании перечня документов, составляющих образовательную программу, — это все-таки не есть программа целиком. Самое главное — это то содержание, которое формируют преподаватели. Вы и сами знаете, что в соответствии с нормативными документами за программу несет ответственность заведующий кафедрой — разработчик образовательной программы и директор института. Образовательная программа — «живая», и именно заведующий кафедрой и директор института обязаны «держать руку на пульсе» и проводить различного рода мониторинговые мероприятия, чтобы понимать и при необходимости корректировать содержание, профессорско-преподавательский состав, ФОС и т.д. Алгоритмы здесь совсем ни при чем, важны люди-исполнители и культура реализации.

— А что из качественных параметров Вы считаете действительно важным при презентации программ?

— Авторы программы вносят информацию в презентацию по своему усмотрению, нормативных документов у нас нет. Ну както уже принято, что анализ конкурентов, оценка рисков, выявление своих преимуществ, понимание целевой аудитории как раз очень важны и обсуждаются в первую очередь. Некоторые авторы делились, что, проведя такой анализ, поняли, что задуманная ими программа «не полетит» по разным причинам: рядом сильные конкуренты, реализующие похожую образовательную программу, нет запроса от работодателей и т.д. Мы вот прямо увидели, что эти презентации программ, и в частности подготовка к ним, заставили руководителей задумываться, а зачем вообще ту или иную программу открывать. Те институты, которые и ранее использовали такую методику, и остальным постепенно привили эту культуру в университете как обязательную.

— А как влияют на принятие решений об открытии или закрытии образовательных программ личности руководителя образовательной программы или авторского коллектива?

— Иван Иванович, я понимаю, о чем Вы, но ведь не может не влиять! Ну вот, смотрите, хотя бы по формальным признакам: к руководителю программы (магистратуры) и к профессорско-преподавательскому составу в любом случае предъявляются требования ФГОСом. Но поскольку вопрос о роли «личности» — да, однозначно может влиять.

— А есть же приоритетные значимые программы, которые демонстрируют отрицательную динамику показателей (убыточны). И как тут быть, Ваше мнение?

— Решения однозначно надо принимать индивидуально. Влияют многие факторы: какие конкретно показатели демонстрируют отрицательную динамику, с чем это в данный момент связано и т.д. Проводится анализ, вырабатываются совместно с руководством института, кафедры пути решения проблем.

— А вот, к примеру, программа, которая по некоторым параметрам не проходит, может быть открыта? Кто может принять такое решение, я например?

— Программа в любом случае будет соответствовать требованиям ФГОС. Задача реализации той или иной программы может быть поставлена институту во исполнение каких-либо поручений руководства университета, учредителя и т.д. Сроки утверждения программ ориентируются на правила приема в соответствующем году. В связи с этим часть документов может не быть готова к моменту рассмотрения программы учебно-методическим и ученым советом, однако в таком случае в протоколе решения совета отражается необходимость доработки и устанавливаются соответствующие сроки. Поскольку финансовые аспекты при открытии образовательных программ не учитываются, программа может быть утверждена, а вопрос о наборе на нее принимается отдельно. Вообще, вопросы финансовой окупаемости программ не находятся в нашей компетенции, нам своих задач хватает, Иван Иванович. Я могу идти?

— Да, конечно. Большое спасибо за откровенность!

Разговор подтвердил гипотезу проректора: да, культура принятия решений в университете есть, но на тех ли ценностях и критериях она основывается? Насколько правильны и эффективны ее нормы?

Анализ существующих практик управления образовательными программами

Иван Иванович дал задание своему помощнику подготовить аналитический обзор ключевых подходов и инструментов управления портфелем образовательных программ в университете.

Условно можно выделить три подхода: академический, маркетинговый, конкурсный (Приложение 2). Самым популярным является академический подход, предполагающий управление каждой образовательной программой как отдельной единицей. Действительно, большинство вузов используют данный подход на основе применения количественных (аккредитационные показатели) и качественных (экспертиза) критериев.

Маркетинговый подход использует инструменты стратегического анализа и планирования в условиях рыночной среды. Они позволяют проанализировать успешность образовательных программ, получить целостную картину образовательного процесса, при этом предоставляют возможность организовать совместную работу ППС. Этих инструментов довольно много, и отличаются они критериями, по которым проводится анализ.

Конкурсный подход заключается в том, что на конкурсной основе выстраивается рейтинг программ и проводится конкурс руководителей ООП.

«А как же обстоят дела с реализацией различных управленческих подходов у коллег», — продолжал размышлять проректор, используя анализ различных кейсов успешных практик, описанных в открытых источниках Сети и материалах исследований.

Из зарубежного опыта анализа образовательных программ при помощи матрицы BCG можно отметить исследование университетов Ганы, которое было проведено при поддержке Национального фонда естественных наук Китая[5]. В рамках исследования были рассмотрены университетские программы по пяти направлениям: сельское хозяйство, инженерия, бизнес, медицина и гуманитарные науки. Одним из ключевых выводов исследования является важность позиционирования университета в качестве бизнес-единицы и выстраивание стратегии развития через призму этого подхода. Так, BCG-матрица помогает университетам эффективно выстраивать будущие управленческие стратегии и принимать решения об открытии образовательных программ

[5] *Afriyie S.O.* Application of BCG As a Strategic Planning Tool to Assess the Sustainability and Growth of University Programs in a Competitive Market / S.O. Afriyie, Y. Kong, M.O. Akomeah, K. Appiah, P.O. Danso // American J. of Multidisciplinary Research. 2018. Vol. 7 (1). P. 964–973.

и (или) продолжении финансирования уже существующих, основываясь на сильных сторонах университета и возможностях рынка.

С. Келлин и его коллеги из Университета Канзаса (Австралия) еще в 1999 г. провели исследование, показывающее, как АВС-анализ может применяться в академическом учреждении, в том числе в университетах[6]. Согласно подходу АВС-анализа, деятельность университетов подразделяется на четыре основных направления: обучение (преподавание), исследования, государственная служба и административная деятельность, и, следовательно, связанные с ними расходы также группируются. Действия распределяются на основе времени, затраченного на каждое действие.

Несмотря на то что в австралийских университетах эта модель широко используется, существует не так много работ, посвященных ее имплементации в других регионах. В качестве примера можно привести Университет Калифорнии в Риверсайде, где в 2015 г. начался эксперимент по внедрению модели АВС, по первым результатам которого в 2017 г. был опубликован отчет[7]. Одним из наиболее важных выводов стала необходимость включения в модель не только данных, связанных с рентабельностью образовательных продуктов, но и информации об успеваемости обучающихся с целью анализа соотношения произведенных затрат и качества предоставляемого образования.

Из опыта российских университетов следует отметить кейс Государственного университета управления, где для корректировки портфеля образовательных программ коллеги используют один из маркетинговых подходов — систему «Светофор». Этическая составляющая управления требует с осторожностью подходить к ликвидации программ, так как это связано прежде всего с «кадровым вопросом и поэтому является весьма деликат-

---

[6] *Cox K.S.* ABC's of Higher Education — Getting Back to the Basics: An Activity-Based Costing Approach to Planning and Financial Decision Making / K.S. Cox, R.G. Downey, L.G. Smith / ERIC Clearinghouse. Washington, 1999. P. 19.

[7] Optimizing Resource Allocation for Teaching an Experiment in Activity-Based Costing in Higher Education. URL: https://www.jccc.edu/about/leadership-governance/administration/_files/ucr-abc-whitepaper.pdf.

ной процедурой»[8]. В данном случае предлагается или открытие новой программы, или обновление существующей. Группа программ, попавшая в разряд «Середняки», — самая многочисленная. Они актуальны среди абитуриентов и требуют дальнейшего развития и модернизации. В качестве одного из инструментов роста программ-лидеров коллеги предлагают их «дробление». Например, программа «Реклама и связи с общественностью в бизнесе» — успешная, но достигла предела по платному набору. В качестве решения были параллельно открыты еще две актуальные программы в рамках направлений «Цифровые маркетинговые коммуникации» и «Продвижение нового бизнеса». В результате общее количество студентов-договорников увеличилось на 25%[9].

Кейс Орловского государственного университета им. И.С. Тургенева описывает конкурсный двухэтапный подход к формированию портфеля образовательных программ. Коллеги делятся результатами внедрения практики: «Из 35 образовательных программ по 19 обновление в части дисциплин (модулей) составило более 50%. Произошло обновление кадрового обеспечения этих программ, что составило от 56 до 100%. Введение практики конкурсного отбора образовательных программ позволило достичь целевых показателей Программы развития университета. Получил развитие институт руководителей образовательных программ. Это позволило создать механизм мотивации руководителей образовательных программ к модернизации программ и руководству ими. Произошел переход от формального руководства образовательными программами к эффективному менеджменту»[10].

Существуют также примеры университетов, которые при формировании портфеля образовательных программ предпочи-

---

[8] *Азоев Г.Л.* Рентабельная стоимость студенческой учебной группы и корректировка портфеля образовательных программ // Вестн. ун-та. 2023. № 5. С. 141–150.

[9] Там же.

[10] Сборник кейсов лучших практик опорных университетов России: мат. Межвуз. форума «Опорные университеты — драйверы развития регионов» (13–14 декабря 2017 г., г. Белгород, БГТУ им. В.Г. Шухова). URL: https://www.stu.lipetsk.ru/struct/management/rectorat/pro-first/res/smk/opornyie-universitetyi/lpov.pdf (дата обращения: 28.11.2024).

тают руководствоваться качественной оценкой образовательного процесса и данными внутреннего мониторинга. К примеру, в Санкт-Петербургском политехническом университете им. Петра Великого решение о судьбе образовательной программы принимается по результатам самообследования структурными подразделениями качества ООП на основе ряда показателей, среди которых следующие: качество разработанного и установленного образовательной организацией самостоятельно образовательного стандарта, наличие и качество разработки основных составляющих ООП, оценка кадрового и финансового обеспечения, обеспеченности программы материально-технической базой и необходимой литературой, качества выпуска и уровня трудоустройства выпускников по полученной специальности, качества организации образовательной деятельности и т.д.[11]

«Да, кейсы коллег показывают продуктивность использования различных управленческих подходов, — подумал Иван Иванович, — но вот какой из этих или других подходов выбрать, как соблюсти баланс между маркетинговыми факторами и индивидуальными особенностями образовательных программ и их руководителей, остается большим вопросом».

Приложение 1

Информация о деятельности университета

По данным мониторинга эффективности вузов контингент обучающихся составляет 27 тыс. человек, структура контингента по формам обучения выглядит следующим образом:

— 22 165 человек — очная форма обучения;
— 4200 человек — заочная форма обучения;
— 635 человек — очно-заочная форма обучения.

Структура контингента по уровням образования представлена на рис. 1.

[11] Положение о внутренней системе оценки качества образования. URL: https://www.spbstu.ru/upload/dmo/reg-internal-sys-assessing-quality.pdf (дата обращения: 23.02.2024).

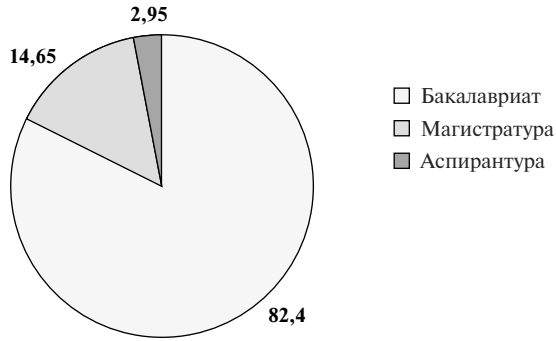


Рис. 1. Структура контингента обучающихся в университете по уровням образования, %

Для обеспечения полноты картины приведем данные о кадровом составе, инфраструктуре и структуре образовательных программ.

Общая численность НПР составляет 2370 человек, из них научные сотрудники — 184 человека. Доля НПР с ученой степенью — 62,85%; доля НПР в возрасте до 65 лет составляет 80,82%, а НПР моложе 40 лет — 26,97% (рис. 2).

Общая площадь инфраструктуры составляет 852 тыс. кв. м: это учебно-лабораторные корпуса, общежития (доля студентов, не обеспеченных собственным общежитием, составляет всего 13%), крытые спортивные сооружения и помещения научно-исследовательских подразделений (структура площадей приведена на рис. 3).

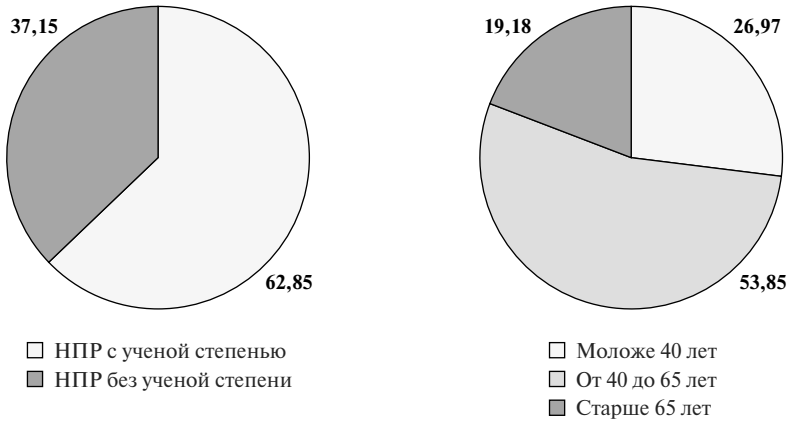
Всего университетом реализуется 408 образовательных программ по 40 УГН(С).

Выделен топ-10 УГН(С), реализуемых в КРУ, по доле обучающихся студентов (представлен в табл. 1).

В табл. 2 приведены данные об анти-топ-10, реализуемых в КРУ, с наименьшей долей обучающихся студентов.

Стоит отметить, что из 10 УГН(С) с наименьшей долей обучающихся по 5 УГН(С) подготовка ведется только в КРУ.

Общий объем доходов КРУ в 2022 г. составил 8715,42 млн руб. Источники доходов и их структура приведены на рис. 4.



а) по наличию ученой степени б) по возрасту

Рис. 2. Структура персонала КРУ, %

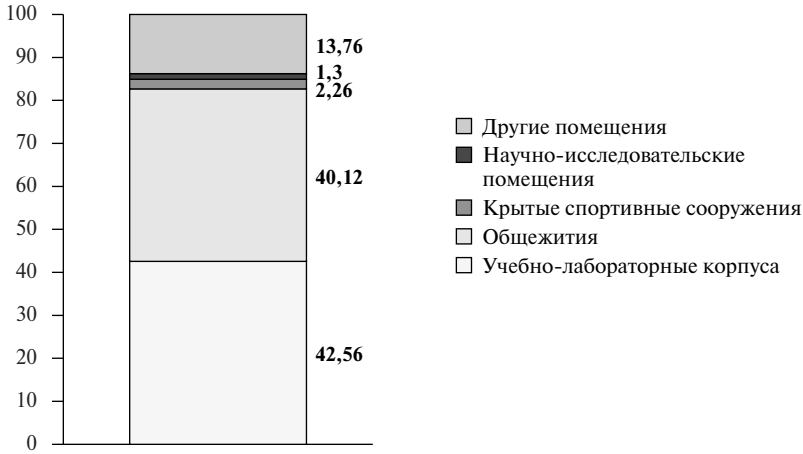


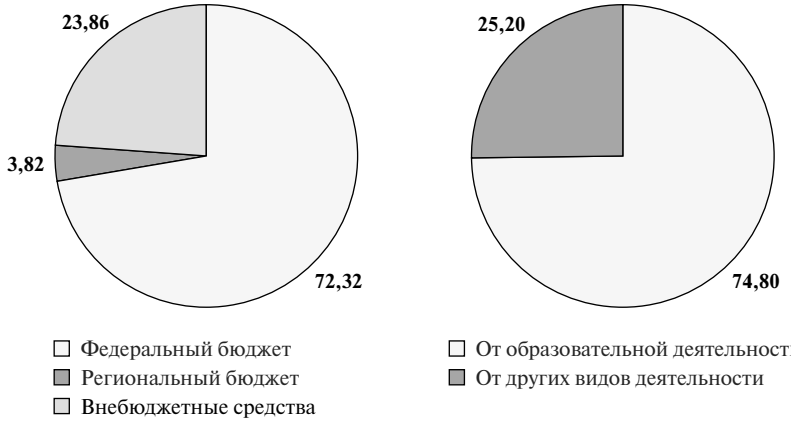
Рис. 3. Структура площадей инфраструктуры КРУ, %

Таблица 1 **Топ-10 УГН(С), реализуемых в КРУ**

Реализуемая УГН(С)	**Доля приведенного контингента студентов по УГН(С) от общего приведенного контингента студентов организации, %**	**Доля приведенного контингента студентов от общего приведенного контингента студентов, обучающихся по данной УГН(С) в регионе, %**
38.00.00 — Экономика и управление	13,60	60,20
09.00.00 — Информатика и вычислительная техника	8,90	47,30
21.00.00 — Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия	7,00	72,60
40.00.00 — Юриспруденция	6,50	58,20
08.00.00 — Техника и технологии строительства	5,10	90,60
11.00.00 — Электроника, радиотехника и системы связи	4,40	79,30
23.00.00 — Техника и технологии наземного транспорта	4,40	53,50
22.00.00 — Технологии материалов	3,80	90,60
45.00.00 — Языкознание и литературоведение	3,80	65,60
15.00.00 — Машиностроение	3,10	33,40

Таблица 2 **Анти-топ-10 УГН(С), реализуемых в КРУ**

Реализуемая УГН(С)	**Доля приведенного контингента студентов по УГН(С) от общего приведенного контингента студентов организации, %**	**Доля приведенного контингента студентов от общего приведенного контингента студентов, обучающихся по данной УГН(С) в регионе, %**
12.00.00 — Фотоника, приборостроение, оптические и биотехнические системы и технологии	0,10	100,00
14.00.00 — Ядерная энергетика и технологии	0,10	100,00
16.00.00 — Физико-технические науки и технологии	0,10	24,10
25.00.00 — Аэронавигация и эксплуатация авиационной и ракетно-космической техники	0,20	12,60
29.00.00 — Технологии легкой промышленности	0,30	100,00
50.00.00 — Искусствознание	0,30	100,00
47.00.00 — Философия, этика и религиоведение	0,40	100,00
18.00.00 — Химические технологии	0,70	19,90
19.00.00 — Промышленная экология и биотехнологии	0,70	33,10
51.00.00 — Культуроведение и социокультурные проекты	0,70	58,60



а) по источнику формирования б) по виду деятельности

Рис. 4. Структура доходов университета, %

Приложение 2

Подходы к управлению портфелем образовательных программ

Название	Краткая характеристика	Краткое содержание
		Академический подход
Оценка показателей	Количественная оценка аккредитационных показателей и внутриуниверситетских показателей.	Измерение и анализ различных показателей, связанных с образовательной программой, с целью определения ее эффективности, уровня удовлетворенности студентов и других характеристик.
Экспертиза	Качественная оценка образовательной программы.	Анализ и оценка образовательной программы на основе субъективных суждений, экспертных мнений (как внутренних, так и внешних по отношению к университету) и опыта.
		Маркетинговый подход
Матрица BCG*	Четыре квадранта по двум факторам — доля продукта на соответствующем рынке, темпы роста продаж продукта.	Квадрант «Знак вопроса» — программы, занимающие небольшую рыночную долю и с высокими темпами роста продаж. Рискованные программы. Квадрант «Звезды» — с уникальными программами с высокими нормами рентабельности. Профиль отражает потребности экономики и перемены в политике регулирования. Квадрант «Собаки» — с программами, покидающими рынок. Устаревшие программы, оставленные по большей части из политических и субъективных соображений, но которые могут быть основой для перспективных инноваций. Квадрант «Дойные коровы» — программы с давно сложившимся, устойчивым спросом, пережившие стадию «звезд». Высокое качество образовательной деятельности благодаря накопленному организационному опыту и сильному кадровому составу. За такими программами надо следить на предмет конкуренции и новых тенденций спроса, а получаемые от их продаж доходы — реинвестировать.

Окончание таблицы

Название	Краткая характеристика	Краткое содержание
Матрица Matesson's**	Квадранты строятся по факторам «коммерческая успешность» и «квалификационная уникальность».	«Жемчужины» (успешные и уникальные) — основа финансовой успешности университета. «Бутерброды» (уникальные, но нерентабельные) — рискованные программы, которые можно исключить из портфеля. «Белые слоны» (нерентабельные и неуникальные) — программы, которые при доработке могут выйти на рентабельную реализацию. «Устрицы» (рентабельные, но неуникальные) — требуют анализа и контроля прибыльности, а также учета программ конкурентов, так как могут быть легко скопированы другими университетами.
ABC-анализ***	Весь портфель образовательных программ можно разделить на три группы.	Группа программ A обеспечивает до 80% доходов от продаж или прибыли от продаж. Чаще всего 15–20 программ дают такой эффект либо 15–20% вложенных ресурсов. Группа программ B позволяет получить до 15% финансовых результатов при том, что может охватывать до 20–35% продуктового ряда или ресурсной потребности. Группа C приносит до 5% финансовых результатов, однако может достигать 60%-ного уровня в продуктовой линейке или в ресурсных потребностях организации.
Система «Светофор»****	Распределение всех учебных групп на три квартиля по уровню выполнения плана договорного набора.	Красный цвет — аутсайдеры, хронически не выполняющие план внебюджетного набора. Желтый — «середняки», находящиеся «на грани». Зеленый — лидеры, уверенно из года в год перевыполняют планы набора по договорам.

Конкурсный подход		
Конкурс образовательных программ*****	Реализуется в два этапа. Первый этап — конкурс образовательных программ и выстраивание их рейтинга. Второй этап — конкурс руководителей образовательных программ.	Первый этап — при низкой позиции в итоговом рейтинге конкурсная комиссия принимает решение о нецелесообразности объявления приема на образовательные программы и (или) рекомендует утвердить план мероприятий, направленных на повышение показателей эффективности и качества их реализации. Второй этап — конкурс руководителей образовательных программ. По результатам с победившими определяется университетское задание и заключается эффективный контракт.

* *Afriyie S.O. et al.* Op. cit.

** Ibid.; Optimizing Resource Allocation...; *Азоев Г.Л.* Указ. соч.

*** *Cox K.S. et al.* Op. cit.; Optimizing Resource Allocation...

**** *Азоев Г.Л.* Указ. соч.

***** Сборник кейсов лучших практик...

Вопросы для подготовки к обсуждению кейса перед разработкой решения

1. Какие нормативно-правовые акты и организационные документы регламентируют процесс управления портфелем образовательных программ в университете?

2. Какие факторы влияют на принятие решений об открытии, реструктуризации, закрытии образовательных программ в университете?

3. Каковы ключевые показатели эффективности реализации образовательных программ высшего образования? Каковы инструменты их мониторинга?

4. Какие подходы к управлению портфелем образовательных программ используются российскими университетами? Приведите примеры.

5. Какие принципы, механизмы, алгоритмы могут быть положены в основу политики управления портфелем образовательных программ современного российского университета?

6. Как должно происходить распределение ответственности за принятие решений об управлении образовательными программами среди различных подразделений вуза и должностных лиц в современном российском университете?

7. Какие структурные подразделения, должностные лица могут отвечать за оптимальное управление портфелем образовательных программ в современном российском университете?

БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ, ВОТ В ЧЕМ ВОПРОС: НАДО ЛИ НАУЧИТЬ ВРАЧА УЧИТЬ?

Кейс нескольких российских медицинских университетов:

ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Минздрава России (далее — ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России);

ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России (далее — ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России);

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный медицинский университет» Минздрава России (далее — ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России);

ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Минздрава России (далее — ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России);

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный медицинский университет» Минздрава России (далее — ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России)

Данный кейс разработан в 2025 г. студентами магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив[1]:

Абрамовских Ольга Сергеевна, проректор по образовательной деятельности ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Минздрава России;

Гаврилюк Василий Петрович, проректор по образовательной деятельности и общим вопросам ФГБОУ ВО «Курский го-

[1] Здесь и далее в тексте все должности упомянутых лиц, названия организаций и сведения о них указаны на момент написания кейса.

сударственный медицинский университет» Минздрава России;

Изосимов Артем Александрович, заведующий кафедрой хирургической стоматологии ФГБОУ ВО «Башкирский государственный медицинский университет» Минздрава России;

Первов Юрий Юрьевич, директор Института стоматологии ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Минздрава России;

Транковская Лидия Викторовна, первый проректор ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Минздрава России;

Федосьина Анастасия Викторовна, декан факультета клиентского, специального и международного образования ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»;

Якимович Инесса Юрьевна, декан лечебного факультета ФГБОУ ВО «Сибирский государственный медицинский университет» Минздрава России.

Учитель и врач — два занятия, для которых
любовь к людям обязательное качество.

Н.М. Амосов

Кейс разработан медицинскими университетами в феврале — апреле 2025 г. и направлен на анализ и оценку педагогических компетенций в условиях совмещения клинической и образовательной деятельности, что является ключевым вызовом для современной высшей медицинской школы, подтвержденным дискуссиями на международных конгрессах «Росмедобр». Отсутствие обязательных, стандартизированных требований к педагогической подготовке профессорско-преподавательского состава (ППС) медицинских вузов обусловливает разрозненный подход, который полностью зависит от инициативы конкретного вуза.

Авторы выражают благодарность всем сотрудникам университетов, согласившимся пройти интервью при разработке кейса и разрешивших их цитировать:

Бодрову Андрею Вениаминовичу, проректору по учебно-методической работе ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, кандидату химических наук, доценту;

Брюхину Геннадию Васильевичу, заведующему кафедрой гистологии, эмбриологии и цитологии ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, доктору медицинских наук, профессору;

Шамуровой Юлии Юрьевне, заведующему кафедрой поликлинической терапии и клинической фармакологии ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, доктору медицинских наук, доценту;

Барышевой Светлане Васильевне, доценту кафедры гистологии, эмбриологии и цитологии ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, начальнику отдела ординатуры, кандидату медицинских наук, доценту;

Ленец Елизавете Анатольевне, ассистенту кафедры факультетской терапии ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России;

Окорокову Александру Олеговичу, проректору по учебной работе ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России, кандидату медицинских наук, доценту;

Старовойтовой Елене Александровне, заведующему кафедрой общей врачебной практики и поликлинической терапии ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России, доктору медицинских наук, доценту;

Воронковой Ольге Владимировне, заведующему кафедрой биологии и генетики ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России, доктору медицинских наук, доценту;

Загромовой Татьяне Александровне, доценту кафедры общей врачебной практики и поликлинической терапии ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России, кандидату медицинских наук;

Жулиной Елизаветой Михайловне, ассистенту кафедры факультетской терапии с курсами эндокринологии и клинической фармакологии ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России;

Королеву Игорю Борисовичу, проректору по образовательной деятельности, начальнику Военного учебного центра ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России, кандидату медицинских наук;

Соляник Елене Владимировне, директору Института симуляционных и аккредитационных технологий ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России, доктору медицинских наук, доценту;

Яценко Анне Константиновне, доценту Института стоматологии ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России, кандидату медицинских наук, доценту;

Матвеевой Наталье Юрьевне, заведующему кафедрой гистологии ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России, доктору медицинских наук, доценту;

Дроздовой Екатерине Павловне, ассистенту кафедры патологической анатомии и судебной медицины ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России;

Овод Алле Ивановне, начальнику учебно-методического управления, заведующему кафедрой организации и менеджмента фармации ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России, доктору фармацевтических наук, профессору;

Соляниной Виктории Александровне, заведующему кафедрой общественного здоровья, организации и экономики здравоохранения Института непрерывного образования, начальнику Центра качества образования и подготовки научных кадров ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России, кандидату фармацевтических наук, доценту;

Шепелевой Ольге Михайловне, заведующему кафедрой общей гигиены, заместителю декана факультетов медицинских специальностей, биофармации и клинической психологии ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России, кандидату медицинских наук, доценту;

Северинову Дмитрию Андреевичу, доценту кафедры детской хирургии и педиатрии Института непрерывного образования ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России, кандидату медицинских наук, доценту;

Изосимовой Веронике Евгеньевне, проректору по учебной работе ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России;

Тюрину Антону Викторовичу, заведующему кафедрой внутренних болезней и клинической психологии ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России;

Имаевой Альфие Камилевне, заведующему кафедрой гистологии ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России;

Макушевой Наталье Вячеславовне, заведующему учебной частью кафедры стоматологии детского возраста и ортодонтии ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России, руководителю Центра компетенций ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России;

Петровой Екатерине Алексеевне, ассистенту кафедры стоматологии детского возраста и ортодонтии ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России.

Интервью с сотрудниками были проведены в феврале 2025 г.

Введение

Одной из ключевых проблем кадрового обеспечения в системе высшего медицинского образования является наличие и оценка компетенций профессорско-преподавательского состава, а также разработка системы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава в отношении тех компетенций, которые имеют наибольший дефицит.

Так, в рамках I Международного конгресса «Росмедобр» (15–17 сентября 2022 г., г. Москва) в качестве наиболее актуальных вопросов современного периода прозвучали аспекты профессионализма в медицинском образовании, доказательной педагогики, эффективных методов преподавания, совместимости преподавания с выполнением деятельности врача. На II Международном конгрессе «Росмедобр» (18–21 октября 2023 г., г. Москва) одним из ключевых направлений обсуждения стало профессиональное развитие преподавателей высшей медицинской школы. В программу III Международного конгресса «Росмедобр» (16–18 октября 2024 г., г. Москва) были включены тематические мастер-классы, посвященные роли и позиции педагога при реализации компетентностной модели образования, а также по ряду ключевых компетенций преподавателя медицины[2].

В Государственной Думе Российской Федерации рассматривается законопроект «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации”», направленный на повышение качества медицинского образования[3] (Приложение 1).

Современная медицина требует от преподавателей вузов не только глубоких клинических знаний, но и владения цифровыми инструментами, педагогическими методиками и soft skills (мягкими навыками). Однако большинство программ повышения квалификации не покрывают эти потребности. Как медицинскому вузу выявить ключевые дефициты компетенций преподавателей

[2] https://www.rosmedobr.ru/rosmedobr2022/; https://www.rosmedobr.ru/rosmedobr2023/; https://www.rosmedobr.ru/rosmedobr2024/Программа_Конгресса_ЦА.pdf.

[3] https://www.informio.ru/update/suz/57580.

и разработать эффективную систему их развития с учетом современных вызовов в образовании и медицине?

Региональные медицинские вузы: ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Минздрава России, ФГБОУ ВО «Сибирский государственный медицинский университет» Минздрава России, ФГБОУ ВО «Башкирский государственный медицинский университет» Минздрава России, ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Минздрава России, ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России объединились, чтобы обсудить поставленную задачу.

Краткая характеристика вузов

ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России создан Приказом Наркомздрава СССР от 22 июня 1944 г. № 403 на базе эвакуированного из Киева медицинского института. В структуру университета входят: центр довузовской подготовки, медицинский колледж, 6 факультетов, 53 кафедры, Институт дополнительного профессионального образования, аккредитационно-симуляционный центр, клиника. Вуз имеет 4 учебных корпуса, центральную научно-исследовательскую лабораторию, НИИ иммунологии и Институт пульмонологии, 5 общежитий, спортивно-оздоровительный лагерь. Практическая подготовка обучающихся реализуется на базе университетской клиники и в соответствии с договорами об организации практической подготовки (на данный момент действует 241 договор). Всего трудоустроено 667 сотрудников ППС, обучается по основным образовательным программам 4450 человек.

ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России основан в 1888 г. как медицинский факультет Императорского Томского университета. Сегодня вуз — отраслевой лидер в сфере здравоохранения и участник программы «Приоритет-2030». В составе СибГМУ — 4 факультета, 1 институт, 53 кафедры, клиники, медико-фармацевтический колледж, мультипрофильный аккредитационно-симуляционный центр, Центральная научно-исследовательская лаборатория, крупный музейный комплекс. Всего трудоустроено 793 сотрудника ППС, обучается по основным образовательным программам 6939 человек.

ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России образован в 1932 г. На сегодня университет входит в число отраслевых лидеров в сфере здравоохранения, участник программы «Приоритет-2030». В структуру вуза входят 6 факультетов, 6 институтов, 4 клиники, медицинский колледж, многопрофильный симуляционно-аккредитационный центр, Центр довузовской подготовки; издается 4 научных журнала. Реализуется 9 программ специалитета, 5 — бакалавриата, 10 — магистратуры, 5 — среднего профессионального образования, 77 — ординатуры и 48 — научных специальностей аспирантуры. Всего трудоустроено 4432 сотрудника, в том числе 1294 относятся к ППС. Обучающихся — 15 007, в том числе 5004 человека — иностранные граждане.

ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России образован в 1958 г. В вузе действует система непрерывной подготовки медицинских кадров — реализуются программы основного и среднего общего образования, основные образовательные программы среднего профессионального образования («Стоматология профилактическая», «Фармация», «Сестринское дело») и высшего образования: бакалавриат («Сестринское дело»), специалитет («Лечебное дело», «Педиатрия», «Медико-профилактическое дело», «Стоматология», «Фармация», «Медицинская биохимия», «Клиническая психология»), магистратура («Общественное здравоохранение», «Психологическое консультирование»), ординатура — по 59 специальностям, аспирантура — по 7 направлениям подготовки, а также более 200 программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации. Контингент обучающихся на 1 октября 2025 г. составил 6047 человек. Университет — единственный медицинский вуз Дальнего Востока, осуществляющий подготовку медицинских кадров по специальности «Медико-профилактическое дело». Военный учебный центр университета — один из четырех центров в стране — осуществляет обучение по двум программам военной подготовки: «Лечебное дело в силах флота» и «Лечебное дело в наземных войсках». Факультет довузовской подготовки университета с 1994 г. готовит школьников к получению медицинских специальностей. Ученики углубленно изучают химию и биологию и постигают основы медицинских знаний. Ежегодно выпускники факультета набирают максимальное количество баллов ЕГЭ по химии и биологии. Всего трудоустроено

927 сотрудников. Обучающихся — 6500, в том числе 450 человек — иностранные граждане.

ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России образован в 1935 г. и является одним из лидеров по экспорту медицинского образования. В настоящее время университет включает 10 факультетов, 61 кафедру, Международный медицинский институт, Институт непрерывного образования, Медико-фармацевтический колледж, Университетскую клинику, Экспериментально-биологическую клинику, Федеральный аккредитационный центр, НИИ экспериментальной медицины, НИИ общей патологии, НИИ физиологии, НИИ генетической и молекулярной эпидемиологии, Центр довузовской подготовки и профориентации, Центр карьеры, Центр творческого развития и дополнительного образования.

Всего трудоустроено 1265 сотрудников, обучается по основным образовательным программам высшего образования 7402 человека и по программам СПО 1412 человек.

Во всех университетах в полной мере выполняются требования Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Трудового кодекса Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, а также федеральных государственных образовательных стандартов. Соответственно все преподаватели вузов проходят обучение по дополнительным профессиональным программам по вопросам охраны труда, оказанию первой помощи, обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья, работе в электронной информационной образовательной системе (ЭИОС).

В настоящее время в университетах реализуются разные подходы к повышению квалификации профессорско-преподавательского состава.

Во ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России Институт ДПО совместно с управлением кадров формирует учебно-производственный план подготовки педагогических работников по программам ДПО в соответствии с требованием законодательства к педагогическим кадрам, а также с учетом пожелания руководителей структурных подразделений и самих работников. В рамках реализации проекта «Корпоративная школа ЮУГМУ» предполагается разработка программ повышения квалификации, вебинаров, семинаров, мастер-классов, направленных на устранение

дефицита компетенций с последующей оценкой уровня владения и планом развития. Наряду с этим во ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России нет выстроенной институциональной системы адаптации и педагогического сопровождения молодых преподавателей со стороны опытных коллег. К тому же педагоги-совместители, работающие по основному месту работы врачами-специалистами, педагогические навыки считают необязательным «довеском» к клинической и научной квалификации.

Во ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России реализуется проект по развитию индивидуальной образовательной траектории преподавателей, основанной на предварительной оценке компетенций в виде тестирования. Разработаны и проведены для желающих программы повышения квалификации «Медицинская педагогика в профессиональной деятельности врача» в объеме 36 акад. часов, «Коммуникация в профессиональной деятельности врача» в объеме 36 акад. часов, «Педагог высшего медицинского образования» в объеме 36 акад. часов. В настоящее время идет разработка программ по формированию цифровых и научно-исследовательских компетенций. В ноябре 2023 г. в рамках проекта «Трансформация медицинского и фармацевтического образования» программы развития «Приоритет-2030» впервые была проведена «Школа молодого педагога». В 2024 г. были проведены семинары, на которых кафедры представили свой опыт применения образовательных технологий по разным дисциплинам.

Несмотря на проводимые мероприятия — тесты, программы и семинары для преподавателей — данная работа пока не имеет системного характера. Активно вовлекаются в нее самые увлеченные, а общая культура преподавания в вузе остается прежней.

Во ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России реализуется программа ДПО «Современные психолого-педагогические и информационно-коммуникационные технологии, инклюзивное обучение в реализации основных образовательных программ высшего образования и среднего профессионального образования» в объеме 144 акад. часа дважды в год (сентябрь — октябрь и март — апрель). По программе «Школа наставничества. Обучение служением. Проектное обучение в подготовке врача-стоматолога. Особенности работы с молодежью» в объеме 16 акад. часов обучено 63 преподавателя и врача практического здравоохранения, в 2024 г. программа впервые проводилась с привлечением внешних спикеров.

В 2024 г. в пилотном формате на стоматологическом факультете для студентов 1-го курса была введена дисциплина «Основы проектного обучения», преподаватели — внешние эксперты. В 2025 г. поменяли концепцию с целью развития компетенций не только студентов, но и преподавателей, в связи с этим к обучению на дисциплине были привлечены ассистенты стоматологических кафедр со стажем менее 3 лет, курирующие проекты обучающихся в качестве наставников, что не дает им уйти в привычную парадигму «учим, как нас учили», мотивирует их осваивать элементы проектного обучения. Ожидаемый результат — освоение молодыми преподавателями педагогических компетенций на практике в ходе реализации реальных студенческих проектов различной направленности.

В апреле — мае 2025 г. впервые проведен конкурс педагогического мастерства «Преподаватель года БГМУ — 2025».

Во ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России обучение профессорско-преподавательского состава организуется и проводится преимущественно собственными силами вуза. Так, в 2024/25 учебном году преподаватели обучались на следующих программах, созданных в вузе: ПК «Оценка профессиональных рисков в образовательной организации» (181 человек), ПК «Общие вопросы охраны труда в образовательной организации» (173 человека), ПК «Оказание первой помощи в образовательной организации» (406 человек), ПК «Организация образования обучающихся с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья» (119 человек). В то же время, при наличии предложений извне от организаций ВО и ДПО и возможности направить преподавателя на обучение (особенно при наличии заочной формы и (или) возможности обучения с использованием дистанционных образовательных технологий), преподавателям предлагается пройти внешнее обучение. В 2024 г. сотрудники ТГМУ прошли обучение на следующих внешних программах: ПК «Английский язык в академической сфере» (22 человека), ПК «Цифровые технологии в высшем и профессиональном образовании и науке» (8 человек), ПК «Мультимедийные и интерактивные технологии в деятельности преподавателя» (11 человек), ПК «Азбука педагогического мастерства» (13 человек), ПК «Современная методика преподавания физической культуры в учебном заведении в условиях реализации ФГОС нового поколения» (11 человек), ПК «Патриотическое вос-

питание обучающихся в образовательной организации» (8 человек), ПК «Внутренняя и внешняя коммуникация в организации в условиях трансформации образовательной среды» (3 человека), ПК «Работа преподавателя в LMS MOODLE» (3 человека). Кроме того, в той или иной мере развитие компетенций ППС происходит в рамках стратегических сессий, проводимых с определенной периодичностью Министерством образования и науки РФ, Министерством по развитию Дальнего Востока и Арктики и другими органами и организациями.

Вместе с тем какого-либо планирования этой работы в университете нет: поступают предложения, информация доводится до ППС, желающие проходят обучение. Организованной системы оценки и развития (формирования) компетенций преподавателей в вузе нет. На сегодня очевидно, что нужна организационно-методическая инфраструктура и специальные ресурсы. В этом плане видятся целесообразными следующие меры: создание структурного подразделения (например, центра компетенций) и выделение специальных штатов; создание такой структуры внутри службы управления персоналом и проведение первичной оценки уже при приеме на работу; формирование плана работы; разработка и внедрение алгоритма действий по оценке и развитию компетенций преподавателя.

Безусловно, необходима работа по усовершенствованию не только профессиональных педагогических знаний, умений и навыков (hard skills), но и социально-личностных (soft skills) качеств, а также умения управлять собой (self skills).

Во ФГБОУ ВО КГМУ Минздрава России Центр экспертизы и повышения квалификации педагогических работников Института непрерывного образования формирует учебно-производственный план подготовки педагогических работников по программам ДПО для педагогических работников, основанный на периодических опросах и тестированиях по выявлению дефицита компетенций как у основных работников, так и у внешних совместителей. При этом выбор программ сотрудниками Центра экспертизы и повышения квалификации педагогических работников зачастую не согласовывается с пожеланиями сотрудников или их предпочтениями, в связи с чем снижается мотивация к освоению программ ДПО работниками, что уменьшает эффективность проводимых Институтом непрерывного образования мероприятий.

Кроме того, оставляет желать лучшего и мотивация к освоению программ ДПО внешними совместителями.

Таким образом, каждый университет пытается применить те или иные средства оценки компетенций и организовать повышение квалификации, но хорошо выстроенной и организованной системы подготовки преподавателей в университетах нет.

Оценка сформированности надпрофессиональных компетенций у преподавателей медицинских вузов

Врачебная деятельность приобретает новые смыслы в связи с тем, что в настоящее время в отечественном здравоохранении актуализируется превентивная направленность медицины, включающая не только процессы лечения, но и профилактическую работу по предупреждению заболеваний и формированию адекватного отношения населения к собственному здоровью, что определяет формирование психолого-педагогических компетенций будущего врача[4] и наличие соответствующих компетенций у преподавателей вуза. Кто же это — педагог современного медицинского университета? Какими компетенциями он должен владеть? Какие программы повышения квалификации необходимы для преподавателей медицинских вузов? Каково будущее преподавания медицины в свете современных вызовов и изменений в системе здравоохранения?

Для того, чтобы узнать мнения заинтересованных лиц из университетов по данным вопросам, было предложено провести интервьюирование профессорско-преподавательского и административно-управленческого состава всех вузов: проректора по учебной / образовательной деятельности, заведующего кафедрой клинической дисциплины, заведующего кафедрой теоретической дисциплины, преподавателя со стажем работы более 5 лет и преподавателя со стажем работы до 3 лет.

---

[4] *Рюмина Т.В.* Особенности и условия формирования готовности врачей к психолого-педагогическому виду деятельности в едином научно-образовательном и клиническом пространстве ординатуры // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. Т. 10. № 3. URL: https://mir-nauki.com/PDF/41PDMN322.pdf.

Часть респондентов разделилась во мнении: одни считали, что преподаватель — в первую очередь врач, другие — что педагог. Е.А. Старовойтова: «Клинических [преподавателей] должно быть больше, медицина — это “ремесло”, которое невозможно передать, не имея своего практического опыта». Е.М. Жулина: «Преподаватель медицинского вуза должен быть врачом, поскольку он обучает студентов не только теории, но и клиническому мышлению, практическим навыкам. Однако педагогические компетенции также необходимы, чтобы эффективно передавать знания и формировать у студентов профессиональные навыки. Оптимально, если преподаватель умеет сочетать оба аспекта». Из интервью с А.И. Овод: «Сегодня моя позиция изменилась радикально — преподаватель медицинского вуза в первую очередь должен быть врачом, специалистом, потому что это то, что может заинтересовать студента, пример такого преподавателя, его профессиональные навыки могут повысить мотивацию к учебе, и это влияет на отношение к педагогу со стороны обучающихся». Взгляд Н.В. Макушевой: «Педагог или врач? Философский вопрос, как: “Что было раньше? Курица или яйцо?” Думаю, здесь необходимо быть два в одном. Нельзя разделить и поставить на первое место что-то одно. Можно быть великолепным врачом, но при этом не обладать достаточными коммуникативными навыками и не доносить до студентов тонкостей профессии. С другой стороны, великий оратор, не имеющий достаточных практических навыков, не даст тему лучше, чем медик-практик». Из интервью А.К. Имаевой: «Конечно, [преподаватель должен быть] педагогом. Умение общаться с группой студентов, не теряя их внимания, строя план занятия и наполняя его интересной информацией — это, конечно, задача преподавателя. Опыт врача помогает сделать акценты на тех или иных моментах в процессе обучения, приводя примеры, оценивая риски». А.В. Тюрин: «Здесь необходимо сочетание педагогического мастерства и клинического опыта, причем если мы говорим о студенческом образовании, то здесь на первый план выходит именно педагогическое мастерство, потому что приходится работать с большим количеством обучающихся и представлять им материал в более доступной форме, поскольку информация сегодня очень доступна и ее много». А.В. Бодров: «На 1–3-х курсах предпочтительнее педагогическое мастерство, а на старших курсах — клинические навыки. Думаю, все имеет цикличный ха-

рактер, и мы будем возвращаться (если уйдем) к традиционным подходам в обучении врача». По мнению И.Б. Королева, «...одних медицинских знаний и практического опыта недостаточно, чтобы стать успешным преподавателем. Важно не только владеть информацией, но и уметь ее донести, заинтересовать студентов, сделать процесс обучения максимально эффективным».

Современный мир предъявляет свои требования, каждое новое поколение студентов отличается от предыдущего, в связи с чем преподаватели должны быть гибки к новым технологиям и успевать за ними, на этом делает акцент Ю.Ю. Шамурова: «По существу, нынешние преподаватели и студенты живут в разных мирах без представлений о жизненном опыте, ценностях, интересах друг друга, что нередко резко усложняет передачу важнейших профессиональных смыслов и иных ценностей. Профессиональная компетентность, которая предполагает не только высокий уровень знания преподавателем собственного предмета, но и сочетание с высоким владением современными образовательными технологиями и умением активно применять их в образовательном процессе. Преподаватель должен не только владеть этими технологиями на равных со студентами, но и превосходить их».

По мнению участников интервью, для повышения педагогического мастерства преподавателей медвузов в программы повышения квалификации стоит включить дисциплины по современным методикам преподавания, интерактивным образовательным технологиям и цифровым инструментам обучения. Важны также занятия, посвященные клиническому разбору сложных случаев, медицинской этике, коммуникации с пациентами и использованию симуляционных методов. Дополнительно следует развивать тренинги по интеграции практических навыков в образовательный процесс и эффективному комбинированию педагогики с клинической деятельностью.

Было принято решение с целью оценки педагогических и цифровых компетенций провести тестирование ППС вузов. Кроме того, в анкету оценки компетенций был включен общий вопрос: «Какими компетенциями, по Вашему мнению, должен обладать преподаватель высшей школы в медицинском вузе?»

По результатам полученных ответов были выделены основные группы компетенций, которыми должен владеть преподаватель медицинского вуза.

1-я группа — профессиональные компетенции:

- глубокие знания в области преподаваемой медицинской дисциплины;
- владение актуальными медицинскими стандартами, протоколами лечения и научными данными;
- опыт практической клинической деятельности.

2-я группа — педагогические компетенции:

- владение методиками активного обучения (проблемное, кейс-обучение, проблемно ориентированное обучение);
- умение адаптировать образовательные программы к уровню подготовки студентов;
- навыки разработки учебно-методических материалов.

3-я группа — цифровые компетенции:

- владение цифровыми образовательными платформами (Moodle, Google Classroom и др.);
- использование цифровых инструментов для тестирования и дистанционного обучения;
- умение работать с медицинскими симуляторами и виртуальной реальностью.

4-я группа — научно-исследовательские компетенции:

- навыки научной работы: написание статей, участие в исследованиях, публикации;
- умение привлекать студентов к научно-исследовательской деятельности;
- проведение исследований по дисциплине.

5-я группа — коммуникативные компетенции:

- умение ясно и доступно объяснять сложные медицинские темы;
- владение навыками обратной связи и мотивации студентов;
- умение выступать перед аудиторией и участвовать в дискуссиях.

6-я группа — этические и личностные компетенции:

- соблюдение принципов медицинской этики и деонтологии;
- личный пример профессионального поведения и культуры общения;
- эмпатия и стрессоустойчивость.

7-я группа — организационные и управленческие компетенции:

- умение планировать и организовывать образовательный процесс;

• владение навыками управления групповой динамикой;

• участие в аккредитационных процедурах и образовательных реформах.

8-я группа — критическое мышление и рефлексия:

• способность к анализу и оценке эффективности собственного преподавания;

• постоянное профессиональное развитие и самосовершенствование;

• умение критически оценивать информацию и применять ее в профессиональной деятельности.

9-я группа — социально-личностные и общекультурные компетенции:

• умение работать в команде и сотрудничать с коллегами;

• владение культурой мышления и способность к обобщению и анализу;

• ведение здорового образа жизни и пропаганда ЗОЖ среди студентов.

10-я группа — творческие и инновационные компетенции:

• креативное мышление и способность к инновациям;

• умение разрабатывать новые методы обучения и внедрять их в образовательный процесс;

• готовность к изменениям и адаптации к новым технологиям.

В оценке педагогических и цифровых компетенций приняло участие 1227 человек из 5 вузов (рис. 1, 3). Высоким уровнем владения педагогическими компетенциями обладают 22,7% преподавателей, цифровыми компетенциями — 65,9%; низким уровнем владения — 40,4 и 12,1% соответственно (рис. 2, 4).

Значимых различий в уровнях владения компетенциями среди преподавателей разных университетов (рис. 5, 7), а также в разрезе должностей (заведующий кафедрой, профессор, доцент, преподаватель, ассистент; рис. 6, 8) нет.

Несмотря на проводимые в вузах мероприятия по обучению в области педагогического мастерства, по данным проведенного тестирования отмечен низкий уровень владения педагогическими (40%) и цифровыми (12%) компетенциями у ППС всех 5 вузов.

В ЮУГМУ дополнительно провели оценку компетенций у 334 преподавателей из числа ППС в следующих областях: ком-

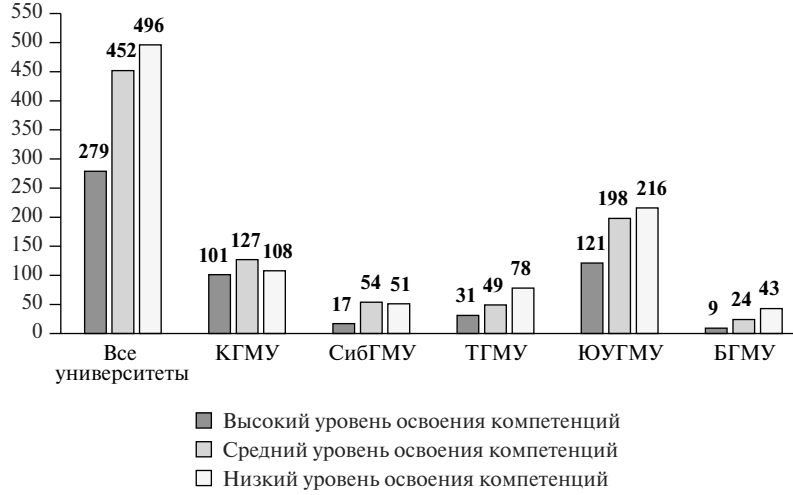


Рис. 1. Уровень освоения педагогических компетенций, кол-во человек

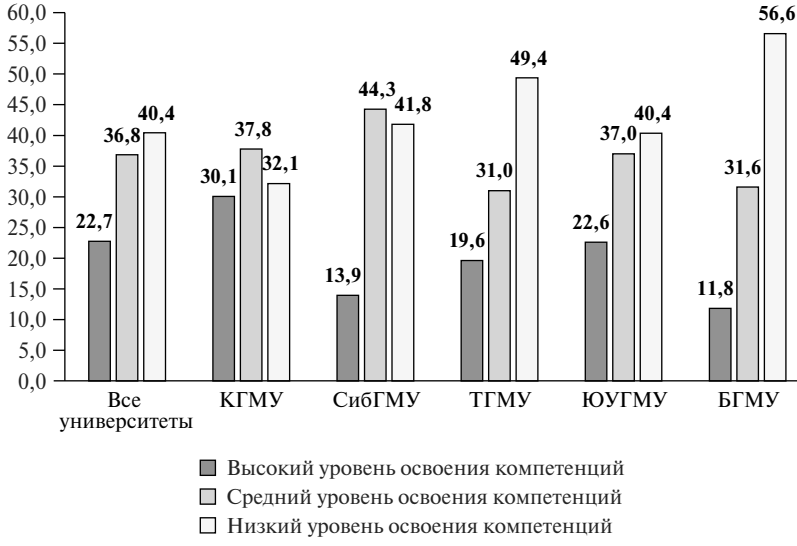


Рис. 2. Уровень освоения педагогических компетенций, %

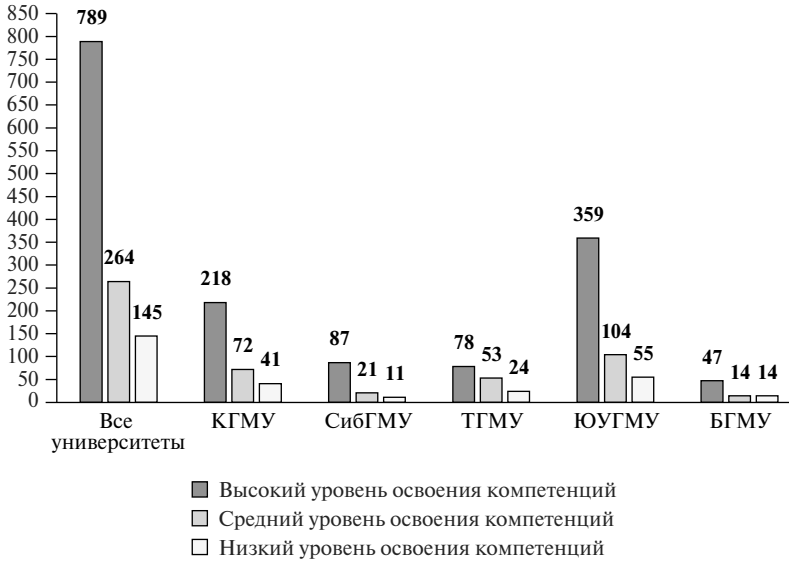


Рис. 3. Уровень освоения цифровых компетенций, кол-во человек

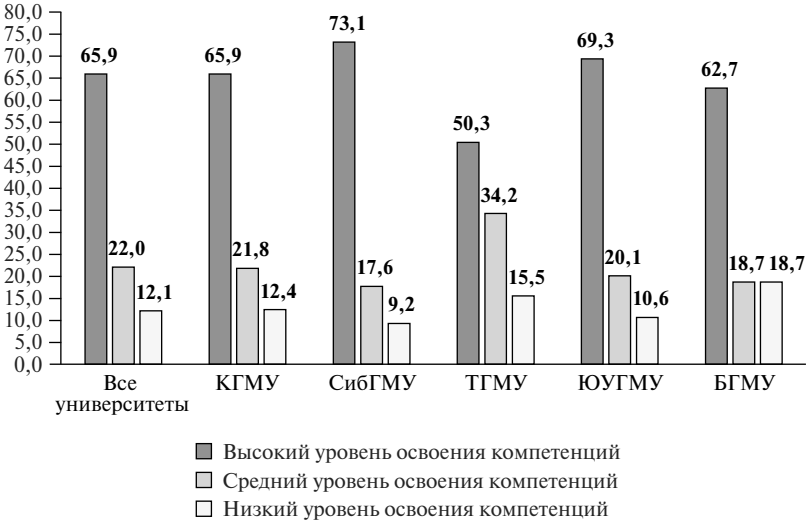


Рис. 4. Уровень освоения цифровых компетенций, %

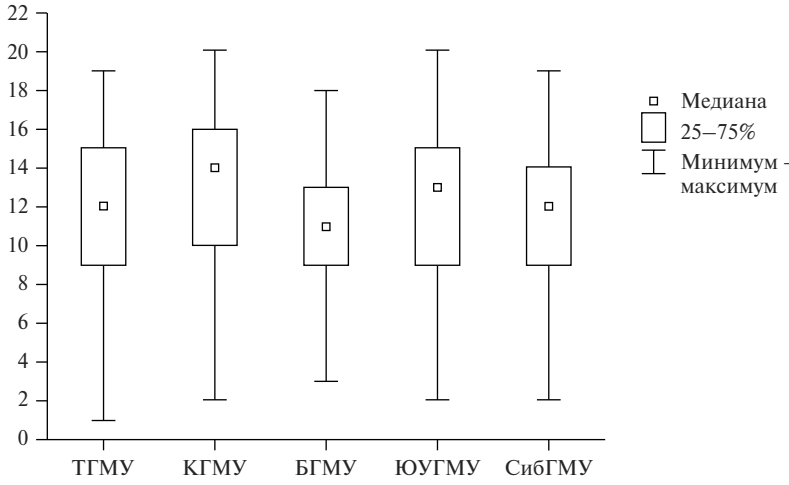


Рис. 5. Результаты оценки педагогических компетенций у сотрудников медицинских вузов, баллов

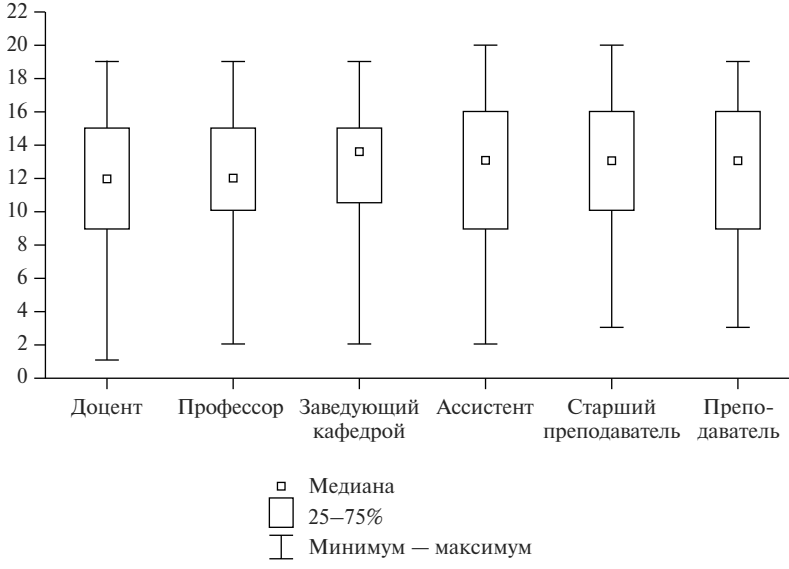


Рис. 6. Результаты оценки педагогических компетенций у сотрудников медицинских вузов в разрезе должностей, баллов

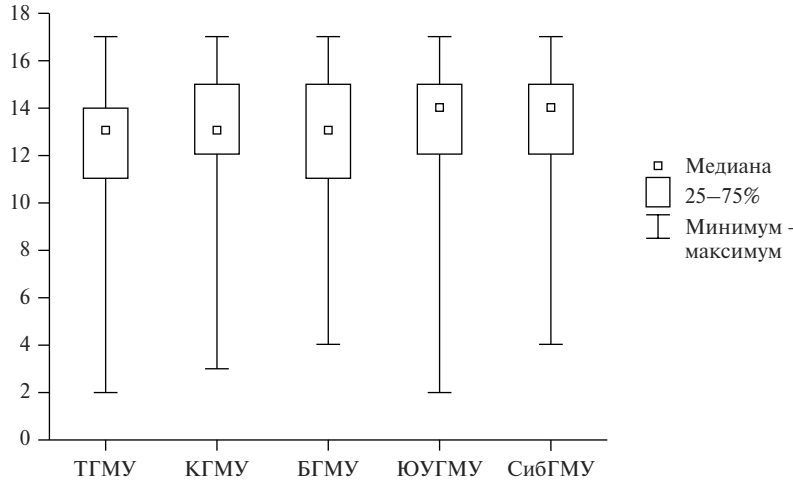


Рис. 7. Результаты оценки цифровых компетенций
у сотрудников медицинских вузов, баллов

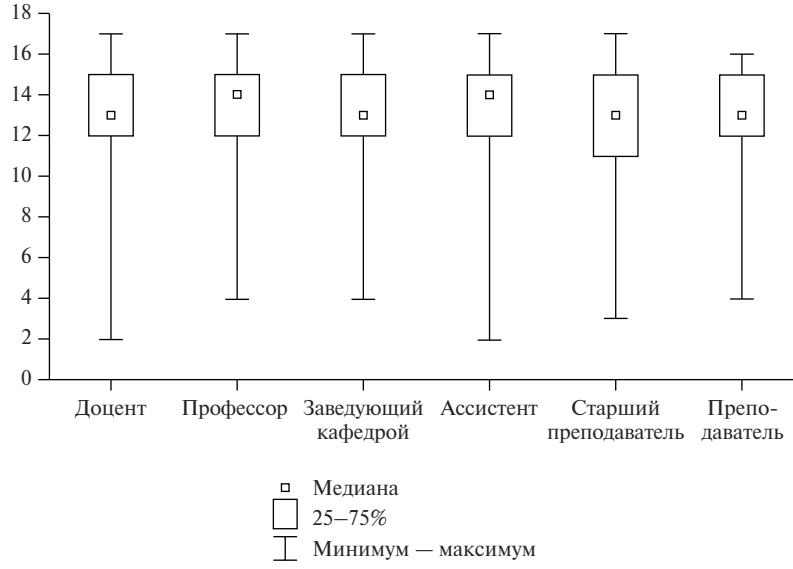


Рис. 8. Результаты оценки цифровых компетенций
у сотрудников медицинских вузов в разрезе должностей, баллов

муникация (способность и готовность осуществлять профессиональную коммуникацию); управление конфликтами (способность и готовность профилактировать и разрешать конфликты); эмоциональный интеллект (способность и готовность управлять своим эмоциональным состоянием, распознавать и учитывать эмоциональные состояния других); цифровая компетентность (способность и готовность осваивать цифровые технологии); наставничество (приверженность принципам и педагогическим основам наставнической деятельности).

Было предложено 50 тестовых вопросов. В результате выявлен уровень дефицита компетенций в разрезе направлений (граница допустимого уровня дефицита компетенций была определена в 30%):

- коммуникация — 44%;
- управление конфликтами — 47%;
- эмоциональный интеллект — 28%;
- цифровая компетентность — 18%;
- наставничество — 53%.

Основные вызовы: ключевым вызовом выступает разрыв между клинической практикой и образовательным процессом. Преподаватели-практики, обладая богатым опытом, часто не имеют системной педагогической подготовки, в то время как молодые преподаватели, напротив, испытывают дефицит реального клинического опыта при наличии теоретических знаний. Проблемой является дефицит критически важных компетенций среди ППС. Наблюдается недостаточный уровень владения современными образовательными технологиями, пробел в цифровой грамотности, а также низкое владение универсальными навыками, такими как эффективная коммуникация, разрешение конфликтов и наставничество.

Действующие меры по преодолению этих проблем носят несистемный характер. Инициативы остаются на уровне отдельных вузов, проявляясь в виде разовых курсов или локальных программ, и не образуют целостной экосистемы. Отсутствие единого подхода, который объединял бы объективную оценку компетенций, непрерывное профессиональное развитие и механизмы карьерного роста, не позволяет эффективно решать стоящие перед преподавателями медицинских вузов задачи.

Приложение 1

С сайта «Информио»

В Государственной Думе рассматривается законопроект «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации”», направленный на повышение качества медицинского образования.

Изменениями в ст. 76, 82 и 91 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» предлагается возложить на Министерство здравоохранения Российской Федерации полномочия по разработке и утверждению типовых дополнительных профессиональных программ медицинского образования, что позволит обеспечить единый уровень подготовки специалистов в сфере здравоохранения в рамках системы дополнительного профессионального образования, предъявить требования к условиям реализации дополнительных профессиональных программ медицинского образования и по установлению формы заключения о соблюдении организациями, осуществляющими образовательную деятельность по профессиональным образовательным программам медицинского образования, требований соответствующих федеральным государственным образовательным стандартам, типовым дополнительным профессиональным программам, порядка и условий его выдачи, а также критерии соответствия организации, осуществляющей образовательную деятельность по профессиональным образовательным программам медицинского образования, требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, типовых дополнительных профессиональных программ к кадровому обеспечению, материально-технической базе.

Предлагается возложить на Росздравнадзор полномочия по выдаче заключений о соблюдении организациями, осуществляющими образовательную деятельность по профессиональным образовательным программам медицинского образования, требований соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов, типовых дополнительных профессиональных программ.

Изменениями в ст. 76 «Дополнительное профессиональное образование» и 91 «Лицензирование образовательной деятельности» устанавливается, что лицензионные требования и условия, преду-

смотренные в положении о лицензировании образовательной деятельности, должны учитывать особенности требований соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов, типовых дополнительных профессиональных программ к кадровому обеспечению, материально-технической базе организаций, осуществляющих образовательную деятельность по профессиональным образовательным программам медицинского образования.

При этом сами требования для реализации основных образовательных программ медицинского образования должны быть установлены в федеральных государственных образовательных стандартах по всем медицинским специальностям и направлениям подготовки, а для реализации дополнительных образовательных программ медицинского образования — в типовых образовательных программах.

В связи с этим для реализации законопроекта потребуется внесение изменений в указанные федеральные государственные образовательные стандарты, а также разработка типовых образовательных программ; лицензирование осуществляется по областям и видам профессиональной деятельности, в отношении которых утверждены примерные дополнительные профессиональные или типовые дополнительные профессиональные программы (для дополнительного профессионального образования).

Изменения в ст. 82 «Особенности реализации профессиональных образовательных программ медицинского образования и фармацевтического образования» устанавливают запрет на применение исключительно электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации основных образовательных программ среднего медицинского образования и среднего фармацевтического образования, основных образовательных программ высшего медицинского образования и высшего фармацевтического образования, а также дополнительных профессиональных программ, предусматривающих практическую подготовку обучающихся.

Изменения, вносимые в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», должны вступить в силу в несколько этапов — с 1 марта 2025 г. (базовые положения закона), 1 сентября 2025 г., 1 марта 2026 г. и 1 сентября 2026 г.

Так, предполагается обязать организации, осуществляющие образовательную деятельность по профессиональным образова-

тельным программам медицинского образования, получить соответствующие заключения Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения до 1 сентября 2025 г. В случае неполучения заключения учредитель или уполномоченный им орган управления организацией, осуществляющей образовательную деятельность по основным профессиональным образовательным программам медицинского образования, должны будут обеспечить перевод совершеннолетних обучающихся с их согласия и несовершеннолетних обучающихся с согласия их родителей (законных представителей) в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности.

Планируется также установить, что организации, осуществляющие образовательную деятельность по профессиональным образовательным программам медицинского образования, продолжают реализовывать соответствующие программы при условии, что:

до 1 сентября 2025 г. ими будут получены заключения Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения;

до 1 марта 2026 г. будут внесены необходимые изменения в реестр лицензий на осуществление образовательной деятельности.

Вопросы для подготовки к обсуждению кейса перед разработкой решения

1. Каков оптимальный баланс между клиническими и педагогическими компетенциями преподавателя медицинского вуза?

2. Как создать и внедрить в университете единую систему оценки компетенций преподавателей, которая:

- учитывает различия в потребностях теоретических и клинических кафедр;
- включает регулярный мониторинг и адаптацию под изменения в медицине и образовании?

3. Какие механизмы следует внедрить для устранения выявленных дефицитов?

4. Какие механизмы мотивации могут стимулировать преподавателей к непрерывному развитию?

5. Как обеспечить ресурсную поддержку для программ развития ППС?

ВЫБОР МЕЖДУ ПРИЗВАНИЕМ И ВЫЖИВАНИЕМ — ВЕЧНАЯ ДИЛЕММА ВЫПУСКНИКОВ ПЕДВУЗОВ

Кейс Томского государственного педагогического университета

Данный кейс разработан в 2025 г. студентами магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив[1]:

Садиева Марина Станиславовна, кандидат психологических наук, проректор по образовательной деятельности Томского государственного педагогического университета (ТГПУ);

Конышев Сергей Олегович, кандидат философских наук, начальник научно-методического отдела Международного института экономики и финансов НИУ ВШЭ (МИЭФ НИУ ВШЭ);

Деев Александр Владимирович, директор по работе с талантами за рубежом НИУ ВШЭ;

Ватлина Тамара Валентиновна, кандидат географических наук, доцент кафедры географии Смоленского государственного университета (СмолГУ);

Кравцов Роман Владимирович, кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой уголовного права Иркутского государственного университета (ИГУ), директор Колледжа ИГУ;

Лапина Анна Викторовна, кандидат социологических наук, доцент кафедры социальной философии и социологии Института социальных наук федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образова-

[1] Здесь и далее в тексте все должности упомянутых лиц, названия организаций и сведения о них указаны на момент написания кейса.

ния «Иркутский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ИГУ»);

Мельникова Алевтина Яковлевна, кандидат педагогических наук, начальник учебно-методического управления Башкирского государственного медицинского университета (ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России).

Кейс разработан на основе информации о Томском государственном педагогическом университете (далее — ТГПУ) и посвящен проблеме трудоустройства выпускников педагогических вузов по специальности и роли университетов в данном вопросе.

Авторы кейса выражают благодарность всем сотрудникам ТГПУ и коллегам, согласившимся пройти интервью и дать обратную связь при написании кейса, особенно:

Тарасовой Алине Альбертовне, советнику директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 56 города Томска» (МБОУ СОШ № 56 г. Томска), выпускнице ФГБОУ ВО «Томский государственный педагогический университет»;

Макаровой Наталье Станиславовне, ректору ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет»;

Семеновой Наталье Альбертовне, директору Института развития педагогического образования ФГБОУ ВО «Томский государственный педагогический университет»;

Резаковой Анне Анатольевне, заместителю директора по учебно-методической работе Колледжа ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет».

Интервью были проведены в период с 1 февраля по 25 марта 2025 г.

Этот день выдался непростым для проректора Томского государственного педагогического университета по образовательной деятельности. Она только что вернулась с совещания с учредителем, где в очередной раз был поднят вопрос о нехватке педагогических кадров в школах региона и роли педагогических университетов в решении данной задачи.

Тут было о чем подумать. Ежегодно обучение в стенах ТГПУ завершают более 600 молодых бакалавров и специалистов, которые сталкиваются с непростым выбором: что делать дальше? Каждый из них еще до момента выпуска должен решить для себя, что лучше: следовать выбранному при поступлении карьерному треку — профессии педагога, получению которой было посвящено столько сил и лет жизни, или избрать иной карьерный путь, уйдя в репетиторство через оформление самозанятости или, еще радикальнее, полностью сменив поле деятельности, выбрав дальнейшую карьеру, никак не связанную с системой образования и профилем подготовки. Статистика, оглашенная на совещании, свидетельствовала о том, что 30% выпускников, решивших попробовать реализовать себя в роли школьного учителя, уходят из школы в течение первого года работы.

Как переломить данную тенденцию? Понятно, что для решения этой проблемы требуются не только финансовые вливания (увеличение средней заработной платы), но и разработка комплексных мер по созданию комфортной как в финансовом, так и в моральном плане рабочей среды в отрасли и в целом на территории региона.

В голове поневоле возникли и другие вопросы. Кто должен этим заниматься? Задача закрытия дефицита кадров в сфере образования относится к полномочиям педагогических университетов (системы подготовки кадров), образовательных организаций разных уровней (школы, дошкольные организации, организации дополнительного образования, организации среднего профессионального образования (СПО), вузы), а также органов власти, осуществляющих управление в сфере образования.

Что дополнительно может предпринять университет, чтобы повысить мотивацию студентов к профессионально-педагогической деятельности и в дальнейшем увеличить закрепляемость выпускников в профессии? Поиску ответа на последний вопрос, на регулярной основе решаемый проректорами большинства педагогических вузов, и посвящен данный кейс.

Таким образом, перед университетом встает стратегическая задача: не только обеспечить подготовку квалифицированных педагогов, но и разработать механизмы поддержки профессионального выбора студентов, а также повышения устойчивости молодых специалистов в профессии.

В данном кейсе рассматривается роль педагогического университета в формировании условий, способствующих закреплению выпускников в системе образования региона, а также возможные управленческие решения, направленные на снижение оттока молодых педагогов.

Общая информация об университете

Данная история происходит в Томском государственном педагогическом университете — федеральном образовательном учреждении, правопреемнике Томского учительского института, основанного в 1902 г. Учредителем ТГПУ является Российская Федерация, а функции учредителя выполняет Министерство просвещения РФ. Университет реализует программы высшего, среднего профессионального и дополнительного образования. ТГПУ расположен по адресу: г. Томск, ул. Киевская, д. 60, филиалов и представительств не имеет. За период с 2019 по 2024 г. вуз увеличил количество бюджетных мест по программам высшего образования с 930 до 1120, в том числе на очной форме обучения — с 579 до 810. При этом ТГПУ поддерживает качество набора: средний балл единого государственного экзамена (ЕГЭ) поступающих на очную форму находится в диапазоне 61,3–66,68[2].

Образовательная деятельность ТГПУ ведется на основании бессрочной лицензии от 13 мая 2016 г. и свидетельства о госаккредитации, также бессрочного (после 2022 г.). В структуру университета входят 4 института, 5 факультетов, кафедра СПО, Технопарк, «Кванториум», Центр дополнительного профессионального образования (ДПО), научно-образовательные центры и библиотека. ТГПУ располагает 9 учебными корпусами, общежитиями, спортивными объектами и рекреационными зонами.

В среднем в ТГПУ обучается около 6,5 тыс. студентов по программам высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура) и программам СПО. Более 95% студентов высшего образования обучаются по направлению «Образование и педагогические науки».

---

[2] Информация представлена на официальном сайте ТГПУ. URL: https://tspu.ru/sveden (дата обращения: 11.02.2026).

Действующая финансовая модель университета соответствует основным направлениям деятельности ТГПУ. Консолидированный бюджет университета в 2024 г. составил 884,3 млн руб.; 70,3% из общих доходов ТГПУ приходится на образовательную деятельность. Основные статьи доходов консолидированного бюджета: субсидии на выполнение государственного задания; субсидии на иные цели; доходы от приносящей доход деятельности (доходы от реализации образовательных программ высшего образования, доходы от реализации программ дополнительного образования, прочие доходы); привлеченные средства (гранты, безвозмездные поступления). Основные статьи расходов консолидированного бюджета: оплата труда, начисления на выплаты по оплате труда; коммунальные расходы; налоги, пошлины, сборы; услуги связи; командировочные расходы; расходы на содержание помещений; расходы на текущий ремонт; приобретение основных средств, материальных запасов; стипендии.

Анамнез проблемы

В Томской области — 270 общеобразовательных организаций (126 тыс. школьников, 10 тыс. педагогических работников, из них 8,8 тыс. учителей), 199 дошкольных образовательных организаций (42 тыс. воспитанников), 68 организаций дополнительного образования детей (1278 педагогических работников), 33 организации среднего профессионального образования (26 тыс. студентов), 6 федеральных университетов (67 тыс. студентов, в том числе по укрупненной группе специальностей и направлений (УГСН) 44 «Образование и педагогические науки» в ТГПУ — 5,5 тыс. студентов), 20 детских школ искусств, 30 ДЮСШ, 15 социально-реабилитационных центров для несовершеннолетних, в том числе центров помощи семье и детям[3].

Ежегодная потребность в педагогических работниках в системе общего и профессионального образования региона колеблется от 300 до 500 человек[4]. В частности, наибольшее количество ва-

[3] См.: Информационно-статистический сборник / Деп. общего образования Томской обл. 2024. Вып. 10.

[4] См. заявление замгубернатора Томской области по научно-технологическому развитию Л.М. Огородовой: *Андрюхова А.* Селам и городам

кансий появляется в июне, когда, завершив учебный год, учителя уходят в долгожданный отпуск с последующим увольнением. В результате перед самым началом учебного года начинается активный период трудоустройства, и новый педагог в лучшем случае за неделю оформляется на работу. При этом часть новых учителей, приходящих на смену выбывшим, — это миграция между образовательными организациями и муниципалитетами. Это не позволяет снизить показатели нехватки педагогических кадров в регионе.

Дополнительно ситуация усугубляется тем, что школы, особенно сельские, испытывают кадровый голод и готовы удерживать учителей до предельного возраста, что затрудняет прогнозирование потребности в новых работниках, а кроме того, затрудняет привлечение новых учителей в такие школы. Томская область характеризуется высокой долей сельских, в том числе северных, муниципалитетов и малокомплектных школ (более 120), где штатное расписание по существующим нормативам — лаконичное. Привлечь учителей на долю ставки в удаленную сельскую школу сложно. Сетевой принцип с базовыми школами и подвозом учителей/учеников не всегда возможен из-за больших расстояний. Альтернативы, такие как вертолеты, интернатные отделения, до́роги и не решают проблему массово.

Размышляя над этим, проректор вспомнила свою недавнюю беседу с Алиной Альбертовной Тарасовой, выпускницей ТГПУ, а ныне советником директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями МБОУ СОШ № 56 г. Томска, которая поделилась своим ви́дением ситуации: «Немаловажной причиной является недостаток поддержки со стороны наставников. Часто в образовательных учреждениях наставники перегружены своими обязанностями, что делает их помощь молодым учителям минимальной. Это приводит к тому, что многие молодые специалисты чувствуют себя одинокими и брошенными на произвол судьбы, а это, в свою очередь, сказывается на их мотивации и профессиональном росте. ... Таким образом, для повышения успешности молодых специалистов в школе необходимо

Томской области не хватает более 300 педагогов // Vtomske.ru: сайт. 2024. 12 марта. URL: https://vtomske.ru/news/203247-selam-i-gorodam-tomskoi-oblasti-ne-hvataet-bolee-300-pedagogov (дата обращения: 11.02.2026).

создать надежную систему наставничества и поддержки, а также работать над развитием у них ключевых компетенций, таких как ответственность, способность к самоорганизации и коммуникабельность. Важно, чтобы образовательные учреждения осознавали необходимость ориентироваться на потребности новых педагогов, чтобы они могли адаптироваться и развиваться в своей профессиональной деятельности».

В настоящее время педагогическая профессия теряет привлекательность среди молодежи, что во многом связано с негативными стереотипами, изображающими учителя как человека, работающего в условиях стресса, перегруженности и недостатка уважения. Несмотря на значимую общественную роль учителя и высокий вклад профессии в развитие общества, профессия воспринимается как малопрестижная и недостаточно вознаграждаемая. Для изменения ситуации необходим комплексный подход: повышение престижа профессии, публичное обсуждение роли учителя, а также системная поддержка и развитие педагогов на всех уровнях. А.А. Тарасова: «Мое личное мнение как выпускницы педагогического вуза и как молодого специалиста заключается в том, что необходимо действительно усиливать меры, и одной из таких мер, я считаю, должна быть отработка после обучения. Это дало бы на старте возможность молодым педагогам не только применять полученные знания на практике, но и получить ценный опыт, который поможет им определиться с их ролью в области образования. А также отсеять категорию тех студентов, которые на уровне прогнозов своей трудовой деятельности не рассматривают школу. Отработка нужна для того, чтобы студенты к этому выбору подошли осознанно и даже если не на всю жизнь, то на какой-то период смогли бы погрузиться, отработать, понять и дать обратную связь педагогическим университетам. За время работы в школе или учебном заведении у них появится шанс понять все нюансы педагогической профессии, начать развивать свои навыки взаимодействия с учениками и коллегами, а также получить реальное представление о проблемах и радостях, с которыми сталкиваются учителя на ежедневной основе. К тому же это может способствовать улучшению качества подготовки педагогов в вузах. Обратная связь от выпускников, которые начинают свою карьеру, будет крайне полезной для учебных заведений, так как они смогут адаптировать программы обучения, учитывая реаль-

ные потребности и вызовы, с которыми сталкиваются будущие учителя».

На данном этапе стоит отметить, что проблема закрепления выпускников в системе образования не является локальной — она типична для большинства педвузов России, что подтверждается данными интервью. Анна Анатольевна Резакова, заместитель директора по учебно-методической работе Колледжа Иркутского государственного университета: «Считаю эту проблему общероссийской. Точнее сказать, это целый клубок проблем. Как показывает статистика, по окончании Педагогического института ИГУ процент трудоустройства выпускников демонстрируется в пределах от 75 до 100% в зависимости от года. Но впоследствии эффект оттока очевиден. В жизни начинающего педагога самый сложный период — это адаптация в течение первого года, а нагрузка в это время, как правило, не менее 1,5 ставки. Очень быстро наступает эффект выгорания. При этом непомерная интенсивность труда не компенсируется адекватной заработной платой. Оплата осуществляется только за проведенные уроки (часы в аудитории), а иное, как правило, не оплачивается. Отчетные цифры относительно уровня заработной платы сформулированы отчасти лукаво. Так, рапортуется о том, что учителя в Иркутской области получают зарплату, сопоставимую со средней зарплатой в экономике по региону, но не указывается, что эта зарплата получается учителем за выполнение фактически двух ставок (то есть, по логике вещей, и зарабатывать он должен в 2 раза больше, чем сейчас). Не все, кто поступает в педагогический институт, мотивированы на работу именно в школах по окончании вуза. Более того, были известны случаи, когда вместо того, чтобы стимулировать учащихся старших классов в школах к поступлению в педагогический институт, отдельные учителя намеренно отговаривали их от такого решения, указывая на бесперспективность в будущем такого трудоустройства. Полагаю, что вуз в этой части вряд ли что-то способен изменить концептуально». Наталья Станиславовна Макарова, ректор ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет»: «Обеспеченность региона педагогическими кадрами — солидарная ответственность региональных властей (региональные органы исполнительной власти (РОИВ), муниципальный уровень), работодателей, образовательных организаций, реализующих программы подготовки педагогических кадров (СПО, ВО, ДПО), об-

щеобразовательных организаций, на базе которых созданы профильные психолого-педагогические классы».

Педагогический вуз играет ключевую роль в обеспечении школ региона квалифицированными кадрами, выступая связующим звеном между системой образования и потребностями регионального рынка труда. Как эффективно организовать взаимодействие всех заинтересованных сторон? Н.С. Макарова: «Взаимодействие ключевых акторов [РОИВ и университет], на наш взгляд, должно предусматривать прежде всего:

- прогнозирование перспективной кадровой потребности и согласование распределения контрольных цифр приема в соответствии с прогнозными данными;
- согласованную работу по организации целевого обучения, со стороны вуза — детализацию целевой квоты в соответствии с перспективной региональной кадровой потребностью и информационную поддержку заказчиков целевого обучения по правилам приема, актуальным образовательным программам и др.;
- со стороны РОИВ при организационной поддержке университета — информирование выпускников об актуальных вакансиях в региональной системе образования и о мерах социальной поддержки молодых педагогов;
- постдипломное сопровождение выпускников со стороны вуза и реализацию программ адаптации молодых специалистов на рабочем месте со стороны работодателей и РОИВ».

Пересмотр роли вуза для развития педагогического потенциала

На основании собранных данных и экспертных интервью можно констатировать: педагогический университет, находясь в центре подготовки кадров для системы образования региона, сталкивается с необходимостью пересмотра своей роли — от классического образовательного учреждения к активному актору экосистемы устойчивого развития педагогического потенциала.

Для ТПГУ как ведущего профильного вуза региона вызовы формулируются в следующих управленческих терминах.

- Какой должна быть стратегия участия университета в решении задачи закрепляемости молодых педагогов в профессии?

- Какие механизмы сопровождения выпускников могут быть выстроены в структуре и процессах самого университета?
- Каким образом наладить устойчивое взаимодействие со школами и органами власти, расположенными на территории региона, чтобы вузы становились не только поставщиками кадров, но и полноценными участниками их профессиональной траектории?
- Как при этом трансформировать внутреннюю образовательную и воспитательную среду вуза, чтобы повысить престиж профессии, ее привлекательность и устойчивость выбора?

Таким образом, управленческая задача для команды университета может быть сформулирована следующим образом: разработать и внедрить комплексную модель управления профессиональным маршрутом будущего педагога, включающую механизмы профориентации, сопровождения в период обучения и поствузовской адаптации, с целью повышения закрепления выпускников в профессии.

Три шага к профессии учителя. Как у школьников и студентов формируется интерес к педагогической профессии?

Первый этап подготовки педагогических кадров начинается уже в школе. Профориентационная работа, проводимая на территории региона, в том числе ТПГУ, включает олимпиады по педагогике, психологии, иностранному языку, входящие в перечень Министерства просвещения РФ и дающие дополнительные баллы при поступлении, профориентационные проекты «Открытый педагогический класс», «ПРоЦелевое», экскурсии в университеты, «Профессиональные треки Томского педагогического», «Открытые среды», «Стартуем вместе», мастер-классы, фестивали и большое количество иных активностей (не входящих в государственное задание университета).

В рамках профориентационной деятельности во всех школах России реализуется дисциплина «Россия — мои горизонты», которая активно затрагивает вопросы профессионального самоопределения. Классные руководители, педагоги-психологи помогают обучающимся соотнести свои интересы и способности с различными профессиями, социальные педагоги организуют

выходы в организации профессионального и высшего образования, а советники директоров по воспитанию вовлекают школьников в федеральные проекты и программы профориентационной направленности. Для учащихся, ориентированных на психолого-педагогический профиль, учебные предметы связываются с содержанием будущей профессиональной деятельности, что помогает выстраивать осознанный выбор образовательного маршрута. К 9-му классу учащиеся определяются с профильными классами, причем часть из них выбирает социально-гуманитарное, психолого-педагогическое направления. К 2024 г. в школах РФ действовали 9332 психолого-педагогических класса/группы, охватывающих 136,7 тыс. школьников, целью которых является формирование представления о педагогической профессии и ориентация в ценностях педагогической деятельности. Вместе с тем в социально-гуманитарных и психолого-педагогических классах отдельные предметы естественно-научного профиля (например, физика, химия) могут изучаться на уровне, недостаточном для мотивации к сдаче соответствующего ЕГЭ. При этом с 2027 г. предметные ЕГЭ станут обязательным требованием при поступлении на педагогические профили подготовки.

В связи с этим перед системой общего и высшего образования стоит задача обеспечить возможность будущим учителям естественно-научных дисциплин (например, физики и математики, химии) готовиться и сдавать соответствующие экзамены, исходя из новых правил приема. Таким образом, риски дефицита кадров по отдельным предметным областям можно отчасти прогнозировать уже на этом этапе.

О необходимости дифференцированного подхода к работе с абитуриентами высказывались многие участники обсуждения. Наталья Альбертовна Семенова, директор Института развития педагогического образования ФГБОУ ВО «Томский государственный педагогический университет»: «Контингент обучающихся педагогического вуза не является однородным... Абитуриентов педагогического вуза условно можно разделить на три категории. 1. Обучающиеся, действительно ориентированные на педагогическую профессию, понимающие ее специфику, считающие ее привлекательной по разным причинам, в том числе как пространство самореализации в сфере “человек — человек”. 2. Выпускники школ, имеющие затруднения с профессиональным выбором, ко-

торые подают документы в вузы по принципам исключения (туда, где нет физики, например) или на несколько абсолютно разных направлений, но туда, где одинаковый набор к экзаменам. Конечный выбор определяется результатами конкурса — куда попадут. 3. И только третью категорию составляют выпускники школ, у которых удовлетворительные баллы, но по разным причинам они стремятся к получению высшего образования, не ориентированы на педагогическую профессию, но хотят обучаться в университете. Показательным примером является ситуация, которую я наблюдаю уже не первый год по одному из направлений: на верхних строках с оригиналами документов абитуриенты, у которых 260–280 баллов, на нижних строках — абитуриенты, у которых пограничная ситуация, только-только прошли планку. Это говорит о том, что студенты, ориентированные на педагогическую специальность, есть, но не все готовы по объективным причинам выбрать такое будущее».

Вторым этапом подготовки педагогических кадров является обучение в университете. Погружение в образовательный процесс, практическая подготовка, академическая мобильность, проект «Стартуем вместе», «Открытые среды» — все то, что позволяет погрузиться в профессию и отрасль в целом, в том числе мероприятия по содействию трудоустройству студентов и выпускников. В процессе обучения, знакомясь со спецификой будущей работы, часть студентов приходит к выводу о дальнейшей профессиональной переориентации. До 10% студентов отчисляются в течение обучения, 15% с успехом получают диплом о высшем образовании, но не идут работать в государственные образовательные организации. Однако более 75% студентов успешно доходят до выпуска и готовы к профессиональной деятельности по профилю подготовки. Таким образом, дефицит кадров на рынке, по-видимому, можно компенсировать. Ежегодный мониторинг трудоустройства выпускников ТГПУ фиксирует, что в среднем 84% выпускников бакалавриата, специалитета и магистратуры официально осуществляют трудовую деятельность (в том числе индивидуальное предпринимательство, самозанятость). Примерно 72% осуществляют трудовую деятельность по профилю полученного образования, а 70% выпускников работают на территории Томской области.

Третий этап — начало работы в образовательной организации (в первую очередь — в школе), где молодых учителей ожидает

высокая нагрузка и дополнительные функции, например классное руководство. Это приводит к стрессу и снижению мотивации остаться в профессии. Именно на этом этапе происходит основной отток подготовленных специалистов. Сообщения о снижении дефицита учителей в регионе не отражают полной картины: после выпуска проблема частично решается, но в дальнейшем дефицит снова растет из-за увольнений. Статистика говорит, что 16–22% молодых учителей увольняются в течение первого года из-за дисбаланса нагрузки, ответственности и зарплаты. К третьему году эта цифра увеличивается до 30%, поскольку выплаты молодым специалистам прекращаются, а выплата за квалификационную категорию не компенсирует снижение доходов. А.А. Тарасова: «Молодой специалист, начиная работу в образовательной организации, может столкнуться с проблемой чрезмерной нагрузки дополнительных обязанностей, которые не были оговорены на этапе приема на работу. Часто ему пытаются поручить функции, для выполнения которых у него нет необходимых компетенций, а также решить множество кадровых проблем, которые существуют в школе на данный момент. Все это, конечно же, создает нежелание оставаться и выполнять массу работы, которая не является его непосредственной обязанностью. Как правило, помощь со стороны администрации либо минимальна, либо отсутствует полностью».

Меры поддержки и стимулирования от заинтересованных сторон

В системе существуют меры поддержки на уровне образовательной организации, муниципалитета, региона и Федерации. Ниже приведены некоторые примеры.

- Федеральная программа «Земский учитель»[5]. Данная программа сложно применяется в регионах. Единовременная выплата в 1 млн руб., распределенная на 5 лет обязательной отработки (примерно 16,6 тыс. руб. в месяц), не обеспечивает значительной

[5] О реализации федеральной программы «Земский учитель» на территории Томской области. URL: https://do.tomsk.gov.ru/federalnaja-programma-zemskij-uchitel (дата обращения: 24.12.2025).

прибавки к заработной плате и не является существенным стимулом для молодого учителя. Фактически большинство регионов на протяжении последних 4 лет не могут с первого раза закрыть квоты, выделенные в рамках этой программы, из-за недостаточного количества желающих переехать в сельскую местность с учетом ограниченных мер поддержки со стороны муниципалитета (например, редко где предоставляется жилье).

■ Меры поддержки на уровне региона, например, стипендия губернатора Томской области. Размер стипендии варьируется от 3 до 6 тыс. руб. в зависимости от года работы, это выплата осуществляется в течение первых 3 лет работы[6]. Региональная программа «Бюджетный дом»[7], в рамках которой в удаленных населенных пунктах, сельских муниципалитетах строятся дома за счет средств областного бюджета для проживания работников социальной отрасли (врачи, учителя), не имеет должного эффекта из-за ограниченных объемов финансирования. Количество квартир, предоставляемых учителям на условиях социального найма, — небольшое: за последние 10 лет в регионе было выделено менее 20 квартир для работников системы образования при общей численности педагогических работников более 18 тыс. человек. Понятно, что это фактически капля в море.

■ На муниципальном уровне мерой поддержки является компенсация коммунальных услуг в северных муниципалитетах. В Томской области — 13 северных муниципалитетов (из 20), что влияет на уровень оплаты труда. Однако для получения надбавок за северный стаж требуется время, и молодые специалисты, начинающие с невысокой зарплаты, часто уходят из профессии до достижения необходимого стажа. В ряде муниципальных образований в правовых актах, в том числе в муниципальных программах развития образования, закреплены финансовые и профессио-

---

[6] Постановление Губернатора Томской области от 10 февраля 2012 г. № 13 (с изм. от 18 июля 2025 г.) «Об учреждении ежемесячной стипендии Губернатора Томской области молодым учителям областных государственных и муниципальных образовательных организаций Томской области». URL: https://docs.cntd.ru/document/951848495?utm_source (дата обращения: 24.12.2025).

[7] Информация о программе — на официальном сайте Экспертного института социальных исследований. URL: https://regions.eisr.ru/reestr/21006/ (дата обращения: 24.12.2025).

нальные меры поддержки (компенсация арендной платы, оплата проезда, наставничество и др.)[8].

■ Отдельно стоит рассмотреть ситуацию с целевым обучением. Хотя студенты-целевики с большей вероятностью трудоустраиваются в организации-заказчики, еще на этапе поступления они внимательно оценивают условия поддержки и работы, предлагаемые университетом и работодателем как во время обучения, так и после его окончания. Открытость данных на портале «Работа в России», призванная обеспечить прозрачность и доступность целевого обучения вне зависимости от места проживания, в 2024 г. вызвала ряд трудностей как у органов власти (отсутствие соответствующей нормативной правовой базы, запланированных и пролонгированных на 5 лет бюджетных средств, с учетом ежегодного прироста численности нового набора) и организаций-заказчиков в связи в отсутствием планового объема финансирования необходимых мер поддержки, так и у абитуриентов, не владеющих навыками и пониманием алгоритма работы с федеральной информационной системой (ФИС).

■ Еще одной причиной, препятствующей закреплению учителей на рабочих местах, является быстроменяющиеся требования к содержанию и технологиям работы педагогов. Постоянное обновление контента ряда предметных областей (например, истории, географии) приводит к тому, что образовательные программы, по которым обучались студенты, имеют актуальный разрыв с потребностями рынка. С учетом скорости изменения профстандартов и ФГОС, фонда учебников этот разрыв может достигать нескольких лет. В результате выпускники педагогических вузов и действующие педагоги ежегодно обязаны решать задачу актуализации компетенций. Система ДПО могла бы восполнить этот дефицит, но из-за высокой нагрузки у учителей не хватает времени на содержательное обучение. Нередко участие в программах ДПО — формальное. Коэффициент совмещения на учительских должностях в регионе составляет 1,7, что означа-

[8] Закон Томской области от 6 июня 2025 г. № 49-ОЗ «О дополнительных мерах социальной поддержки педагогических работников областных государственных и муниципальных общеобразовательных организаций в Томской области». URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/7000202506090006 (дата обращения: 24.12.2025).

ет работу более чем на 1,5 ставки. Это связано как с дефицитом кадров, так и с необходимостью обеспечить среднюю зарплату по отрасли, которая составляет 58 тыс. руб.[9] при таком коэффициенте совмещения. В то время как выпускник педагогического вуза на старте получает около 24 тыс. руб. при работе на одну ставку (18 часов в неделю), что делает другие виды деятельности, например, репетиторство или работу в сфере услуг, более привлекательными с финансовой точки зрения. Н.А. Семенова: «...Кроме основных проблем ухода педагогов, в частности молодых педагогов, из образовательной организации (низкая заработная плата, большая нагрузка, не всегда достаточный объем методической помощи) наиболее часто выпускники называют взаимоотношения с родителями обучающихся. Молодые учителя не чувствуют себя защищенными в эмоциональном, правовом, психологическом аспектах. Безусловно, в процессе удержания молодых педагогов в школе выигрывают те управленцы, которые могут эту поддержку в полной мере обеспечить, взяв на себя коммуникации с "проблемными" родителями или обучающимися, умеющие поддержать педагога. Кроме того, сегодня являются дискуссионными и не имеют однозначной оценки многие вопросы, касающиеся личности педагога: может ли педагог иметь татуировки? ходить с цветными волосами? иметь фотографии в купальнике в соцсетях? (В настоящее время наблюдается новая волна споров.) Одно остается очевидным: престижность профессии и уважение к педагогу в настоящее время как никогда низки. Это связано с низкой зарплатой, соответственно отсутствует конкуренция, соответственно не всегда лучшие представители профессии остаются на местах, соответственно формируется стереотипное представление о злой, замученной, бедной учительнице, что не придает профессии популярности...».

Следует отметить, что многие решения — от построения системы профильной профориентации до согласования контрольных цифр приема, организации целевого обучения, программ наставничества и постдипломного сопровождения — дадут эффект лишь через 12 лет. Подготовка педагогических кадров — это не

[9] См.: Отчет о деятельности исполнительных органов власти Томской области в 2024 году. URL: https://tomsk.gov.ru/otchet-o-dejatelnosti-v-2024-godu (дата обращения: 24.12.2025).

только 4–5 лет обучения в университете, но и комплексная подготовка и формирование интереса к педагогической профессии. Фактически речь идет о призвании. И тут не только заработная плата играет роль. Поэтому вопрос встает не о каком-то простом и быстром решении, а именно о комплексном, направленном на перспективу. Чтобы 12 лет формирования будущего учителя (5 лет профориентации в школе, 4–5 лет обучения в педагогическом университете и 1–2 года вхождения в профессию, адаптации и закрепления в ней) имели значительный эффект в будущем.

Выводы: роль университета в экосистеме и связность траекторий

Во-первых, можно констатировать, что несмотря на усилия, предпринимаемые различными акторами, отсутствует целостный подход к решению проблемы. Каждый участник процесса полномочен решить лишь отдельные ее аспекты, иногда вне взаимной связи. Основная проблема заключается в отсутствии системного взаимодействия, обеспечивающего связь между этапами профориентации (сфера ответственности школ, муниципальных и региональных органов управления образования), подготовки кадров (сфера ответственности вузов различных отраслей, министерств образования, просвещения, здравоохранения и др.) и трудоустройства и закрепления в отрасли. Это взаимодействие должно гарантировать эффективное использование ресурсов и целевое расходование консолидированного бюджета на протяжении всего периода работы с будущим специалистом.

Во-вторых, необходимо отметить, что роль университета в решении проблемы кадрового дефицита объективно состоит не только в качественной подготовке кадров и профориентационной работе в период обучения, но и в реализации функции актора экосистемы, что включает:

- прогнозирование и согласование с РОИВ контрольных цифр приема под региональную потребность;
- детализацию и сопровождение целевых квот, информационную поддержку заказчиков целевого обучения;
- организацию постдипломного сопровождения выпускников совместно с работодателями и РОИВ;

• поддержку механизмов адаптации молодых специалистов на рабочем месте через партнерства с образовательными организациями региона (в первую очередь — школами), развитие наставничества и коммуникационных практик.

Само по себе качественное высшее педагогическое образование не решит проблему дефицита кадров в отрасли. Без повышения материального обеспечения труда педагогов отток кадров из отрасли вряд ли возможно остановить.

Если в ближайшее время не найти решение, то текущая система профориентации и подготовки педагогических кадров в вузах не обеспечит решения кадровых проблем социальной отрасли. Выпускники, получив педагогическое образование, не станут оставаться в профессии из-за низкой оплаты труда и высокой нагрузки. В результате будет происходить неэффективное расходование федерального, регионального и муниципального бюджетов. В этой ситуации педагогические вузы фактически оказываются в положении сторон, зависящих от внешних по отношению к ним факторов, — при активной профориентационной работе абитуриенты и их родители могут не выбирать педагогические специальности, поскольку потенциальное место работы (прежде всего школа) для них недостаточно привлекательное.

Проблема носит общегосударственный характер и не является исключительно вузовской, однако это, в свою очередь, должно стимулировать конкретные вузы к активной включенности в ее разрешение на своем уровне — через выстраивание связей внутри региональной экосистемы образования, системность сопровождения и совместные решения с работодателями и РОИВ.

Вопросы для подготовки к обсуждению кейса перед разработкой решения

1. Какими управленческими инструментами ТГПУ может усилить свою роль как актора экосистемы подготовки и закрепления педагогических кадров, не выходя за рамки своей компетенции?

2. Как выстроить устойчивые механизмы постдипломного сопровождения выпускников совместно с работодателями и РОИВ, учитывая выявленные ограничения?

3. Какие элементы профориентационной работы на школьном этапе (в том числе в психолого-педагогических классах) следует усилить, чтобы уменьшить риск дефицита преподавателей по отдельным предметным областям?

4. Как сбалансировать объем учебной нагрузки и наставническую поддержку молодого педагога в образовательной организации на этапе адаптации, в том числе при трудоустройстве в период обучения в вузе?

5. Каким образом детализировать и согласовать целевые квоты, чтобы они реально соответствовали региональной потребности и сопровождались мерами поддержки?

6. Как повысить прозрачность и доступность инструментов целевого обучения для абитуриентов и заказчиков с учетом проблем работы с ФИС?

7. Какие метрики связности траектории «школа — вуз — работодатель» целесообразно ввести на уровне региона для оценки эффективности совместных действий?

СТУДЕНЧЕСКИЙ МФЦ КАК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА

Кейс Южно-Российского института управления — филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС)

Данный кейс разработан в 2024–2025 гг. студентами магистерской программы «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив[1]:

Баранов Алексей Викторович, заместитель директора Южно-Российского института управления — филиала РАНХиГС;

Васильчиков Алексей Валерьевич, доктор экономических наук, доцент, директор Института инженерно-экономического и гуманитарного образования ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет»;

Гулов Артем Петрович, доктор педагогических наук, доцент кафедры английского языка МГИМО МИД РФ;

Догучаева Танзиля Ахматовна, заместитель директора по учебной работе и качеству образования Института педагогики, психологии и физкультурно-спортивного образования ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова»;

Клычихина Олеся Васильевна, начальник отдела цифрового стратегического развития и партнерства Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

[1] Здесь и далее в тексте все должности упомянутых лиц, названия организаций и сведения о них указаны на момент написания кейса.

Шукаева Елена Сергеевна, кандидат исторических наук, доцент, главный специалист отдела методологического обеспечения проектов цифровой трансформации ФКУ «Центральная нормативно-техническая лаборатория ФСИН России», полковник внутренней службы.

Кейс разработан на основе анализа управленческой задачи филиала Президентской академии в г. Ростов-на-Дону[2] (далее — филиал, институт) и посвящен проблеме создания эффективной модели студенческого МФЦ (далее — студенческий МФЦ) по аналогии с многофункциональными центрами предоставления государственных услуг «Мои документы» (далее — МФЦ, государственный МФЦ), который, с одной стороны, решит административные и бытовые трудности студентов (оптимизируя документооборот и сервисы), а с другой — не подорвет академическую дисциплину и не усилит потребительское отношение к образованию. Ключевой вопрос: может ли многофункциональный центр, решая административные задачи студентов, стать катализатором позитивных изменений во всей образовательной экосистеме, не снижая при этом академических стандартов и не превратив университет в «образовательный супермаркет»?

Представленный кейс направлен на разработку стратегии по созданию студенческого МФЦ, выступающего драйвером трансформации всего образовательного пространства университета.

Авторы выражают благодарность всем руководителям и сотрудникам российских вузов, внешним экспертам, чей опыт или публично высказанное мнение были задействованы при написании кейса, в том числе:

Радаеву Вадиму Валерьевичу, первому проректору Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», доктору экономических наук, профессору;

Тищенко Юрию Николаевичу, директору Уполномоченного МФЦ Ростовской области;

Уварову Максиму Сергеевичу, руководителю проекта АО «Производственные системы Росатома»[3];

[2] Информация о деятельности Южно-Российского института управления — филиала РАНХиГС приведена в Приложении 1.

[3] Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» является носителем уникального успешного опыта практического и мас-

Гориной Юлии Евгеньевне, директору по взаимодействию со студентами и выпускниками Московского Политеха.

Интервью были проведены в январе — марте 2025 г. Написание кейса происходило с ноября 2024 г. по апрель 2025 г. Ситуация описана по состоянию на 2024–2025 гг.

Пролог[4]

— Кто вот этим всем должен заниматься?!

Николай Иванович раздраженно бросил стопку объяснительных на стол. Написанные аккуратным почерком, как под копирку, все они сообщали проректору о причине невозможности посещения семинарского занятия по курсу профессора Григорьевой (доктора философских наук, бывшей заведующей его родной кафедры), которое флегматично и буднично проходило по пятницам, на первой паре. На стене кабинета проректора висел портрет Умберто Эко, весь в розах и в маятниках. Сам кабинет находился напротив входа в библиотеку, что всегда забавляло его гостей.

Всего четыре семинара, и добрая Анжелика Михайловна готова была поставить всем «автомат». Нужно было лишь внимательно слушать, не стучать стаканчиками с кофе и не шуршать обертками горького, как смысл жизни, шоколада и — да! — иногда задавать вопросы, которые доказывали бы яркий интерес молодежи к теориям Аристотеля и Платона, вечный спор которых дожил и до наших дней. В свои 75 лет Григорьева сохраняла интерес к научной жизни ровно на 0,25 ставки и иногда консультировала молодых аспирантов, которые не могли определиться с исследовательским вопросом уже написанного введения к кандидатской диссертации. Ее ценили и любили бывшие ученики, но современные студенты настороженно относились к луддитско-

штабного внедрения процессного управления. Проект ТИС ЯОК «Создание процессной модели предприятия» начался в 2012 г. (https://www.vniief.ru).

[4] Все представленные в «Прологе» персонажи являются вымышленными. Это литературные герои, собирательные образы, которые, по мнению авторского коллектива, необходимы в кейсе для более наглядного представления исследуемой проблемы.

му стилю проведения занятий и своеобразной манере держаться. В пожилой даме не было ни капли высокомерия, но она никогда не забывала указать молодежи, в каком несовершенном веке они учатся жить и мечтать. Анжелика Михайловна видела в бородатых парнях и гламурных девушках всего лишь детей, а никак не клиентов, которым она была что-то должна.

Внезапный порыв ветра распахнул фрамугу и разметал все бумаги по кабинету. Снег с подоконника упал на стол. Он как будто своим импульсивным, холодным прыжком сверху вниз сообщил о бессмысленности похода против природы, которая циклично постулировала простую истину — для получения зачета нужно ходить на пары, а не прогуливать. Исписанная бумага, место которой теперь было устилать старые деревянные полы, искала и находила оправдание в графике государственной конторы с гордым названием «Документы вовремя». Самое глупое название, которое можно было придумать! Бесконечные очереди убивали всякую надежду не опоздать куда-либо, а хрупкие нейронные связи между кривой версткой сайта, который «истекал» талончиками с электронной записью, и запланированными делами, всегда обрывались часовым чаепитием сотрудниц в униформе. Они не могли работать без допинга в виде мучных изделий и сдобы, профессор Григорьева же напрочь отказывалась читать лекции в пустой аудитории.

— Коленька, ну какие такие виртуальные технологии? Не буду я свои занятия транслировать на Rutube, и не упрашивай. У меня прическа не та сегодня, чтобы записываться на весь мир.

Давно проректор, для нее он всегда оставался вихрастым мальчишкой, который когда-то смущенно просил планы ее занятий, чтобы впервые выйти в аудиторию — преподавать Николай Иванович начал уже в аспирантуре.

— Анжелика Михайловна, студенты по пятницам оформляют документы. Им нужно разобраться с временной регистрацией, кто-то нашел ошибку в своем СНИЛС, и половина группа изъявила желание получить загранпаспорта, чтобы попасть в команду для поездки в Китай в мае. Это все занимает время. Вот, почитайте, они об этом жалостливо пишут в своих объяснительных записках.

— Почему именно пятница? Есть же другие чудесные дни! Могу с ходу накидать шесть идей.

— Увы, они не работают всю неделю. Нам удалось договориться, чтобы наши студенты могли по средам и пятницам с утра решать свои вопросы вне соприкосновения с общей очередью.

Ему захотелось еще добавить, что молодежь не очень-то и жалует лекции по философии, и в среду у этой группы декан обычно ведет семинары по мейджору в другом здании, и вообще зима выдалась холодная, а конец года — тяжелым. Вздохнув, вместо этого он предложил ей чаю.

— У меня пирог есть домашний, с яблоками. Жена испекла.

То ли профессор и светоч философских наук не доверяла кулинарным талантам родственницы человека, который не мог организовать посещаемость ее предмета, то ли просто была не в настроении поедать сладкое — так или иначе чаепитие не состоялось. Дверь за Анжеликой Михайловной закрылась, а проректор все никак не мог успокоиться.

— Что мне со всем этим делать? Концепция развития сама себя не напишет, равно как и ответ рецензенту моей статьи, который настаивает на более глубоком анализе источников в разделе «Дискуссии». А я как истинный управленец занимаюсь разбором полетов — почему студенты прогуляли философию, как так вышло, что им документы дороже этики Цицерона?

Собрав ворох бумаг с пола, Николай Иванович вышел из кабинета. Данную проблему нужно было решать кардинально, и он давно знал как. Полгода назад он был в командировке в крупном вузе, где подобных конфликтов не существовало по одной простой причине — аналог МФЦ занимал 100 кв. м на 4-м этаже главного здания, сотрудники напрямую подчинялись ректорату, и потоки студентов с их потребностями управлялись синхронно вместе со специалистами, по расписанию. По пути он зашел в буфет, выпил для бодрости духа двойной эспрессо и направился к ректору.

Проблематика

Современный руководитель образовательной организации высшего образования находится в затруднительном положении, так как большинство университетов полностью или частично — на самообеспечении. Это значит, что одна из важных задач руководителя — привлечение большого количества студентов на платной основе для того, чтобы университет мог существовать, преподавателям и сотрудникам выплачивалась достойная зарплата, а инфраструктура соответствовала возрастающим требованиям. Конкурентная борьба за студента подталкивает руководителей образовательных организаций формировать комфортную экосистему, в которой легко и приятно учиться.

В то же время проблема кризиса российского высшего образования, выражающаяся в стремительной потере качества обучения и некомпетентности некоторых выпускаемых специалистов, давно вышла на федеральный уровень и обсуждается в масштабах страны. Руководитель образовательной организации должен не только ужесточить требования к педагогическому и административному составу, но и по-другому посмотреть на студента — отсеивать в процессе обучения или вообще не допускать к обучению слабо мотивированных абитуриентов, не готовых учиться в атмосфере высшей школы. Противоречие заключается в том, что руководитель университета должен привлекать студентов, вести их в процессе обучения, создавать все условия для их полноценного развития и при этом контролировать качество процесса обучения, его результативность, то есть так или иначе ограничивать студентов.

Университет в общественном сознании становится местом, где формируются новые идеи и смыслы. Студент, подающий документы для поступления на 1-й курс, должен осознавать свой поступок. При этом руководитель организации высшего образования — это лидер, консолидирующий глобальные смыслы, авторитет как для студента, так и для преподавателя. Как удобно обустроить студенческий путь для тех, кто его проходит, но при этом не снижать требований в процессе обучения и поддерживать студенческую мотивацию пройти образовательный путь до финиша? Как сделать так, чтобы университет не выглядел в глазах

абитуриентов и их родителей заведением, заманивающим посетителей преференциями и бонусами, предлагающим развлекательный контент, обещающим лучшие условия и отсутствие проблем? Иными словами, как сделать так, чтобы при получении образовательных услуг в университете само образование не стало услугой, а оставалось главной целью и результатом, к которому стремится осознанный студент?

Воспринимать ли образование как услугу, а студента — как клиента? Это сложный вопрос. Вполне логично, что ответ на него объединяет две противоположные точки зрения.

1. Образование является услугой, а студент может рассчитывать на особое к себе отношение, может формулировать конкретные требования, касающиеся любых образовательных вопросов, может предъявлять претензии, если его клиентский запрос удовлетворен не в полной мере, учитывая обещания приемной комиссии. Такая точка зрения поддерживается представителями платформенных образовательных решений в социальных сетях, руководителями ИТ-сфер. К примеру, Георгий Щелканов, руководитель по работе с вузами VK, утверждает, что образование сегодня может восприниматься как продукт или сервис[5].

2. Другую точку зрения транслируют большинство ректоров российских университетов: необходимо регулировать потребительское отношение к образованию со стороны студента. Так, первый проректор Высшей школы экономики Вадим Радаев делает акцент на том, что студент должен быть настроен на постоянную и сложную работу[6]. Процесс обучения должен быть сложным, интересным, трудоемким. Университет не обязан предоставлять образовательный результат (или свидетельство о таком результа-

---

[5] *Никифоров А., Позднякова Е.* «IT-специалисты нового времени: зачем бизнесу сотрудничать с вузами»: интервью с Георгием Щелкановым, руководителем по работе с вузами VK // Ректор говорит!: инф.-аналит. портал. 2023. 31 окт. URL: https://rectorspeaking.ru/it-specialisty-novogo-vremeni-zachem-biznesu-sotrudnichat-s-vuzami (дата обращения: 10.01.2025).

[6] *Тюкина С.* «Образование в университете — это не продажа услуг, а форма наставничества»: интервью с Вадимом Радаевым, первым проректором Высшей школы экономики // Ректор говорит!: инф.-аналит. портал. 2022. 6 дек. URL: https://rectorspeaking.ru (дата обращения: 12.01.2025).

те) «на блюдечке с голубой каемочкой». Дать все в готовом виде — это концептуально неверный подход. Он расхолаживает студента, снижает уровень его инициативности, ухудшает качество образования в целом.

Негативные тенденции, замедляющие трансформацию образовательного пространства университета

Действующие руководители образовательных организаций выявляют негативные тенденции современного образования, замедляющие трансформацию образовательного пространства университета.

Тенденция 1. Покупка услуги под ключ

Негативной тенденцией выступает отождествление образования с покупкой комплексной услуги под ключ[7]. Возможность получить образование платно разделяет студентов на тех, кто «заслужил» свое место в университете, и тех, кто его «купил». Такая покупка обесценивает образование, а университеты заставляет сомневаться в своей привлекательности для студента. Большинство российских образовательных организаций осознает, как изменяются требования абитуриентов и студентов не только к процессам обучения, но и ко всем другим сопровождающим процессам. Современный студент претендует на индивидуальный подход и персонификацию. Ситуация усугубляется, если речь заходит о платном образовании. Абитуриенту (а впоследствии — студенту) и его родителям кажется, что, заплатив за обучение, они приобретают определенного рода гарантии, обещание «дойти до конца», отучиться с хорошими отметками, невозможность быть отчисленным.

Образовательная организация действительно заинтересована в привлечении абитуриентов. Каждый учебный набор — это новое конкурентное поле. Каждый новый абитуриент — это маленькая победа конкретного университета.

[7] Там же.

Получение образования сопутствует духовному развитию личности и не может сужаться до приобретения материальных вещей. «Диалектика образования и воспитания не сводится к теории обмена при купле-продаже»[8]. При всей заинтересованности университета в наибольшем наборе управление образованием предполагает, помимо набора, подготовку и выпуск компетентных и трудоспособных специалистов.

Тенденция 2. Образование как продукт инфобизнеса

Другая негативная тенденция — сближение обучения с потреблением продуктов инфобизнеса[9], восприятие обучения как развлечения. Студент ждет, что ему дадут самое простое, легкое, быстрое, привлекательное. Своеобразный образовательный «фастфуд» приводит к тому, что студент не учится «переваривать» то, что требует большего анализа и усилий. Ректоры и управленцы образовательных организаций подтверждают, что студенты ждут, что их «проведут за руку» по не очень сложному образовательному пути[10].

Легкие для потребления образовательные продукты могут быть использованы в качестве развлекательного контента, они могут мотивировать обучающихся, но не могут заменить обучение в целом. Академические институты настаивают на сохранении традиционных методов обучения. Значимым в таком процессе выступает не возврат к архаике или отказ от цифровых технологий, главное — умение студента сделать своевременное усилие, способность долго «не выпадать из процесса обучения», держать фокус внимания, сохранять вовлеченность и активность. Такие результаты достигаются через труд и привычку. С этой точки зрения инфопродукт и процесс обучения концептуально противопоставлены.

---

[8] *Черкашин М.Д.* Образование в контексте философской рефлексии // Изв. Юго-Зап. гос. ун-та. Сер. «Экономика. Социология. Менеджмент» = Proc. of the Southwest State Univ. Ser. “Economics, Sociology and Management”. 2022. Т. 12. № 6. С. 255–268.

[9] *Никифоров А., Позднякова Е.* «Университет — это ключевое общественное благо: интервью с Львом Суратом, ректором Московского института психоанализа // Ректор говорит!: инф.-аналит. портал. 2023. 24 окт. URL: https://rectorspeaking.ru (дата обращения: 13.01.2025).

[10] Там же.

Тенденция 3. Требование завышенных оценок

Следующая негативная тенденция — требование студентами завышенных оценок. Студенты начинают торговаться за оценки[11]. Оценка «удовлетворительно» студентами не воспринимается как положительная. А преподаватели зачастую склонны идти на уступки и не ставить низких отметок, чтобы не расстраивать студентов, не отворачивать их от дисциплины, преподавателя, института. Растет давление на преподавателей, возникают конфликты и разного рода подозрения. К факторам, приведшим к данной ситуации, представители университетов относят коммерциализацию образования[12].

Таким образом, образовательные услуги обладают общими «классическими» для «услуг вообще» признаками (Приложение 2). Вместе с тем у них есть отличительные признаки: однозначная доминанта человеческого фактора и творческая основа.

Управленческие составляющие в процессах трансформации университета

Сегодня университеты вырабатывают практики, помогающие трансформировать негативные тенденции в новые конструктивные тренды. И, с одной стороны, сохранять ценность университета, а с другой — держать курс на клиентоцентричность, то есть помогать студенту пройти по всему образовательному маршруту и получить максимум результата.

Тренд 1. Работа с изменениями

Первым управленческим трендом, трансформирующим пространство института, можно считать работу с изменениями, которая включает внедрение элементов бережливого производства, процессного управления и проектного менеджмента.

По сути, каждый элемент работы с изменениями ведет к процессным трансформациям и клиентоцентричности.

---

[11] *Тюкина С.* Указ. соч.

[12] Там же.

Элементы бережливого производства направлены на оптимизацию внутренних процессов с учетом экономии (бережливого/бережного использования) любых затрачиваемых ресурсов. Бережливое производство предполагает, что можно сделать что-то быстрее и проще, сэкономив трудозатраты сотрудников, материальные, временны́е, интеллектуальные и любые другие ресурсы. Согласимся, что в институте действуют бюрократические механизмы, которые могут работать медленно, зависеть от разных сотрудников и административных структур, между которыми отсутствуют налаженные связи. В образовательном процессе элементы бережливого производства предполагают сокращение трудозатрат сотрудников института, прежде всего в организационных процессах.

Однако нужно осознавать, что внедрение элементов бережливого производства в университете не может происходить в отрыве от других процессов. Важно, что само обучение и все сопровождающие его процессы интегрированы в общую систему, разделить обучение и администрирование или организацию можно исключительно условно. В связи с этим необходимо понимать механизмы процессного управления, подразумевающие анализ и маршрутизацию процессов, учет структур и ведомств, в них участвующих. Процессное управление предполагает налаживание процессов и устранение барьеров при их организации. Процессное управление изменяет сами процессы, а не функционал сотрудников или должностной состав образовательной организации.

Руководитель образовательной организации должен видеть и понимать логику внутренних процессов. Для этого очень важно буквально проходить по процессным траекториям, чтобы замечать барьеры, с которыми сталкиваются участники управленческих и образовательных процессов, и внедрять способы устранения этих барьеров. Опыт института доказывает, что руководителю нужно обязательно вставать на место студента и проходить по всем маршрутам и траекториям, по которым проходит студент. Дело в том, что в любой незнакомой ситуации студент растерян. Он не знает, к кому обратиться, куда идти. Иногда сложно получить элементарную справку о наличии стипендии. Казалось бы, это ежедневная услуга, которую институт оказывает многочисленным студентам. На практике, чтобы справка была выписана,

в процесс должно быть включено огромное количество административных работников, от специалистов деканата и бухгалтерии до руководителей университета. Справка должна пройти по многим инстанциям, данные для нее собираются из нескольких баз, студент ждет, а сотрудники тратят слишком много времени и усилий. Такие процессы требуют трансформации.

Еще одним инструментом оптимизации образовательных процессов является проектный менеджмент, что подразумевает реализацию отдельных образовательных проектов. Университет всегда заинтересован в осуществлении грантовых проектов, научных конкурсов, в подготовке студентов к стажировкам, соревнованиям, олимпиадам. Любая образовательная задача может быть «упакована» в проект, и достижение проектной цели становится наиболее обозримым и эффективным.

В качестве образца трансформационных процессов используется опыт органов исполнительной власти. Чаще всего это связано с переходом управленческих кадров из госсектора в образовательное пространство университета. Так, например, практики ряда региональных вузов подтверждают, что трансформационные изменения проявляются в создании проектного офиса, внедрении системы учета и управления, стимулировании научно-исследовательской активности[13].

Тренд 2. Выбор модели управления

К ключевым управленческим трендам руководители современных университетов относят использование определенной модели управления. Каждая образовательная организация уникальна хотя бы благодаря разнообразному контингенту обучающихся, педагогического и руководящего состава. Помимо человеческого ресурса каждый университет имеет свою миссию, цели и задачи, принципы, систему ценностей, спектр направлений, профессий, сообществ, на которые он воздействует, круг партнеров и соратников. Модель управления разрабатывается с учетом уникально-

[13] *Никифоров А., Позднякова Е.* «Как вузам и бизнесу научиться работать в одном измерении»: интервью со Станиславом Алейником, ректором Белгородского государственного аграрного университета им. В.Я. Горина // Ректор говорит!: инф.-аналит. портал. 2024. 25 июня. URL: https://rectorspeaking.ru (дата обращения: 12.01.2025).

сти образовательной организации и основывается на запросах ее студентов и сотрудников.

Университеты активно используют восьмиступенчатую модель изменений Джона Коттера или трехступенчатую модель изменений Курта Левина. Однако основным условием эффективности внедрения подобных моделей управления является учет их адаптивности под конкретный университет, конкретного лидера и непосредственный образовательный контекст, в котором подобные трансформации релевантны[14].

Тренд 3. Векторная форма проектирования

Следующий управленческий тренд — векторная форма проектирования. Выбирая управленческую модель, выстраивая управленческую стратегию, администраторы организаций понимают, насколько недолгосрочной, а значит, и неэффективной, будет разработанная стратегия. Постоянные обновления требований ставят университеты перед необходимостью быстро и гибко адаптироваться. В связи с этим более эффективной является векторная форма проектирования, которая позволяет определять начальное направление развития, но не строить идеальные модели будущего. Особо значимым становятся стратегирование на видимую перспективу и ситуативная корректировка[15].

Тренд 4. Кадровая подготовка

Неустаревающий тренд — кадровая подготовка и развитие сотрудников в том числе в диджитал-сегменте. Важно соответствовать требованиям и запросам современного общества. Тотальная цифровизация изменяет саму сферу образования и все процессы внутри этой сферы. Буквально перелом в образовательной парадигме произошел в период пандемии. Вузы, вынужденно перешедшие в онлайн-формат, оказались не готовы сохранять и поддерживать

---

[14] *Никифоров А., Позднякова Е.* «Можно ли управлять университетом как бизнесом?»: интервью с Ярославом Павловым, ректором Санкт-Петербургского международного института менеджмента // Ректор говорит!: инф.-аналит. портал. 2024. 4 июля. URL: https://rectorspeaking.ru (дата обращения: 11.01.2025).

[15] *Тюкина С.* Указ. соч.

качество образования, и тем более качество предоставляемых услуг. Институт (в широком понимании), позиционирующий себя как сервисная система, как сервис, предоставляющий спектр услуг, столкнулся с многочисленными трудностями.

Важно, что педагогические кадры сами выступают в качестве драйверов трансформаций, потому что именно преподаватели способны не только вовлекать, но и удерживать студентов в процессе обучения вне зависимости от выбранного формата[16]. Университеты используют внутренние процессы и цифровые инструменты, поддерживающие очное образование и взаимодействие с клиентом вне образовательной активности несмотря на отсутствие готовой модели цифровой зрелости для образовательной организации[17].

Тренд 5. Трансформация ценностей

Главная ценность образовательной организации — ЧЕЛОВЕК вне привязки к его социальному статусу (студент, педагог и администратор, сотрудник, абитуриент и родитель). Ректоры университетов поднимают вопрос о том, чтобы на законодательном уровне заняться воспитанием не только студентов, но и преподавательского состава и прочих сотрудников для того, чтобы исключать потребительское отношение к университету. Университет должен восприниматься как среда, которая предоставляет возможность реализовывать себя, заниматься делом своей жизни, приносить пользу[18]. В связи с этим на первый план выходит самоценность людей, управляющих институтом и работающих в нем. Преподаватель, декан, ректор хотят уважать самих себя, друг друга и соб-

---

[16] *Никифоров А., Позднякова Е.* «Онлайн-обучение — это добавленная ценность к хорошему базовому образованию»: интервью с Татьяной Федотовой, директором по работе с организациями образования МТС Линк // Ректор говорит!: инф.-аналит. портал. 2024. 26 дек. URL: https://rectorspeaking.ru (дата обращения: 12.01.2025).

[17] *Никифоров А., Позднякова Е.* «Можно ли управлять университетом как бизнесом?»...

[18] *Никифоров А., Позднякова Е.* «Инновации с отложенным эффектом: как с ними работать в университете»: интервью с Ольгой Сотниковой, ректором Сыктывкарского государственного университета им. Питирима Сорокина // Ректор говорит!: инф.-аналит. портал. 2023. 12 сент. URL: https://rectorspeaking.ru (дата обращения: 09.01.2025).

ственный труд[19]. И у каждого из работающих в этой сфере есть понимание, что такое профессионализм, профессиональный долг, профессиональные обязанности и профессиональная честь.

В связи с этим клиентоцентричность как стратегия и управленческий подход действительно адаптируются под университетскую среду и специфику. Организация с максимальной клиентоцентричностью подразумевает, что каждому, кто связан с ее деятельностью, будет комфортно в тех условиях, которые созданы в университете, чтобы у работников была возможность созидать, у преподавателей — заниматься просветительской, образовательной и научной деятельностью, у студентов — идти по пути профессионального становления. Комфортно не с потребительской точки зрения. Любой человек в университете будет понимать, что находится в идеальной среде для того, чтобы самому развиваться и развивать университет[20].

Университет — это территория трансформаций смыслов и ценностей. На этой территории должна поддерживаться человекоцентричная образовательная среда, стимулирующая студента к развитию.

Клиентоцентричность — драйвер трансформации сети многофункциональных центров предоставления услуг «Мои документы»

Одним из лучших примеров внедрения клиентоцентризма в России является сеть МФЦ — многофункциональных центров предоставления государственных услуг «Мои документы»[21]. С одной стороны, система МФЦ предоставляет государственные и муни-

---

[19] *Тюкина С.* Указ. соч.

[20] *Никифоров А., Позднякова Е.* «Инновации с отложенным эффектом: как с ними работать в университете»...

[21] Ребрендинг многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг произошел в 2014 г. Создание сети многофункциональных центров предоставления государственных услуг «Мои документы» стало одним из самых успешных проектов в решении задачи построения сервисного государства на территории Российской Федерации. См.: Министерство экономического развития Российской Федерации: офиц. портал. URL: https://www.economy.gov.ru/ (дата обращения: 11.02.2026).

ципальные услуги, то есть держит вектор на клиентоцентричное государство, «государство как суперсервис». Именно в системе МФЦ можно видеть первые результаты работы лабораторий пользовательского тестирования, где проводятся исследования жизненных ситуаций, в которые попадают клиенты. На основе этих жизненных ситуаций разрабатываются новые услуги и проходят реинжиниринг действующие. МФЦ идет в ногу с госсектором, налаживает взаимодействие с органами власти, продвигает национальную стратегию клиентоцентричности и поддерживает проект «Государство для людей»[22].

С другой стороны, в офисах «Мои документы» сотрудники и руководители применяют и бизнес-стратегию клиентоцентризма. Для посетителей МФЦ предусматриваются самые комфортные условия, создаются уютные пространства, сокращается время ожидания, постоянно совершенствуется стилевое оформление инфраструктуры МФЦ (чтобы «радовало глаз»), организуются детские пространства и уголки детского творчества.

Идея МФЦ — клиентоцентричная по сути. Если человек попадает в ситуацию, в которой не знает, как действовать, — он идет в МФЦ. Опыт и успешные годы работы «приучили» российских граждан в любой непонятной ситуации приходить в МФЦ. Доходит до курьезных случаев. Сотрудники МФЦ Луганской Народной Республики делятся, что клиенты старшего поколения (бабушки и дедушки) могут прийти в отделение МФЦ за продуктами и попросить помочь купить сахара или муки.

Сеть многофункциональных центров предоставления государственных услуг «Мои документы» оправдывает используемый ею слоган: «Есть вопросы? Ответим!». Люди по любому поводу за ответом, советом, рекомендацией обращаются в МФЦ. Это свидетельствует о доверии. Граждане воспринимают МФЦ как надежный источник официальной информации.

Предоставление комплексных услуг и разрешение любой жизненной ситуации — вот секрет успеха клиентоцентричности системы МФЦ. Такой опыт перенимают российские университеты. Можно констатировать факт увеличения университетов, открывающих на базе собственной инфраструктуры студенческие МФЦ, в которых студенту предоставляются различные услуги и сервисы,

[22] Федеральный проект «Государство для людей»: офиц. портал. URL: https://государстводлялюдей.рф/ (дата обращения: 25.01.2026).

а также оказывается помощь в любой жизненной ситуации. Получение справок и других документов, расселение в общежитии, оплата обучения, студенческие стажировки, — любой вопрос может находиться в ве́дении студенческого МФЦ.

Можно ли рассматривать студенческий МФЦ в качестве драйвера трансформации всех образовательных процессов университета? Какие изменения позволят предоставлять образовательные услуги, но не падать в глазах студента до уровня обслуживающей организации? Можно ли сделать университет клиентоцентричным и при этом не внушать студенту мысль о том, что клиент (он же *студент*) всегда прав? С какими управленческими барьерами сталкиваются руководители студенческих МФЦ, и посредством каких инструментов эти барьеры устраняются? Какова стратегия развития студенческого МФЦ, выступающего драйвером трансформации всех процессов образовательной организации? Рассмотрим ответы на эти вопросы далее.

Управленческие задачи для внедрения студенческого МФЦ

При создании студенческого офиса предоставления услуг возникает ряд управленческих задач, которые должны решить руководитель и его команда. Студенческий МФЦ может стать драйвером для оптимизации всех процессов университета, в том числе значимо «подсветить» темные места, которые могут создавать процессные барьеры, снижать качество предоставления услуг, удовлетворенность студентов и других участников образовательного процесса.

Управленческие задачи — это всегда реальные истории, которыми с удовольствием делятся эксперты.

Задача 1. Координация между подразделениями университета

Создание студенческого офиса требует взаимодействия множества подразделений университета (администрация, бухгалтерия, кадры, учебные отделы, ИТ-службы, библиотека, общежития и т.д.). Возникают сложности в координации их работы, что приводит к задержкам в предоставлении услуг.

Очевидно, что услуги и сервисы, предоставляемые в студенческом МФЦ, очень часто выходят за рамки института и связаны с взаимодействием с органами власти. Взаимодействие с органами власти — прерогатива системы офисов «Мои документы». Многие механизмы уже налажены и отлично работают. Возникает вопрос: как можно выстроить процессы взаимодействия «студенческое МФЦ — МФЦ от органов власти» (Приложение 3)? Возможно ли это? Через какие сервисы, услуги и функции такая работа может быть налажена? Ю.Н. Тищенко: «Взаимодействие может быть налажено в электронном формате. У нас в области мы работаем с различными организациями органов власти, используя защищенный канал, электронную деловую почту... Обмен справками и другими документами должен быть организован в электронном виде, он обязательно должен быть быстрым и безопасным».

Задача 2. Масштабирование услуг

Институт планирует увеличить количество студентов, но существующие службы не готовы к такому росту. Возникают очереди, задержки и недовольство. Появляется необходимость разработки плана масштабирования услуг, включая увеличение штата, внедрение новых технологий и оптимизацию процессов. Увеличение масштаба предоставляемых услуг подразумевает ответ на «комплексный запрос». Важно понимать, что такое комплексный запрос, а также как его организовать и внедрить в процесс взаимодействия. Ю.Н. Тищенко: «Комплексный запрос — это форма приема услуг, которая позволяет гражданину, заполнив одно заявление, перечислить перечень услуг, которые он хочет получить в рамках одного обращения. Комплексные запросы прорабатываются МФЦ совместно с органами власти, изначально важно подтвердить возможность осуществления такого запроса. Удовлетворение комплексного запроса значительно увеличивает скорость взаимодействия с заявителем и снижает количество действий и усилий со стороны клиента. Это удобно и заявителю, это эффективно для МФЦ и для органов власти. Сама технология сформулирована в Федеральном законе № 210. Но перейти на комплексный запрос непросто. Недавно мы смогли организовать комплексный запрос по приему для семей с детьми. Он позволил принять одно заявление на пять мер поддержки, которые предо-

ставляются Министерством труда Ростовской области. Мы реализовали бережливый проект, в рамках которого в 5 раз сокращаются временны́е затраты при работе с гражданами. Более чем в 10 раз сократился бумажный оборот, так как был осуществлен переход взаимодействия в электронный, безбумажный вид. Мы считаем, что эффективность объективна. Происходит "схлопывание" однотипных операций в единую процедуру. Это и есть внедрение бережливого производства».

Масштабировать сервис и его услуги позволяет процессная оптимизация. Периодически возникает вопрос о том, насколько она необходима, а также посредством каких механизмов и показателей она реализуется? М.С. Уваров: «Процессную оптимизацию нельзя воспринимать как какое-то сокращение или уменьшение значимости людей. Во всех наших проектах присутствует такой показатель, как время протекания процесса, предусматривающий сокращение сроков предоставления услуг, сроков предоставления информации. При сокращении времени должно сохраняться и даже расти качество предоставляемой услуги или сервиса».

Задача 3. Повышение уровня информированности студентов

Студенты не знают о существующих услугах и возможностях, предоставляемых университетом. Это приводит к низкой вовлеченности и неэффективному использованию ресурсов. Безусловно, очевидна необходимость разработки стратегии коммуникации (например, через социальные сети, мобильные приложения, информационные стенды) для повышения осведомленности студентов о доступных услугах. Поэтому значимо выяснить, какие каналы информирования можно назвать оптимальными; как налаживать процесс информирования; какие факторы свидетельствуют о том, что информирование эффективно? Ю.Н. Тищенко: «У нас несколько форматов взаимодействия с гражданами. Прежде всего, это очный канал взаимодействия, то есть наши офисы всегда содержат актуальную информацию в зонах информирования. Это базовый сценарий оповещения граждан. Есть интерактивные каналы взаимодействия, портал "МФЦ61.ру". Это наш областной информационно-аналитический портал, который предоставляет достаточно широкий спектр возможностей гражданам. Через него можно также ознакомиться с официальной полезной информаци-

ей о деятельности МФЦ. Портал позволяет самостоятельно записаться в предварительную очередь, отследить статус дела.

Уникальным является опыт взаимодействия с гражданами «ВКонтакте» и «Телеграм». Эти каналы связи оправданы. Можно, конечно, говорить, что есть официальные сайты, но объективно люди не всегда посещают именно официальные страницы. В этой логике МФЦ пришло в те информационные пространства, где обитают люди, где им удобно. В этих мессенджерах можно получить информацию и даже сервис от МФЦ. Это запись в предварительную очередь через использование ботов, а также можно поставить оценку качества полученных услуг. Через эти сервисы приходят оповещения о готовности результатов услуг. Заявитель может, используя бот, узнать статус своего заявления. Есть экспериментальный сервис, который предполагает получение такой же информации с использованием голосовых команд. Если оповещения через соцсети для человека не актуальны, то мы дублируем информацию через СМС-оповещения. Мы стремимся к тому, чтобы граждане получали информацию так, как им удобно».

Задача 4. Цифровизация услуг

Студенты ожидают, что большинство услуг будет доступно онлайн (24/7), но университетская ИТ-инфраструктура не готова к такому уровню цифровизации. Возникают задержки и неудобства. Необходимо выстроить эффективно функционирующий механизм внедрения цифровых сервисов (например, онлайн-запись на консультации, электронные справки, чат-боты) и оценить необходимые ресурсы. «Цифра» приближает клиента к компании, расширяет каналы взаимодействия или, наоборот, сужает каналы при выборе наиболее актуальных. Ю.Н. Тищенко: «МФЦ, являясь лицом власти, должен быть максимально актуальным для основных потребностей наших граждан. Мы нацелены на то, чтобы люди, приходя в наши подразделения, чувствовали себя комфортно, уютно и максимально оперативно решали самый широкий спектр вопросов. МФЦ всегда подключается к самым разным межведомственным проектам. Хорошим примером является проект “Правовая помощь онлайн”, или “МФЦ — общественные приемные органов власти и организаций”. В рамках этого проекта для всех граждан доступна бесплатная правовая помощь

в режиме интерактивного общения с представителями органов власти. Человек может задать вопрос, который не относится напрямую к деятельности МФЦ. Пример из жизни: человек купил телевизор, но он тут же сломался, клиент обратился в магазин, чтобы вернуть бракованный товар, но магазин не встает на сторону клиента и создает трудности с возвратом. В этой ситуации человек может получить квалифицированную консультацию от Роспотребнадзора, обратившись в МФЦ. Действует специальный канал взаимодействия, люди оставляют заявки на такие консультации. В назначенное время к каналу взаимодействия подключается специалист Роспотребнадзора и помогает, консультирует. В этом проекте участвуют 42 органа власти, консультации охватывают более 200 вопросов. Кстати, одним из участников проекта у нас является Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Есть несколько вопросов, относящихся к поступлению в университет, по которым абитуриенты могут обратиться в МФЦ. Этот проект, по сути, как раз и приближает людей к государственным сервисам, к услугам».

Задача 5. Оценка качества услуг

Университет зачастую не имеет системы объективной обратной связи от студентов, что затрудняет оценку качества предоставляемых услуг и их дальнейшее улучшение. Нужно разработать систему мониторинга и оценки качества услуг (например, через опросы, фокус-группы, анализ данных) и предложить механизмы для их настройки. Для этого значимо понять, насколько востребован у студентов режим живого общения, а также как обучать специалистов общаться: необходимы ли прописанные скрипты и схемы, не теряют ли они актуальности, так как сотрудник не всегда может пошагово выполнить инструкцию, которая создана для ведения разговора. Ю.Н. Тищенко: «Конечно, мы замечаем, что граждане все больше и больше погружаются в цифровую среду. Но в то же время много звонков поступает в наш единый телефонный центр. У нас есть “руководящие” документы, например стандарты сервиса, в которых описаны сценарии действий для сотрудников. Здесь важно дойти до осознанности нового сотрудника, добиться того, чтобы он принимал основу человеческого общения при оказании

услуг. Зачастую заявители больше реагируют именно на искренний сервис, даже при условии, что какие-то меры поддержки или услуги недоступны по объективным причинам. Важно суметь это донести "человеческим" языком. Такому диалогу, такой человекоцентричной коммуникации мы учим через наставничество. Когда приходят новые специалисты, они первыми "попадают в горячий цех", то есть становятся за спинами основных сотрудников и учатся, впитывают культуру общения. Поэтому подготовка кадров происходит в процессах живого общения и базируется на знании стандарта сервиса».

Задача 6. Вовлечение студентов в управление

Студенческий офис должен быть ориентирован на потребности студентов, но сами студенты недостаточно вовлечены в процесс принятия решений. Необходимо предложить механизмы вовлечения студентов в управление МФЦ (например, через студенческие советы, волонтерские программы, обратную связь). Есть уверенность в том, что создание студенческого МФЦ, в котором абитуриенты, их родители, студенты, аспиранты могут получать всю необходимую консультационную помощь и поддержку, — хорошая идея. Но появляются вопросы: с каких услуг и сервисов важно начинать, какие услуги будут востребованы в студенческом МФЦ, что должно первоначально быть в фокусе внимания руководителей и проектной команды. Ю.Н. Тищенко*:* «Студенческий МФЦ — актуальная потребность для сотрудников и студентов. Создание единого координирующего центра, который будет знакомить с сервисами вуза, — это прекрасная идея. Чтобы рассуждать об актуальности услуг, нужно понимать, какие услуги в целом есть внутри образовательной организации. К примеру, получение справки о доходах (о стипендии), за которой студент обращается в кадровую службу. Было бы хорошо наладить электронное взаимодействия с МФЦ, чтобы студент не сам нес и предоставлял в МФЦ эту справку, а чтобы она уходила в МФЦ в электронном виде. Аналогичные схемы можно выстраивать в обратном направлении — когда университету нужна информация. У нас есть услуга Минтруда по итогам получения адресной социальной помощи. Студент может заказать справку о признании семьи малоимущей для получения льгот в образовательной организации. Можно бы-

ло бы наладить процессы взаимодействия между МФЦ и университетом для бесшовной передачи информации».

Управление проектным офисом может быть оптимизировано при помощи интеграции механизмов бережливого производства. Значимо осознать, с чего начинаются первые процессные изменения. Ю.Н. Тищенко: «Опыт по бережливому производству и процессному управлению начинается с анализа того, где мы теряем большее количество времени именно в рабочих процессах... Анализ процессов позволяет выявить основную точку приложения усилий, которой в нашем случае стала точка приема документов. Это производная показателя удовлетворенности клиентов временем ожидания в очереди. Во-первых, был выделен фронт услуг, которые являются более массовыми, а значит, востребованными. Эти услуги составляют основу деятельности. Во-вторых, выясняется, насколько сотрудники умеют осваивать процесс предоставления наиболее популярных услуг с точки зрения приема документов. Отправная точка — желание сотрудника освоить услугу и понять, что эффективность работы команды сотрудников зависит от индивидуальных, личностных усилий каждого».

Задача 7. Устойчивость и долгосрочное развитие

Студенческий МФЦ создан, но его деятельность не систематизирована, что может привести к снижению эффективности в долгосрочной перспективе. Необходимо разработать стратегию устойчивого развития МФЦ, включая планирование, обучение сотрудников и постоянное улучшение процессов. Значимо осознавать, какие элементы бережливого производства актуальны и работают сегодня, а в каких процессах проявлена необходимость оптимизации. Ю.Н. Тищенко: «Существует достаточно большой набор инструментов бережливого производства, которые актуально внедрять в тех или иных процессах. Первым таким базовым элементом у нас является система 5С, то есть инструментарий, который позволяет нам организовать рабочие места сотрудников максимально эффективно, чтобы посредством организации исключить временны́е потери при выполнении действий. Все должно находиться на своих местах, рабочие места и их оснащенность стандартизованы. Один из элементов системы 5С — стандартизация, включающая предварительную работу по определению оп-

тимальных вещей, которые должны быть под рукой у нашего сотрудника. Это единый механизм рабочих мест, единый механизм организации процессов. Важным элементом является также проведение картирования процессов. Механизм картирования — это очень эффективная мера выявления потерь и рисков. Комплексное изучение процесса посредством картирования позволяет эффективно находить и устранять проблемные моменты. Одним из важнейших элементов является организация выстроенной системы мотивации на основе KPI. Здесь значимым обстоятельством является то, что система, в которой работают сотрудники, стимулирует их к всяческому вовлечению в повышение эффективности процессов. Выстраивание подобной системы мотивации в организации фактически является краеугольным камнем, на котором строится бережливая организация. Наибольший приоритет при внедрении бережливого производства мы отдаем процессам, которые связаны с приемом документов от заявителей, выдачей документов и консультациями. Именно в этих действиях мы стараемся максимально внедрять бережливые подходы».

Рассуждая об устойчивости и долгосрочном развитии, важно понимать, каким образом можно оказывать методическую поддержку в процессе повышения эффективности. М.С. Уваров: «Проект “Эффективный регион”[23], как и большинство наших проектов, связан с деятельностью человека, людей в процессах. Поэтому процессы всегда рассматриваются с точки зрения обучения основному инструментарию, методам решения проблем и самое главное — анализу. Любое улучшение процесса начинается с его изучения. В нашем случае — это построение карт, аналитика проблематики, выявление рисков, потерь и соответственно формирование решений, позволяющих устранить проблемы. Выявление потерь, картирование и анализ текущего состояния — это первое и очень важное направление, с которого начинаем. Методическая поддержка имеет, безусловно, большую эффективность, потому что по процессам мы очно проходим с рабочими группами, с командой, с коллегами, таким образом охватывая все этапы нашего проекта. Вся траектория включает четыре этапа проекта.

[23] «Эффективный регион» — совместный проект субъектов Российской Федерации и государственной корпорации «Росатом» по совершенствованию государственного и муниципального управления.

Подготовка, диагностика, реализация и закрепление результатов. Процессы можно объединить в группы с точки зрения различных критериев: по группам организаций, направлениям деятельности, заказчикам, благополучателям улучшения процесса».

В процессе трансформаций возникает множество барьеров, но значимо решать проблему, не останавливая процесса, на месте возникновения барьера. Появляется проблема поиска «тонких мест» и «слабых звеньев» для предупреждения проблем. М.С. Уваров: «Если обсуждать производственные процессы, то проблема на месте начинает решаться, когда возникает необходимость, когда фиксируется какая-то потеря. Важно сосредоточить внимание на месте возникновения проблемы, детально и пристально изучить именно данный элемент процесса. Не всегда это требует каких-то остановок, тем более в производственных или офисных процессах, когда наши цели в основном направлены на сокращение времени протекания процесса без потерь качества. Наблюдение за потерями, то есть за неэффективным процессом, помогают выявить причины. Когда вы увидели какой-то процесс и ушли в другой кабинет, в другую сторону, вы не увидели причины проблемы и предлагаете теоретическое решение проблемы, которое, скорее всего, будет неэффективным. Надо наблюдать. Наблюдение, хронометраж на месте — вот что дает наибольшую эффективность. Наблюдая, мы начинаем видеть колебания, слабые звенья — значит, можем прогнозировать возникающие проблемы, значит, можем формировать предложения по исключению системного возникновения этих проблем, разрабатываем мероприятия, которые будут исключать это в будущем. Вот то, что мы называем решением проблем на месте возникновения».

И все же не всегда понятно, каким образом развивать уже работающий сервис и, главное, как контролировать его эффективность. М.С. Уваров: «Насколько бы ни был идеальным процесс, всегда найдется, что улучшить, докрутить, наладить более филигранную настройку, сделать что-то более детально. Всегда труднее и в то же время интереснее работать с отлаженным процессом. Наблюдение позволяет ввести дополнительные изменения, даже 10–15 небольших улучшений дают свой эффект. В этом и есть суть постоянного развития. Нужно всегда обращать внимание на текущие процессы и понимать, как все функционирует здесь и сейчас. Глаз у владельца процесса замыливается, а сторонние участники

видят те потери, которые незаметны постоянным участникам. Особо значимо не отпускать процессы, то есть постоянно контролировать эффективность сервиса. Гораздо сложнее удержать результаты проекта, чем даже их добиться. Значимы постоянное внимание к достигнутым результатам, постоянный постпроектный мониторинг».

Рекомендации руководителя студенческого МФЦ

Первым и болезненным вопросом, требующим экспертной консультации, становится вопрос о том, с чего начинается студенческий МФЦ. Выясним, какие базовые жизненные ситуации важно проанализировать для того, чтобы начать работу. Ю.Е. Горина: «Если упрощенно, то для того, чтобы организовать сервисное обслуживание студентов, сотрудников и иных категорий физических лиц, необходимо сформировать перечень услуг (список услуг), которые оказывает образовательная организация разным категориям, понять, как происходит этот процесс (например, отрисовать маршруты по каждой услуге), понять, какие структурные подразделения задействованы. То есть описать сервисы “как есть”. Это достаточно трудоемкая задача, поэтому советую выделить на первом этапе одну категорию физических лиц, которым планируется внедрить оказание услуг (например, студенты), и в рамках одной категории отработать самые массовые услуги (например, справка о статусе «студент», справка-вызов и др.). После этого сформировать новые маршруты по сервисам так, как хотелось бы, чтобы это работало, и сформировать план реализации (дорожную карту) по переходу из точки “как есть” в точку “как будет”. Для такой реализации можно организовать мероприятие в формате стратегической сессии по сервисным процессам с привлечением сотрудников из разных структурных подразделений, задействованных в реализации сервисов, или в формате встречи определенной группы сотрудников, которым поручена трансформация процессов сервисного обслуживания. Обычно, помимо решения задачи по существу, можно в том числе по-иному посмотреть на сервисные процессы, выявить “лишние звенья”, получить рациональные предложения от коллег по оптимизации. Целесообразно также привлекать к этой работе самого потребителя услуг, чтобы сервис был выстроен максимально удобно именно для потребителя».

Нормально появление ситуаций, когда трансформационные процессы для повышения клиентоцентричности по отношению к студентам затрагивали интересы других участников (административного корпуса, преподавателей, структур и подразделений института). Важно понимать, как выходить из таких ситуаций. Ю.Е. Горина: «Любые трансформационные процессы в образовательной организации затрагивают чьи-либо интересы хотя бы потому, что университет — это в первую очередь люди. Здесь все-таки важно понимать и осознавать потребность и необходимость в изменениях и уметь передать это другим участникам образовательного процесса. В качестве примера из своего опыта могу привести следующий. До внедрения сервисов в формате "одного окна" функционал по информационно-справочному обслуживанию студентов реализовывался в деканатах факультетов, каждый из которых использовал собственное понимание норм обслуживания, не всегда это было качественно. Распределенный кампус университета добавлял в этом смысле проблем ввиду того, что отконтролировать процессы, происходящие в разных локациях, находящихся далеко друг от друга, не представлялось возможным. Руководители факультетов не всегда могли определить правильный баланс между образованием и сервисами. Поэтому выходом из сложившейся ситуации стало выделение сервисной функции по обслуживанию студентов в отдельный блок. Когда такое решение было объявлено деканскому корпусу, не все коллеги сначала позитивно отреагировали. Некоторым деканам казалось, что хотят отказаться от их услуг или, скажем по-простому, уволить. Некоторые саботировали определенные процессы, негативно настраивали обучающихся и коллег. Такие проблемы решались разъяснительной работой и... временем. Коллеги достаточно быстро поняли, что никто не собирается никого увольнять, и более того, у них высвободилось значительное время, которое ранее тратилось на процессы, в "сутевом плане" никак не влиявшие на развитие образовательных процессов и программ. Спустя учебный год многие подходили и благодарили за проделанную работу».

Политика государства в сфере образования предполагает постоянное внедрение мер поддержки студентов (расширение бюджетных мест для определенных категорий граждан, различного вида субсидирование, гранты, стипендии и др.). Студенческий МФЦ может быть задействован в этих процессах, но нужно знать, с каки-

ми ведомствами и государственными структурами взаимодействует студенческий МФЦ при реализации таких процессов и как новые меры поддержки со стороны государства «встраиваются» в работу МФЦ. Ю.Е. Горина: «В части стипендиального обеспечения: сотрудниками студенческого МФЦ анализируется успеваемость студентов по итогам промежуточной аттестации и формируются приказы на государственную академическую стипендию; через отделения студенческого МФЦ студенты, претендующие на ПГАС [повышенная государственная академическая стипендия], могут подавать документы в выделенный для этого период, также сотрудниками осуществляется первичная обработка поданных документов. Московский Политех является держателем гранта программы "Приоритет-2030". Несколько показателей программы связаны с подготовкой обучающихся по программам ДПО [дополнительного профессионального образования] (вторая квалификация, обучение на цифровой кафедре). Несмотря на то что администрированием процессов обучения по программам ДПО занимается другое подразделение университета, сотрудники студенческого МФЦ также привлечены к данной работе ввиду ее масштабности. Такая организация труда позволяет своевременно, качественно, без задержек обрабатывать поступающие документы, а главное — это удобно для студентов. Еще пример. В прошлом году, когда пострадали несколько регионов РФ — Курская, Белгородская и Брянская области — и необходимо было выявить студентов из пострадавших регионов с целью оказания материальной, психологический и иной помощи, эта работа реализовалась силами сотрудников студенческого МФЦ, которые выявляли таких ребят, консультировали по вопросам оказания помощи и отслеживали результаты этой работы».

Приложение 1

Южно-Российский институт управления — филиал РАНХиГС (по состоянию на декабрь 2024 г.)

Общая информация

Южно-Российский институт управления — филиал РАНХиГС (далее — Институт) является филиалом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации с 2010 г., с 1995 по 2010 г. — Северо-Кавказская академия государственной службы (СКАГС).

Общая численность штатных работников	444
Численность штатных ППС	173 (в том числе 31 доктор наук и 104 кандидата наук)

Финансовое состояние Института стабильное, позволяющее поддерживать достигнутый уровень развития. Динамика доходов филиала положительная.

Динамика приема в Институте по направлениям ВО и СПО положительная, что благоприятно сказывается на увеличении контингента: с 2020 г. его численность возросла на 12%. На программах высшего образования очной формы обучения преобладают обучающиеся на платно-договорной основе (78%). ЮРИУ РАНХиГС традиционно занимает лидирующую позицию среди ключевых вузов Ростовской области, демонстрируя высокий балл зачисления на бюджетную основу по программам «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция», «Политология» и «Экономика».

Институт имеет профессионально-общественную аккредитацию по 11 образовательным программам высшего образования; получил аттестаты о присвоении статуса центра проведения демонстрационного экзамена по специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)».

В 2022 г. успешно пройдена процедура независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Институт входит в топ-100 лучших вузов России национального агрегированного рейтинга, проводимого Гильдией экспертов в сфере профессионального образования, является лауреатом конкурса «Лучшие колледжи РФ — 2020», а также занимает 1-е место в группе «Экономика и управление» в Ростовской области.

Институт выступает организатором и площадкой для проведения крупных международных, всероссийских и региональных конференций, молодежных форумов, семинаров для органов публичной власти.

Образовательная деятельность

Реализуемые образовательные программы

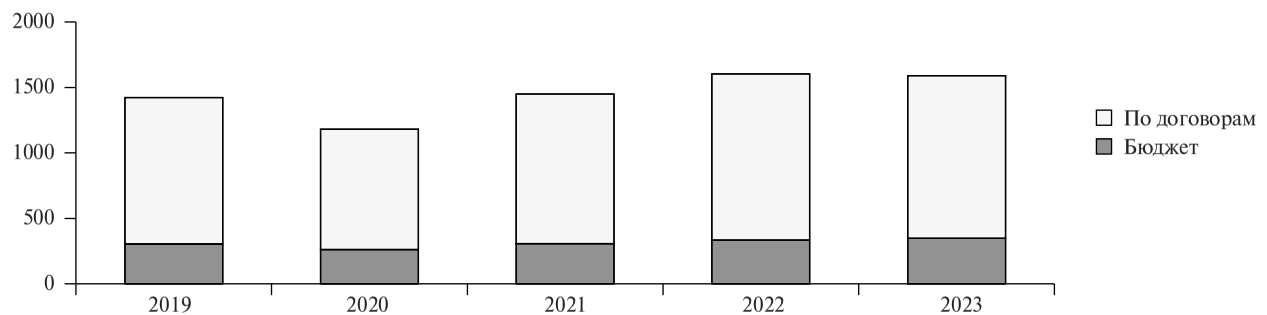
Бакалавриат	Специалитет	Магистратура	СПО	Аспирантура
38.03.01 «Экономика»	38.05.01 «Экономическая безопасность»	38.04.01 «Экономика»	38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет» (по отраслям)	5.2 «Экономика»
				5.4 «Социология»
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»	40.05.01 «Правовое обеспечение национальной безопасности»	38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»	39.02.01 «Социальная работа»	5.1 «Право»
				5.5 «Политические науки»
38.03.02 «Менеджмент»		38.04.02 «Менеджмент»		
40.03.01 «Юриспруденция»		40.04.01 «Юриспруденция»		
41.03.04 «Политология»		41.04.04 «Политология»		

Контингент

Уровень образования	Всего	Форма обучения			Источник	
		очная	очно-заочная	заочная	бюджет	договор
ВО	4073	2378	464	1231	883	3190
Бакалавриат	1815	1455	307	53	684	1131
Специалитет	1638	747	73	818	40	1598
Магистратура	620	176	84	360	159	461
СПО	699	699	0	0	214	485
Аспирантура	209	206	0	3	21	188
ИТОГО	4987	3289	464	1234	1118	3869

Динамика приема в филиал

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Принято всего, человек	1463	1423	1181	1450	1604	1589
Бюджет	297	305	261	306	334	348
По договорам	1166	1118	920	1144	1270	1241
По формам обучения						
Очная	894	854	758	856	1005	1051
Очно-заочная	0	96	65	139	150	139
Заочная	569	473	358	455	449	399



Средний балл ЕГЭ (очная форма обучения)

Средний балл ЕГЭ	2019	2020	2021	2022	2023
Зачисленных студентов	65,38	68,41	67,27	67,29	72,93
Студентов, зачисленных на бюджетные места	83,46	85,00	83,10	81,70	85,77
Студентов, зачисленных по договору	60,76	60,71	61,50	61,10	60,09

Приложение 2

Нормативно-правовая справка
Суть и специфика образования и образовательных услуг

Образование — единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов (ст. 2 ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г.).

Услуга — предпринимательская деятельность, направленная на удовлетворение потребностей других лиц, за исключением деятельности, осуществляемой на основе трудовых правоотношений (ст. 2 ФЗ-157 «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» от 13 октября 1995 г.). Статья 779 Гражданского кодекса Российской Федерации выделяет среди гражданско-правовых услуг «услуги по обучению» и определяет возмездное оказание услуг как двустороннее обязательство: исполнителя по заданию заказчика совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность, а заказчика — оплатить эти услуги. Первый постсоветский Закон Российской Федерации № 3266-1 «Об образовании» от 10 июля 1992 г. определил образование как конституционное право, процесс и результат. В трактовке нет коннотации услуги: «Под образованием в настоящем Законе понимается целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов). Под получением гражданином (обучающимся) образования понимается достижение и подтверждение им определенного образовательного ценза, которое удостоверяется соответствующим документом. Право на образование является одним из основных и неотъемлемых конституционных прав граждан Российской

Федерации». Наконец, закон «Об образовании» 1992 г. впервые в истории России утвердил принцип академической автономии вузов, в том числе финансово-экономическую автономию в предоставлении услуг, а ст. 41 и 45 закрепили право учреждений среднего и высшего профессионального образования заключать договоры с физическими и (или) юридическими лицами о платном обучении по основным и дополнительным программам.

Сопоставляя положения Закона об образовании и отменившего его ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г., отметим сохранение базовых принципов в последнем документе:

- образование интерпретируется не как услуга, а как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства»;
- закрепляются и расширяются автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, при этом в правовой статус обучающегося роль заказчика и потребителя не вводится.

С 2001 г. в России правила оказания платных образовательных услуг регулируются постановлениями правительства РФ. Последняя версия конструкции договора о платных образовательных услугах, его определение, права и ответственность заказчика и исполнителя установлены Постановлением Правительства Российской Федерации № 706 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг» от 15 августа 2013 г. Понятиями, используемыми в документе, являются «заказчик» (в версии 2001 г. использовано понятие «потребитель») — физическое и (или) юридическое лицо, имеющее намерение заказать либо заказывающее платные образовательные услуги для себя или иных лиц на основании договора; «исполнитель» — организация, осуществляющая образовательную деятельность и предоставляющая платные услуги обучающемуся (к ней приравниваются индивидуальные предприниматели, занимающиеся образовательной деятельностью); «недостаток платных образовательных услуг» — несоответствие их обязательным требованиям, предусмотренным законом, или условиям договора, или целям, для которых эти услуги используются либо о которых исполнитель был извещен при заключении договора, в том числе оказание их не в полном

объеме, предусмотренном образовательными программами (их частью); «обучающийся» — физическое лицо, осваивающее образовательную программу; «платные образовательные услуги» — осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об образовании, заключаемым при приеме на обучение; «существенный недостаток платных образовательных услуг» — неустранимый недостаток, в том числе из-за несоразмерных расходов или затрат времени, и др.

Отечественные исследования природы понятий «услуга» и «образовательная услуга» проводились в основном с позиций системного и социокультурного подхода (М.С. Бегалинова, Э.Г. Виноград, Н.Н. Власюк, В.И. Гам, О.А. Михолина и др.). Системные характеристики рынка образовательных услуг исследовали Е.М. Николаева, И.В. Петракова, С.Ю. Сумарокова и др. Процесс коммерциализации российского образования в его позитивных и негативных аспектах изучен в работах Н.Л. Борщевой. Подробный анализ имеющихся точек зрения на анализируемые проблемы (в том числе и вышеуказанных авторов) дан в диссертации С.А. Дюжикова «Стратегия современного российского государства в сфере образования: опыт системного социально-философского анализа». В ней автор констатирует, что «находящийся в процессе формирования российский рынок образовательных услуг характеризуется переходным характером и внутренней противоречивостью институциональной среды, что обусловлено сосуществованием в функционировании современной российской системы образования рыночных и нерыночных принципов. Наряду с формирующимися в сфере образовательного пространства принципами рыночной конкуренции, в которой осуществляется динамическое, экономически мотивированное взаимодействие производителей и покупателей образовательных услуг, сохраняется в значительной мере институциональное присутствие государства, моделирующего и внедряющего в практику функционирования системы стратегии и правила игры, регламентирующие процесс свободной рыночной конкуренции»[24].

[24] *Черных С.И., Паршиков В.И.* Образование как услуга: социально-философский анализ // Проф. образование в соврем. мире. 2015. № 2. С. 40–47.

Несмотря на то что категория качества в широком смысле применима к любой сфере человеческой деятельности, подходы к оценке качества услуги и качества образования принципиально разнятся:

- различаются роли акцепторов продукта / результата деятельности: образование предполагает волю, осознанность, обязательное вовлеченное участие, активную роль его субъекта в этом процессе[25], тогда как в сфере услуг наиболее важно точно удовлетворить желание клиента, занимающего пассивную позицию. В процессе образования уровень осознанности повышается[26], в соответствии с ним корректируются имеющиеся и формируются новые мотивы — воспитывается личность. Говоря о развитии личности и социума посредством образования, В.И. Загвязинский подчеркивает: «Говорить об образовании без воспитания (как бы ни именовался этот важнейший компонент образования) вряд ли возможно»[27];
- качество услуги может быть оценено потребителем моментально по объективным параметрам (прочность, эластичность, размер, вес и др.) и субъективным характеристикам (степень соответствия ожиданиям). Качество же образования, как правило, не может быть полноценно осознано его субъектом в момент обучения, так как восприятие этого качества зависит от уровня подготовки, мотивации к познанию и глубины понимания знаний самим субъектом образования, от содержания профессионально решаемых в данный момент задач;
- высшая цель образования есть гуманистическое просвещение, установление ориентира общечеловеческих ценностей в диалоге[28], позволяющее развивать цивилизацию; а цель предоставления услуг — прибыль.

---

[25] *Peters R.S.* Ethics and Education. L.: George Allen a. Unwin; 1966. 333 p. DOI:10.2307/2217533.

[26] *Frankl V.* Chelovek v poiskakh smysla = Man in Search of Meaning. Moscow: Publ. House “Progress”, 1990. 368 p. (in Russ.).

[27] *Загвязинский В.И.* О барьерах на пути возрождения отечественного образования // Образование и наука. 2016. № 8 (137). P. 11–22. DOI:10.17853/1994-5639-2016-8-11-22.

[28] *Naot-Ofarim Y., Solomonic S.* Educational Polyphony // Studies in Philosophy a. Edu. 2015. Vol. 35. No. 4. P. 385–397. DOI:10.1007/s11217-015-9491-2.

Приложение 3

Приоритетные стратегические ориентиры в развитии студенческого МФЦ в Южно-Российском институте управления — филиале РАНХиГС

Сегодня студенческие МФЦ являются важным фактором создания клиентоцентричной модели работы вузов со студентами. В основе проекта, реализуемого Южно-Российским институтом управления — филиалом РАНХиГС, лежит оптимизация внутренних процессов учебного заведения по линии деятельности факультетов, кадровых и юридических служб, бухгалтерии. Основные усилия сосредоточены в сфере упрощения и систематизации вспомогательных процессов, касающихся получения студентами различных документов, сопровождения статусных изменений обучающихся.

Однако при этом из фокуса внимания не должно выпадать понимание потребностей студента в комфортной гражданской среде. Ведь справки, выписки и другие документы выдаются для решения студентами более значимых и интересующих их жизненных вопросов. Таким образом, дальнейшая стратегия развития концепции студенческих МФЦ видится в более тесном взаимодействии студенческих и государственных МФЦ по различным направлениям.

Представим стратегические ориентиры в развитии студенческого МФЦ, внедряемые в Южно-Российском институте управления — филиале РАНХиГС.

1. *Правовое просвещение студентов по актуальным мерам поддержки*. Студенчество — первый жизненный этап гражданина в статусе дееспособного лица. В связи с этим студенту крайне важно своевременно получить полное представление о полагающихся мерах поддержки со стороны государства. Изначально студенты мало заинтересованы в получении этих знаний из внешних источников, поэтому создание данной инфраструктуры в стенах института будет вполне актуально.

Сегодня насчитывается порядка 30 мер государственной поддержки, актуальных для студентов, особенно в контексте жизнен-

ных ситуаций, связанных с созданием семьи и рождением детей. Студенческий МФЦ агрегирует информацию о данных мерах с тем, чтобы индивидуально разъяснять студентам правильный порядок действий для реализации своих прав.

2. *Единое окно приема документов по мерам социальной поддержки студентов*. В студенческом МФЦ уже возможно подать заявление на распоряжение средствами материнского капитала для оплаты обучения. Технология позволяет студенту (и родителям) подать заявление на внесение изменений в договор об образовании и одновременно на распоряжение материнским капиталом. Студенческий МФЦ принимает документы и направляет один пакет в адрес деканата, а второе заявление — в адрес Социального фонда России (далее — СФР).

Проработана схема приема заявлений на оформление пособия по беременности и родам для студенток через студенческий МФЦ. Здесь требуется согласование инициативы с руководством СФР.

Следующим шагом является заключение соглашения с Министерством труда и социального развития Ростовской области на возможность приема документов в рамках государственной услуги по компенсации 50% стоимости обучения студентам из многодетной семьи. Определен состав и формат сведений, необходимых для оказания услуги через студенческий МФЦ, проект соглашения находится на рассмотрении в Минтруда области.

3. *Взаимодействие с органами социальной защиты населения в электронном виде при предоставлении государственных услуг студентам*. При предоставлении государственных услуг семьям, имеющим членов семьи — студентов, требуется предварительно направлять студентов за получением справок, подтверждающих факт обучения, справок о размере стипендии, справок об оплате обучения. Справки имеют ограниченный срок действия, в связи с чем могут неоднократно заказываться повторно, что вызывает дополнительные временны́е потери. Насчитывается до 10 актуальных региональных услуг, где требуются данные документы. Предлагается вариант межведомственного электронного взаимодействия по технологии ViPNet. Проект соглашения находится на рассмотрении в Минтруда области.

4. *Проработка сквозной технологии оформления социальной стипендии*. Прорабатывается предложение по организации взаи-

модействия студенческого МФЦ с Минтруда области (органами социальной поддержки населения) для назначения государственной социальной помощи в виде социального пособия с использованием электронных документов об обучении студента (межведомственное взаимодействие) с последующим получением институтом справки, подтверждающей статус малоимущего, для назначения социальной стипендии.

Вопросы для подготовки к обсуждению кейса перед разработкой решения

1. Какова основная стратегия развития студенческого МФЦ, трансформирующего образовательное пространство университета?
2. Какова проблематика внедрения и развития студенческих МФЦ?
3. Какие инструменты клиентоцентричности, по вашему мнению, наиболее эффективны для разработки МФЦ как драйвера трансформации образовательного пространства?
4. Как выстраивать маршрутизацию образовательных и других услуг, предоставляемых университетом?
5. На какие барьеры, мешающие выступать студенческому МФЦ драйвером трансформации образовательного пространства, необходимо обратить особое внимание? Как они могут устраняться посредством решения управленческих задач?
6. В чем заключаются координационные проблемы межведомственного взаимодействия внутри университета? Как организовать эффективное взаимодействие многих подразделений внутри университета?
7. Как решить проблемы ресурсного обеспечения студенческого МФЦ? Как определить приоритеты в предоставлении услуг для студентов и найти способы оптимизации ресурсов?
8. Как выстраивать процессы информирования студентов?
9. Как устранить проблему оценки качества услуг и повышать уровень студенческой удовлетворенности?
10. Как увидеть внутреннюю готовность университета к масштабным трансформациям? Как бороться с внутренним сопротивлением?

В КАЧЕСТВЕ РЕЗЮМЕ, НО НЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Российское высшее образование последнего десятилетия переживает этап глубокой структурной рефлексии, в ходе которой университет постепенно трансформируется из института трансляции знаний в многофункциональную экосистему, интегрирующую образовательные, научные, инновационные и социальные миссии. В условиях постоянной турбулентности — регуляторных сдвигов, демографических изменений, технологических революций и глобальных кризисов — традиционные формы документирования трансформации, такие как статистические отчеты или нормативные акты, оказываются недостаточными для фиксации подлинной динамики изменений, поскольку они отражают преимущественно результаты, упуская процессуальную ткань управленческих решений: дилеммы, сомнения, компромиссы и эксперименты, составляющие суть реальной трансформации. Именно этот пробел восполняет кейс-метод, реализованный в серии «Кейсы российских университетов», инициированной Институтом образования НИУ ВШЭ. Представленные в сборниках материалы принципиально отличаются от распространенной практики документирования «лучших практик»: они не предлагают универсальных рецептов для механического тиражирования, признавая, что в условиях радикальной неопределенности, характерной для современного университетского управления, каждая ситуация уникальна и определяется совокупностью контекстуальных факторов — историей вуза, его ресурсной базой, культурой, личностью руководителя и внешним окружением. Вместо инструкций «как делать» кейсы создают эффект присутствия, позволяя читателю погрузиться в реальные управленческие ситуации, увидеть их многогранность глазами принимающих решения и понять логику балансирования между традицией и инновацией, внутренними возможностями и внешними вызовами. Таким образом, кейсы приобретают статус артефактов живой трансформации — первоисточников, фиксирующих не только что происходило в российских университетах, но и как именно происходили изменения.

Ретроспективный анализ кейсов за 2016–2026 гг. выявляет четкую эволюцию управленческой повестки, отражающую трансформацию самой природы университета в российском контексте. На первом этапе (середина 2010-х годов) доминировала логика внутренней сборки: университеты концентрировались на выстраивании управляемости через реформирование организационных структур — переход от кафедральной модели к департаментам и программному управлению, внедрение внутрифакультетского бюджетирования, создание инновационной инфраструктуры с центрами трансфера технологий и механизмами коммерциализации разработок. Университет воспринимался как сложная система, осваивающая правила внутренней координации и операционной эффективности. Ко второй половине десятилетия фокус сместился: вузы начали осознавать себя игроками конкурентного поля, вынужденными думать не только о внутренней оптимизации, но и о внешнем позиционировании. Появились кейсы, посвященные межвузовской кооперации, балансированию интересов работодателей и абитуриентов при проектировании образовательных траекторий, формированию новой идентичности объединенных университетов, а также осмыслению международной деятельности не как витрины, а как стратегического ресурса, связанного с экспортом образования. Период 2019–2021 гг. ознаменовался ростом турбулентности управленческой повестки: пандемия ускорила цифровую трансформацию, поставив перед вузами задачу не механического перевода очных практик в онлайн, а принципиального переосмысления методологий обучения; одновременно обострились вопросы экономики образовательного процесса — дилемма малокомплектных групп, необходимость выбора между качеством, доступностью и эффективностью, переход к партнерской логике, когда университет выступает поставщиком решений «под заказ» индустрии. В 2022–2023 гг. университет все отчетливее предстает как экосистема развития: в образовательные результаты системно интегрируются мягкие навыки, формируются предпринимательские экосистемы с акселераторами и стартап-студиями, экспорт образования становится источником финансовой устойчивости с новой географией рынков, а управление непрофильными активами (рекреационные объекты, имущественные комплексы) включается в стратегическую повестку. Современные кейсы 2024–2025 гг. отражают переход к управлению

в условиях осознанных ограничений: университет рассматривается не как пространство бесконечного расширения, а как система, вынужденная соотносить свои возможности с демографическими, ресурсными и нормативными рамками, при этом масштаб управленческой оптики расширяется до отраслевого уровня — вуз становится площадкой согласования интересов профессиональных сообществ, регуляторов и рынка труда в реализации государственных приоритетов.

Особое значение в этом процессе приобретает магистерская программа «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ ВШЭ, которая выступает не только как образовательный проект, но и как катализатор формирования профессионального сообщества университетских управленцев и рефлексивный инструмент документирования трансформации. Изначально задуманная как средство подготовки управленческих кадров, программа эволюционировала в уникальную платформу, где кейс-метод становится двунаправленным процессом: с одной стороны, студенты анализируют реальные ситуации, развивая критическое мышление и способность принимать решения в условиях неопределенности, а с другой — сами управленцы вузов, становясь авторами кейсов, совершают глубокую рефлексию собственного опыта, что зачастую приводит к переосмыслению стратегии развития их подразделений. Как отмечают сами авторы, публикация кейса отличается от научной статьи: она требует иного языка изложения — более живого, включающего прямую речь, диалоги, описание эмоциональных состояний и организационного напряжения, что позволяет передать многомерность управленческой реальности. Эта рефлексивная практика формирует у участников программы не только профессиональные компетенции, но и особый тип профессиональной идентичности — осознание себя частью единого сообщества, сталкивающегося с системно сходными вызовами независимо от масштаба вуза или его географического положения. Именно это ощущение профессиональной солидарности, подкрепленное общей референтной базой кейсов, становится важным ресурсом устойчивости для управленцев в условиях постоянных изменений.

Для системы высшего образования в целом опыт кейс-метода имеет несколько ключевых импликаций. Во-первых, он демонстрирует необходимость перехода от парадигмы «лучших

практик» к парадигме «контекстуально обоснованных решений»: в условиях высокой неопределенности и быстрой смены внешних условий универсальные рецепты теряют актуальность, уступая место гибким стратегиям, основанным на глубоком понимании специфики ситуации. Во-вторых, кейсы выявляют системную природу современных управленческих вызовов: решения в области образовательных программ неразрывно связаны с вопросами финансовой устойчивости, кадровой политики, цифровой трансформации и взаимодействия с индустрией, что требует от руководителей способности к междисциплинарному мышлению и управлению сложными взаимосвязями. В-третьих, документирование трансформации через кейсы создает важный исторический архив, позволяющий будущим поколениям исследователей реконструировать не только «что» изменилось в российских университетах, но и «как» и «почему» происходили эти изменения — какие дилеммы стояли перед руководством, какие ошибки совершались и как они преодолевались. Наконец, сам процесс создания и обсуждения кейсов становится механизмом горизонтального обучения и распространения инноваций: как показывает практика, идеи, впервые описанные в кейсах, тиражируются в другие вузы, адаптируясь к их контексту, что ускоряет распространение управленческих инноваций без навязывания жестких стандартов.

Таким образом, кейсы как артефакты трансформации выполняют двойную миссию, имеющую стратегическое значение для будущего высшего образования. С одной стороны, они служат живым инструментом профессионального развития, формируя у нового поколения управленцев способность к анализу сложных ситуаций, принятию решений в условиях неопределенности и осознанию себя частью профессионального сообщества. С другой стороны, они создают уникальный историко-документальный пласт, фиксирующий эпоху глубоких структурных изменений в российском высшем образовании. Ценность этих материалов будет неуклонно возрастать со временем: для практиков — как источник ориентиров и профессиональной солидарности; для исследователей — как первоисточник для понимания того, как университеты адаптировались к вызовам эпохи, сохраняя при этом свою академическую миссию. В этом смысле серия кейсов выходит за рамки учебного пособия, становясь летописью трансформации — не идеализиро-

ванной и не нормативной, а живой, противоречивой и подлинно человеческой, где каждое решение есть результат балансирования между возможным и необходимым в условиях постоянной неопределенности.

Н.К. Габдрахманов,
академический руководитель магистерской программы
«Управление в высшем образовании»,
заведующий лабораторией «Развитие университетов»
Института образования
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»

Магистерская программа «Управление в высшем образовании» Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Для тех, кто уже работает в вузе и хочет двигаться вперед.

«Управление в высшем образовании» — очно-заочная магистратура для тех, кто уже работает в системе высшего образования и хочет развивать карьеру в управлении вузом, запуске изменений и проектировании образовательных решений. Программа длится 2,5 года и изначально рассчитана на совмещение с работой.

Обучаясь на программе, Вы:

- **расширите карьерные возможности**

  Программа ориентирована на сотрудников вузов и помогает выйти на новый профессиональный уровень в управлении высшим образованием. Среди выпускников — ректоры, проректоры, руководители структурных подразделений, а также сотрудники федеральных и региональных органов исполнительной власти.

- **сможете встроить обучение в свои профессиональные задачи**

  Программа имеет прикладной характер, а результаты обучения связаны с реальными проектами и решениями для университетов. На защитах студенты представляют не абстрактные тексты, а конкретные продукты, часть которых уже внедрена или готовится к внедрению.

- **научитесь проектировать современные образовательные продукты**

  В программе есть курсы по проектированию и реализации образовательных продуктов, проектному управлению в вузе, лидерству, репутации университетов и управленческим решениям.

- **укрепите позиции в профессиональном сообществе**

  Обучение проходит в Институте образования НИУ ВШЭ, где студенты включаются в экспертные обсуждения, исследовательские и аналитические проекты, а также в профессиональную сеть в сфере высшего образования.

- **будете в центре интеллектуальной жизни**

  Программа создана международной командой специалистов в области высшего образования и управления, а обучение строится на сочетании исследований, аналитики и практики.

Подробнее о программе:

Возможно, выпускники нашей программы уже работают в вузах вашего города. Напишите на ioestudy@hse.ru, и мы свяжем вас с ними.

Учебное издание

Кейсы российских университетов

Выпуск 5: 2024–2025

Зав. книжной редакцией *Е.А. Бережнова*
Дизайн обложки: студия Grey Matter
Макет обложки: *О.А. Быстрова*
Компьютерная верстка и графика: *Л.В. Маликина*
Корректор *О.А. Шестопалова*

Все новости издательства — http://id.hse.ru

Подписано в печать 04.09.2026. Формат 60×88 1/16
Гарнитура Newton. Усл. печ. л. 13,1. Уч.-изд. л. 9,8
Тираж 200 экз. Изд. № 3110

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20
Тел.: +7 495 624-40-27

Отпечатано ООО «Фотоэксперт»
109316, Москва, Волгоградский пр-кт, д. 42