

# УНИВЕРСИТЕТСКИЕ СТРАТЕГИИ



*В. В. Крюков, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова, К. И. Шахгельдян*

## РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ТРЕБОВАНИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ, ПРОЦЕСС

Статья посвящена вопросам формирования программ развития российских университетов. Проанализированы требования Министерства образования и науки Российской Федерации к структуре программ развития для федеральных и национальных исследовательских университетов, а также условия конкурса поддержки программ стратегического развития вузов, подведомственных министерству. Рассмотрена модель программы стратегического развития, определены требования к программе, сформулированы подходы к управлению программой, включающие управление по показателям и общепрограммные мероприятия.

**Ключевые слова:** программа стратегического развития, модель программы развития, требования к программе развития, стратегически-ориентированный региональный вуз.



*V. V. Kryukov, R. A. Lugovoy, Yu. A. Soldatova, K. I. Shakhgeldyan*

### Generation of a university strategic development program: demands, indicators, process

The article is devoted to Russian universities strategic development programs generation issues. The requirements of Ministry of education and science of Russian Federation to the structure of a development program for federal and national research universities are analyzed in the article as well as the conditions of the tender for support of universities strategic development programs. The strategic development model is considered, the requirements to the program and approaches to its implementation control are defined, including management by parameters and program-wide actions.

**Keywords:** strategic development program, model of development program, requirements to a development program, strategy oriented regional university.

В рамках приоритетного национального проекта «Образование» определены два основных направления системных изменений в образовании:

— выявление и приоритетная поддержка лидеров — «точек роста» нового качества образования;

— внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и подходов.

Реализуя первое направление, Министерство образования и науки Российской Федерации (далее МОН РФ) пошло по пути создания федеральных и национальных исследовательских университетов. В настоящее время создана группа университетов-лидеров: федеральные, национальные исследовательские и университеты с особым статусом (МГУ и СПбГУ), которые получают от государства существенную финансовую поддержку для реализации своих программ развития (ПР).

Используя опыт университетов-лидеров по реализации ПР, МОН РФ провело конкурс на поддержку программ стратегического развития (ПСР) государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, реализуя второе направление системных изменений в образовании — внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и подходов. Наличие ПСР и ее реализация сегодня являются обязательным компонентом деятельности государственного вуза.

Следующий шаг в развитии системных изменений — это разработка и реализация каждым вузом ПСР, направленной на повышение эффективности научно-образовательной деятельности с учетом потребностей социально-экономического развития региона. ПР не только задает вектор (цели, задачи, мероприятия), в котором университет должен двигаться в ближайшие несколько лет, но и включает набор конкретных проектов, которые позволяют решать поставленные в программе задачи.

В статье рассматриваются методические вопросы создания ПР университета в целом и подходы, которые разработаны авторами статьи при формировании ПСР Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

**Анализ требований к программам развития федеральных и научно-исследовательских университетов.** Концепция развития федеральных университетов (ФУ), основной задачей которых является подготовка кадров для новой экономики федерального округа, предусматривает наличие у ФУ стратегической миссии и ПР [2]. Согласно требованиям к структуре ПР ФУ, Программа должна содержать: миссию, перечень показателей и критериев оценки эффективности деятельности ФУ, а также ограниченный набор целевых показателей (целевых значений показателей эффективности), которые должны быть достигнуты к концу реализации ПР или её этапов.

Анализ ПР ФУ, размещенных в свободном доступе в сети Интернет, показал, что семь из девяти ФУ имеют схожую структуру ПР. ПР ФУ в общем случае содержит [4–10]:

- миссию либо стратегическую цель;
- задачи, которые необходимо решить для достижения стратегической цели;
- мероприятия, направленные на решение поставленных задач, сгруппированные в комплексы.

Составной частью ПР ФУ является одна из систем показателей:

- целевые показатели реализации ПР;
- целевые показатели эффективности деятельности.

При этом в пределах одной системы показателей имеются существенные отличия, как в количестве групп показателей, так и в общем количестве показателей. Национальные исследовательские университеты (НИУ), основная роль которых состоит в активизации исследований в определенном научном направлении или отрасли, осуществляют свою деятельность в соответствии с собственной ПР, а оценка эффективности этой программы производится на основании показателей оценки эффективности реализации ПР университетов [12].

Требования к структуре и содержанию ПР университетов, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет», определены приказом МОН РФ от 30.07.2009 № 278. Согласно данному приказу обязательными компонентами ПР являются:

- цель программы;
- формулировки и краткие описания задач, которые необходимо решить для достижения цели программы;
- перечень и краткое описание мероприятий.

ПР НИУ выстроены в соответствии с требуемой иерархией компонентов, в связи с чем имеют большее единообразие структуры по сравнению с ПР ФУ.

Для оценки эффективности реализации Программы НИУ МОН РФ установило перечень показателей, критерии и периодичность оценки эффективности реализации ПР [12]. Согласно вышеуказанному приказу перечень включает 22 показателя по следующим 5 группам.

Анализ нормативных документов и отдельных ПР ФУ и НИУ показывает, что программы университетов-лидеров включают стратегическую цель, задачи и мероприятия, направленные на решение поставленных задач. Однако в структуре оценки эффективности реализации ПР указанных категорий университетов имеются отличия. У НИУ рассматривается только оценка эффективности реализации ПР. В то время как у ФУ предполагается оценка как эффективности реализации ПР, так и эффективности деятельности университета.

**Анализ требований конкурса Минобрнауки РФ к программам развития университетов.** Используя опыт университетов-лидеров (ФУ и

НИУ) по реализации ПР, в целях повышения эффективности управления вузами 1 ноября 2011 г. МОН РФ объявило конкурс поддержки программ стратегического развития (ПСР) государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования за счёт средств федерального бюджета.

В конкурсе приняли участие 248 вузов, 55 из которых признаны победителями.

Можно считать, что в настоящее время существует три категории учреждений высшего профессионального образования, имеющих ПР в соответствии с рекомендованной извне (по отношению к вузам) структурой: ФУ, НИУ и вузы-победители конкурса МОН РФ поддержки ПСР.

Вузы-победители конкурса поддержки ПСР обладают некоторыми отличительными признаками. Во-первых, данные вузы не относятся ни к категории ФУ, ни к категории НИУ. Как следствие, основной целью функционирования этих вузов можно считать подготовку кадров для экономики региона (округа). Во-вторых, в вузах-победителях конкурса отлажен процесс стратегического управления или, по крайней мере, высока готовность процессов управления вузом к формализации стратегического менеджмента. Подтверждением этому является сам факт победы в конкурсе. На основании вышеизложенного и принимая во внимание относительную долгосрочность государственной поддержки ПСР вузов-победителей, целесообразным является введение для этой категории вузов единого наименования: стратегически ориентированные региональные вузы (далее – СОРВ).

Структура ПСР СОРВ, согласно требованиям, изложенным в Положении о конкурсе, в целом должна соответствовать структуре ПР НИУ и ФУ [11]. Некоторые отличия можно отметить в структуре показателей, используемых для контроля над реализацией программы. Показатели эффективности реализации ПСР определены МОН РФ на основании показателей эффективности деятельности вуза, практически совпадающими с аккредитационными показателями университета, объединенными в четыре группы для оценки образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, а также финансовой устойчивости. Университет должен расширить систему специфическими показателями, объединенными в пятую группу целевых показателей эффективности реализации ПСР.

В рекомендациях, распространенных МОН РФ для СОРВ, приведена общая для всех вузов структура комплексов мероприятий программы

и названия ряда проектов, для которых предусмотрено субсидирование из федерального бюджета. В целях соответствия указанным рекомендациям вузам потребовалось также пересмотреть структуру мероприятий и проектов, составляющих ПСР, при невозможности коррекции плановых значений показателей, многие из которых лишь косвенно зависят от реализации ПСР. При этом стало очевидно, что для повышения эффективности реализации ПРС и обеспечения плановых значений некоторых показателей требуется реализация общепрограммных мероприятий, формально не включенных в ПСР.

Сравним структуры программ трех категорий университетов, получивших финансирование на их поддержание (табл. 1).

Для управления ПСР в университетах могут применяться стандарты управления программами и проектами, например, РМВОК [13] и Р2М [15]. Но при управлении ПСР возникают проблемы, не рассмотренные в указанных стандартах. Одна из проблем управления ПСР состоит в том, что оценка ее эффективности выполняется через набор показателей, оценивающих деятельность вуза в целом. Это означает, что заявленные значения показателей развития всего университета (а именно они определены как целевые показатели эффективности программы) должны проецироваться на реализуемые в рамках программы проекты. Однако показатели характеризуют деятельность вуза в целом, а проекты ПСР часто не влияют напрямую на показатели. Кроме того, проекты программы формируются после утверждения показателей развития вуза.

**Модель Программы стратегического развития.** ПР университета, согласно [15], должна переводить вуз из текущего состояния в новое состояние, соответствующее миссии университета. По мнению авторов, ПСР университета направлена не на решение операционных задач университета и не на «латание дыр», а на создание прорывных технологий, обеспечивающих университету конкурентные преимущества в дальнейшем, и на создание среды, которая способствует развитию научных, инновационных и образовательных инициатив в университете. Необходимо отметить, что постановка и реализация ПСР позволяет сконцентрировать активность сотрудников и направить дополнительные ресурсы на решение ограниченного числа задач, имеющих приоритетное значение в среднесрочной перспективе. Вне рамок программы развития остается

Сравнительные характеристики ПСР разной категории вузов

№	Характеристики ПСР	ФУ	НИУ	СОРВ
1	Наличие программы развития	ПР	ПР	ПСР
2	Наличие мероприятий, объединенных в комплексы	+	+	+
3	Проекты, как исполнительная часть программы	не определены	не определены	включены в ПСР
4	Показатели эффективности деятельности вуза	+	—	+
5	Показатели оценки эффективности программы	+	+	— (вуз может добавить в 5-й раздел)
6	Требования к содержанию программы (к мероприятиям и проектам)	—	—	на часть мероприятий и часть проектов
7	Изменения содержания программы после утверждения значений целевых показателей (изменение мероприятий и проектов)	проекты	проекты	мероприятия и проекты
8	Результаты программы как результаты проектов и мероприятий	результаты мероприятий	—	+

большая часть деятельности университета, основанная на традиционных для высшей школы принципах иерархической организационной структуры функционального типа с выделением основных и вспомогательных процессов [1].

Анализ программ развития университетов и стандартов [4–10, 13, 15] позволяет выделить место ПСР в деятельности университета (рис. 1). В основе формирования Программы лежит миссия университета и его стратегические приоритеты. На основе миссии и стратегического анализа, включающего анализ внутренней и внешней среды, swot-анализ, формируются приоритеты, цели и задачи ПСР.

Реализация ПСР является частью деятельности университета. Эффективность деятельности университета в целом и в части, имеющей отношение к реализации ПСР, оценивается комплексом показателей. Проекты ПСР оказывают прямое влияние только на часть показателей этого комплекса. С другой стороны, все достижения в деятельности университета являются результатом работы научно-педагогического персонала и управленцев, для планирования и оценки результатов труда которых используются корпоративные системы мотивации и учета результативности, например, рейтинговые системы оценки деятельности подразделений и персонала. Необходимость, с одной стороны, отдельного учета участия персонала в проектах ПСР и в основной деятельности университета, а с другой стороны — необходимость объединения ре-

зультатов работы персонала и оценки их влияния на показатели деятельности университета в целом требуют объединения регулярного управленческого учета и учета реализации ПСР. Вести такой объединенный учет непросто, поскольку для управления ПСР применяется проектный подход, не используемый в основной деятельности университета.

ПСР включает комплексы мероприятий, которые формируются исходя из основных направлений деятельности университета. Мероприятия ПСР формируются для решения задач программы, при этом одно и то же мероприятие может быть направлено на решение нескольких задач, а для решения одной задачи необходимы несколько мероприятий. В рамках мероприятия определяются проекты, реализация которых представляет собой содержательную часть ПСР. Мероприятия и проекты формируются с точки зрения целей и задач ПСР и отражают проектную деятельность вуза, в то время как комплексы мероприятий и показатели отражают процессы университета.

Таким образом, модель ПСР можно представить в следующем виде. ПСР включает цели и задачи, а также определяет мероприятия на ограниченный период (рис. 2). Все мероприятия обеспечивают решение задач ПСР. Исполнительной частью Программы являются проекты, которые обеспечивают решение задач Программы и влияют на показатели эффективности реализации ПСР и деятельности вуза в целом через



Рис. 1. Связь Программы стратегического развития и деятельности вуза

полученные в рамках проектов результаты. Результаты проектов описывают инновационные достижения, которые формируют добавочную ценность ПСР, позволяют решать задачи Программы и являются основной улучшения показателей эффективности реализации Программы.

Модель ПСР позволяет сформулировать несколько требований, которые должны выполняться в процессе разработки ПСР и при ее реализации. Выполнение этих требований на этапе разработки ПСР является необходимым условием достижения целей Программы.

**Требование 1.** Все задачи ПСР должны быть обеспечены мероприятиями и любое мероприятие Программы должно быть направлено на решение соответствующих задач, а значит — на достижение целей ПСР.

Каждый проект ПСР реализуется в рамках определенного мероприятия и, соответственно, направлен на решение определенных задач.

**Требование 2.** Все проекты ПСР направлены на решение задач соответствующего мероприятия, и все задачи, на решение которых на-

правлено мероприятие, решаются с помощью хотя бы одного проекта этого мероприятия.

Отсюда следует, что в заявленные мероприятия должны быть включены только те проекты, которые направлены на решения закрепленных за мероприятием задач. Задача управления ПСР на этапе ее разработки предполагает контроль соответствия целей программы (а следовательно, и задач) мероприятиям и проектам.

Целевые показатели оценки эффективности реализации Программы были предложены МОН РФ из пула показателей оценки деятельности вуза. Обозначим подмножество показателей деятельности вуза, оценивающих эффективность программы развития, как  $\{Factor_{ij}, i = \overline{1,4}, j = \overline{1, J_j}\}$ , где  $K$  — количество показателей оценки эффективности реализации ПСР. Значения показателей зафиксированы по факту на один или два предыдущих года и запланированы с учетом ПСР на ближайшие несколько лет.

Каждый проект ПСР вносит вклад в некоторый набор показателей  $\{Factor'_{ij}, i = \overline{1, K}, j = \overline{1, M}\}$ , где  $M$  — количество проектов. При этом

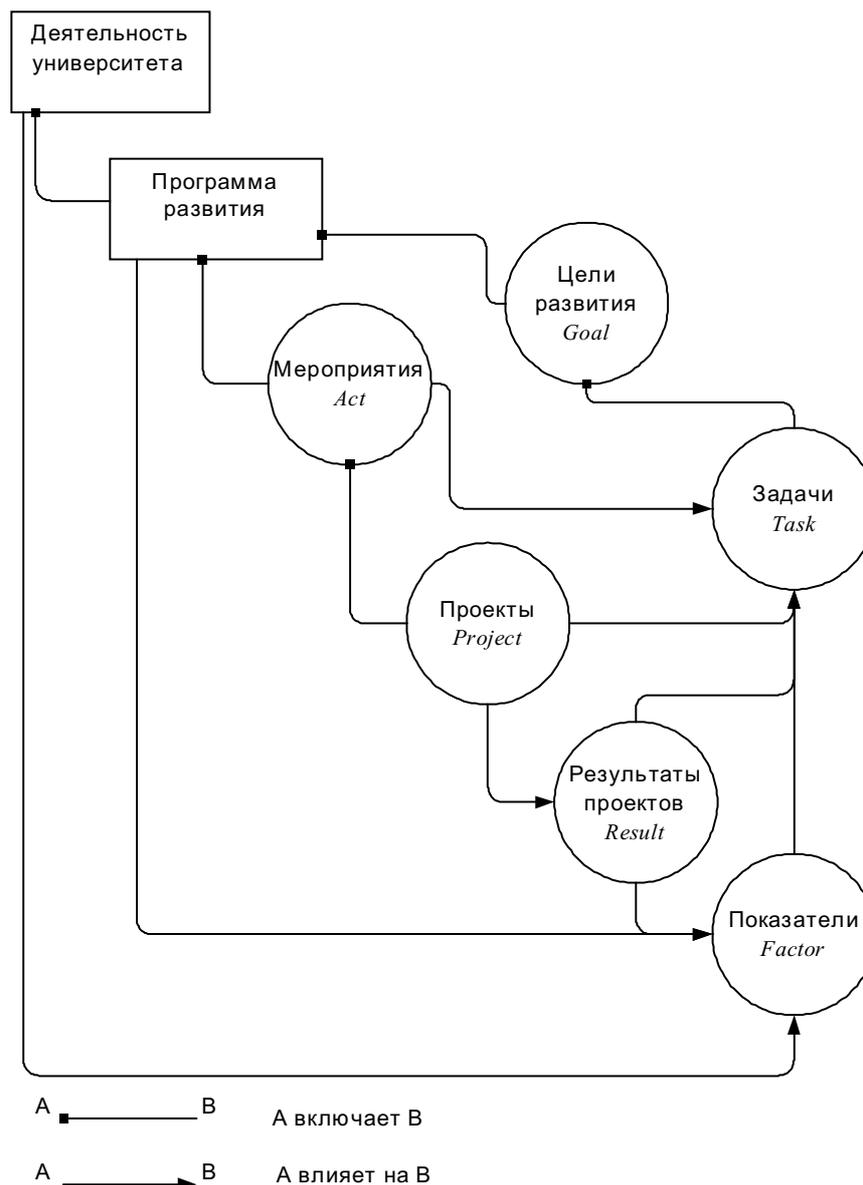


Рис. 2. Модель Программы развития

$Factor'_{ij} > 0$ , если  $Project_{mk}$  вносит вклад в значения показателя  $Factor_i$ .

**Требование 3.** Все проекты должны оказывать положительное влияние на целевые показатели эффективности реализации ПСР университета. Соответственно, задача управления Программой на этапе разработки состоит в выделении показателей, на которые влияет проект.

Для управления ПСР по результатам необходимо определить значения показателя  $Factor_i$  плане университета на ближайший год при отсутствии ПСР (назовем это инерционным трендом). Обозначим инерционный тренд как  $Factor''_{ij}$ .

**Требование 4.** Плановое значение показателя ПСР складывается из инерционного тренда и планируемых вкладов всех проектов.

$$Factor_i = Factor''_i + \sum_{j=1}^M Factor'_{ij}, i = \overline{1, K} \quad (1)$$

Университеты всех трех категорий определяли проекты ПСР после того, как были определены плановые значения  $Factor_i$ . Это означает, что в формуле (1) известны  $Factor_i$  и  $Factor''_i$ , но неизвестны  $Factor'_{ij}$ .

Таким образом, управление ПСР должно предполагать определение планируемого вклада каждого проекта в показатели эффективности реализации Программы.

Каждый проект содержит собственные результаты, которые не представлены в показателях, а скорее связаны с добавленной ценностью ПСР, т. е. с получением достижений, способствующих

развитию университета. Влияние проектов на задачи выражается через влияние результатов проектов на задачи, которые закреплены за мероприятием, соответствующим проекту.

**Требование 5.** Совокупность планируемых результатов проектов и плановых значений показателей должны обеспечить решение задач, заявленных в ПСР. Более того, все задачи должны быть решены с помощью полученных в проектах результатов, и любой проект должен иметь планируемые результаты, которые решают задачи, обеспеченные соответствующим мероприятием. При формировании проектов ПСР необходимо контролировать влияние результатов проектов на решение задач, соответствующих проекту мероприятий ПСР.

Вклад проекта в показатели  $Factor'_{ij}$  формируется через результаты проекта. Например, публикация статьи (показатель) возможна после разработки нового метода, алгоритма, методики и т. п. (собственные результаты проекта). Поэтому при формировании проектов ПСР необходимо контролировать связи между результатами проекта и внесенным вкладом проекта в показатели, пользуясь требованием 6.

**Требование 6.** Вклад проектов в показатели должен определяться результатами проекта, т. е. все плановые значения показателей, на которые влияет проект, должны быть обеспечены собственными результатами проекта.

**Показатели эффективности реализации Программы развития.** Рассмотрим более детально проблему управления ПСР через показатели (о показателях ФУ и НИУ также можно посмотреть здесь [14]). Показатели эффективности реализации ПСР для СОРВ сгруппированы в четыре основных направления деятельности вуза (образовательная, научная, инновационная и финансовая). Все эти показатели являются частью оценки деятельности вуза в целом. Если их спроецировать на систему менеджмента качества (СМК) образовательных учреждений (ОУ) [1], то можно выделить те основные и обеспечивающие процессы, которые оцениваются предлагаемыми МОН РФ показателями ПСР СОРВ. К таким процессам СМК ОУ относятся: основные процессы — процесс 2.5 «Реализация основных образовательных программ», процесс 2.9 «Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)», процесс 2.10 «Научные исследования и разработки», процесс 2.11 «Инновационная деятельность», обеспечивающие процессы — процесс 3.2 «Управление ресурсами ОУ».

Между тем, даже с точки зрения содержательных требований МОН РФ в ПСР, должны быть реализованы проекты, направленные на совершенствование и других процессов СМК ОУ: процесс 2.3 «Довузовская подготовка», процесс 2.4 «Прием студентов», процесс 2.12 «Международная деятельность».

Таким образом, для оценки эффективности ПСР должна быть рассмотрена еще одна группа показателей — специальные показатели, предлагаемые вузом для оценки эффективности реализации своей ПСР.

Каждый вуз имеет свою стратегическую миссию и приоритеты развития на текущем этапе. В некоторой удаленной перспективе стратегические цели и приоритеты приводят к повышению показателей из первых четырех групп. Но это может происходить вне временных рамок ПСР и, следовательно, отсутствует возможность оценить достижения стратегических целей университетов. Поэтому вузу предлагается в пятую группу включить специализированные показатели, направленные на оценку достижения стратегических целей и задач вуза на текущий период.

Все показатели, о которых речь шла выше, можно отнести к показателям достижения цели, при этом ни один из показателей не является индикатором эффективности. Если такие показатели вузу необходимы, они могут быть включены в эту же пятую группу.

Требования 3–6 можно отнести ко всей группе показателей, включая специализированную пятую группу.

Показатели — это обобщенная характеристика анализируемого процесса или эффективности реализации Программы. Показатель описывается некоторым функционалом  $y = F(X)$ , где  $y$  — показатель, а  $X = \{x_i, i \in N_x\}$  — набор характеристик. Показатели вычисляются через характеристики (в простейшем случае показатель может совпадать с одной из характеристик).

Первая задача управления ПСР по показателям состоит в определении планируемого вклада проекта в показатели, т. е. в определении  $Factor'_{ij}$ . Для этого из списка показателей эффективности реализации ПСР необходимо сформировать список характеристик, которые должны быть собраны, чтобы через них можно было рассчитать показатели.

Для каждой характеристики должны быть определены методы сбора. В методах сбора описаны правила — критерии отбора значений и даты сбора характеристик.

Для каждого показателя должны быть определены плановые абсолютные результаты по характеристикам. Для каждой характеристики в абсолютных значениях должен быть определен суммарный вклад проектов от реализации ПСР. Такие абсолютные значения характеристик должны быть распределены между проектами, исходя из возможностей проекта и ресурсного обеспечения.

Контроль распределения вклада по показателям между проектами выполняется по соотношению  $Factor_i - Factor_i'' = \sum_{j=1}^M Factor_{ij}'$  (требование 4).

Для оценки эффективности реализации ПСР необходимо определить индикаторы эффективности. Эти индикаторы, как и показатели, должны обеспечивать возможность регулярной оценки результатов реализации Программы с целью принятия своевременных управленческих решений.

Основным требованием к индикаторам является обеспечение возможности интегрального учета вклада показателей, от значений которых зависит степень достижения целевых приоритетов Программы. Индикаторы рассчитываются из показателей и легко интерпретируемы с точки зрения степени достижения целей Программы. Для СОРВ авторами предложена следующая система индикаторов:

индикатор 1 – уровень соответствия содержания и структуры подготовки потребностям рынка труда, стратегии социально-экономического развития региона (округа);

индикатор 2 – уровень устойчивости развития университета;

индикатор 3 – уровень эффективности управления университетом.

Система индикаторов может быть построена по другому принципу. Например, для каждой из заданных целей ПСР формируется индикатор ее достижения. Для университетов из группы НИУ и ФУ индикаторы могут быть иными, более соответствующие целям их создания.

Методика расчета индикаторов предполагает, что значение каждого индикатора измеряется в процентах и лежит соответственно в интервале от 0 % до 100 %, при этом целевым значением каждого индикатора в последнем году ПСР является 100 %, что обеспечивается достижением планового уровня всех показателей. Достижение каждым индикатором значения не менее чем 100 %, однозначно трактуется как полное достижение целей Программы.

Для расчета каждого индикатора используются взвешенные суммы интегральных показателей. Для этого определена зависимость между показателями и индикаторами, при определении зависимости допускается одному показателю влиять на более чем один индикатор.

Весовые коэффициенты, используемые для расчета индикаторов, могут быть получены для каждого показателя или для группы показателей. Расчет весовых коэффициентов для каждого из более 70 показателей (включая специфичные) методом экспертных оценок требует больших временных затрат у экспертов. Поэтому авторами предлагается использовать группы показателей.

Для группировки показателей могут использоваться вышеприведенные 5 групп показателей, но это неудобно, так как пятая группа показателей (вузовские показатели) объединяет оценку разных областей.

В соответствии с приоритетами ПСР предложены следующие группы показателей:

– Г1. Устойчивое развитие кадрового потенциала;

– Г2. Устойчивое развитие инфраструктуры образовательного процесса, научных исследований, формирование ресурсной базы в соответствии с приоритетами развития университета;

– Г3. Эффективность образовательной деятельности;

– Г4. Эффективность научной деятельности;

– Г5. Эффективность инновационной деятельности;

– Г6. Повышение внутрироссийской конкурентоспособности университета;

– Г7. Повышение международной конкурентоспособности университета;

– Г8. Активное внедрение новых методик и технологий в образовательный процесс;

– Г9. Развитие лучших практик университетского управления.

В каждую группу может быть включен любой показатель из общего пула, который влияет на соответствующий приоритет. Таким образом, в каждой группе  $\Gamma_i$  формируются подгруппы показателей  $\Gamma_{ik}$ ,  $i = \overline{1,9}$ ,  $k = 1, 2, 3$ , связанных с одним из трех индикаторов  $\Gamma_{ik} = \{Factor_{ik}^j, j = \overline{1, J_{ik}}\}$ , где  $J_{ik}$  – мощность множества  $\Gamma_{ik}$ . Интегральные показатели рассчитываются на основании нормированных, то есть приведенных к плановому значению величин показателей соответствующей группы, влияющих на величину индикатора:

$$indicator_k^{(Y)} = \sum_{i=1}^9 a_{ik} \left( \frac{1}{J_{ik}} \sum_{j=1}^{J_{ik}} \frac{Factor_{ik}^{j(Y)}}{Factor_{ik}^{j(2016)}} \right),$$

где  $indicator_k^{(Y)}$  — значение  $k$ -го индикатора в  $Y$ -м году,  $Factor_{ik}^{j(Y)}$  — значение показателя  $Factor_{ik}^j$  в  $Y$ -м году,  $a_{ik}$  — весовые коэффициенты (веса)  $i$ -й группы показателей для  $k$ -го индикатора.

Веса интегральных показателей определены экспертным способом как компоненты собственных векторов матриц парных сравнений интегральных показателей соответствующих индикаторов с точки зрения их влияния на целевой индикатор (метод анализа иерархий) [14]. В экспертном опросе приняли участие 26 руководителей ВГУЭС разных уровней, занятых непосредственно в процессе стратегического планирования и в подготовке ПСР. Использованный способ опроса экспертов обеспечил согласованность матриц парных сравнений.

Сравнение фактического и планового значений индикатора является основанием для оценки результативности ПСР и принятия решения о применении корректирующих воздействий.

**Общепроектные мероприятия Программы развития университета.** Для управления ПСР университетов должны быть реализованы общепроектные мероприятия, которые направлены на реализацию Программы.

**Мероприятие 1.** Формирование общей методологии управления Программой и проектами ПСР. Описанные выше требования (1–3, 5) являются принципами формирования ПСР, требования 4, 6 являются принципами управления ПСР. Правила формирования специальных показателей позволяют вузу разработать собственные показатели эффективности реализации Программы. Правила расчета и сбора показателей также относятся к общей методологии управления Программой. Правила управления проектами, мотивации персонала, правила оплаты по проектам и другие методические вопросы также относятся к общей методологии управления ПСР в вузе (ввиду ограниченности места в данной статье не рассмотрены).

**Мероприятие 2.** Обучение персонала. Для повышения эффективности управления необходимо проводить обучение руководителей и других участников проектов по вопросам управления проектами ПСР. Например, организовать обучение основам управления проектами, использованию программного обеспечения (например, MS Project) для управления проектами. Обучающие семинары нужны также по вопросам, связанным с достижением показателей эффективности ПСР. Например, вопросы выбора журна-

ла для публикаций с учетом индекса цитирования или импакт-фактора.

**Мероприятие 3.** Организация стажировок и повышения квалификации. В ПСР всех СОРВ должны быть включены несколько обязательных проектов. В частности, один из них — это проект, направленный на повышение мобильности аспирантов и молодых ученых, а именно на организацию стажировок и повышение квалификации молодых аспирантов и научно-педагогических работников (НПР) с целью их дальнейшего закрепления в университете и развития научных исследований. В рамках реализации этого проекта предлагается выполнить следующие шаги. Во-первых, оценить потребности ПСР в стажировках молодых аспирантов и НПР для реализации проектов Программы; сформировать список, сроки и место стажировок молодых участников проектов ПСР. Во-вторых, расширить список при необходимости за счет тех молодых аспирантов и НПР, которые не являются участниками ПСР, но которые могут обеспечить рост показателей деятельности вуза, особенно тех, плановые значения которых сложно достигнуть. В-третьих, формировать реестр мест стажировок, доступный для всех участников ПСР. В-четвертых, разработать процедуры и нормативно-правовое сопровождение поддержки стажировок и повышения квалификации и дальнейшего закрепления аспирантов и НПР в вузе.

**Мероприятие 4.** Привлечение к реализации ПСР молодых аспирантов и магистрантов. Важнейшей задачей ПСР является привлечение к научным исследованиям, инновационной деятельности молодых людей — аспирантов, магистрантов. Для решения этой задачи предлагается выполнить следующие шаги. Во-первых, выявить потребности проектов ПСР в аспирантах и магистрантах. Одним из внутренних требований к проектам Программы является привлечение молодежи к реализации проектов. Определить количественный состав и качественные требования: специальности аспирантуры и направления магистратуры, которые интересны с точки зрения реализации Программы. Во-вторых, разработать систему мотивации молодежи, которая может включать как финансовые стимулы: повышенную стипендию, работу в вузе, оплату за работы по проектам, так и нефинансовые стимулы: интересные задачи, стажировки и повышение квалификации, поддержка очного участия в конференциях. В-третьих, организовать прием на бюджетные места аспирантуры и магистратуры молодых людей, готовых учиться и работать в рам-

как аспирантуры и магистратуры полного дня и участвовать в проектах ПСР.

**Мероприятие 5.** Организовать межпроектное взаимодействие для синхронизации взаимозависимых результатов, использования общих ресурсов, контроля достижения показателей и результатов с перспективой перераспределения вклада проектов в случае невозможности получения плановых вкладов по некоторым проектам.

**Заключение.** ВГУЭС стал победителем конкурса МОН РФ на поддержку ПСР. В процессе формирования ПСР, а также на первом этапе ее реализации команда исполнителей столкнулась с множеством проблем. Для некоторых из них авторами разработаны, предложены и апробированы решения, описанные в этой статье.

На основе анализа требований ПР ФУ и НИУ, а также ПСР СОРВ авторами рассмотрена модель ПСР, определены требования к программе, сформулированы подходы к управлению ПСР в целом, включающие управление по показателям и общепрограммные мероприятия.

За рамками статьи в силу ограниченности объема остались такие важные вопросы управления ПСР, как управление проектами, мотивация персонала, синхронизация работ и результатов между проектами.

1. Азарьева В. В., Круглов В. И., Пузанков Д. В. и др. Методика оценки систем качества образовательных учреждений. СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2010. 88 с.

2. Концепция создания и государственной поддержки развития федеральных университетов (одобрена на заседании межведомственной рабочей группы по приоритетному национальному проекту «Образование» при Совете при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике 22 сентября 2009 г. № АФ-33/03ПР) [Электрон-

ный ресурс]. URL: <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/09.09.22-fu.konc.pdf/>

3. Овчинников М. Н. Об оценивании деятельности университетов и показателях эффективности программ развития // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 1. С. 25–30.

4. Официальный сайт Балтийского федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: [http://www.kantiana.ru/federal/programm\\_bfu/index.php/](http://www.kantiana.ru/federal/programm_bfu/index.php/)

5. Официальный сайт Дальневосточного федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://dvfu.ru/struct/rectorat/strategic/strategic/dokumenty/programma-razvitiya-dvfu/>

6. Официальный сайт Казанского (Приволжского) федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ksu.ru/capr/index.php?id=13/>

7. Официальный сайт Северного (Арктического) федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://narfu.ru/>

8. Официальный сайт Сибирского федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sfu-kras.ru/development/programme2011/>

9. Официальный сайт Уральского федерального университета: Программа развития. [Электронный ресурс]. URL: <http://urfu.ru/home/documents/programmuyarazitija/>

10. Официальный сайт Южного федерального университета: Программа развития [Электронный ресурс]. URL: [http://dbs.sfedu.ru/www/national\\_project.startup?p=2/](http://dbs.sfedu.ru/www/national_project.startup?p=2/)

11. Положение о конкурсной поддержке программ стратегического развития государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования (шифр 2011-ПР) [Электронный ресурс]. URL: <http://programs.extech.ru/docs/doc/poloj.pdf>.

12. Приказ Министерства образования и науки РФ от 29 июля 2009 г. № 276 (в ред. Приказов Минобрнауки РФ от 22.06.2011 № 2049, от 13.09.2011 № 2290)

13. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). 4-е изд. Project Management Institute, Inc., 2008.

14. Сааму Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М. : Радио и связь, 1993. 278 с.

15. Shigenobu Ohara. P2M. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. — 2001 (Revision 2005). Project Management Association of Japan (PMAJ)

