



## КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ?

Тема отношений университетов со стейкхолдерами далеко не новая, однако сегодня она из плоскости риторической, утверждения о том, что взаимодействовать необходимо, переходит в плоскость абсолютно конкретных управленческих задач, поскольку:

- технологическая модернизация и импортозамещение уже совершенно точно не могут быть реализованы в обход высших учебных заведений;
- региональное развитие без участия вузов обречено на пробуксовку и топтание на месте;
- формирование местных сообществ, их консолидация в решении задач социального

развития невозможны без инициатив молодежи и студенчества.

Мы обсудили проблемы отношений со стейкхолдерами с ректорами ключевых региональных вузов и представляем читателям этого номера интервью с ректором Кемеровского государственного университета Александром Юрьевичем Просековым, членом-корреспондентом РАН, доктором технических наук, профессором, председателем совета ректоров вузов Кемеровской области, и с ректором Вятского государственного университета Валентином Николаевичем Пугачем, кандидатом экономических наук.



Ректор  
Кемеровского  
государственного  
университета  
А. Ю. Просеков

**А. Клюев. Какие стейкхолдеры являются для вашего вуза приоритетными и какой опыт наработал КемГУ по их вовлечению в разработку, реализацию и оценку образовательных программ?**

**А. Просеков.** Основные наши стейкхолдеры – это наши студенты. Сегодня в вузе созданы все условия для получения качественного образования и социализации личности.

Еще одни значимые для нас стейкхолдеры – региональные власти. Кемеровский государственный университет в 2021 году стал единственным вузом Кузбасса, вошедшим в число победителей конкурсного отбора в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030». Это стало возможным благодаря поддержке региональных властей и ведущих игроков в медицинской отрасли региона. Показательный пример – развитие медицинского образования в классическом вузе. Кузбассу не хватает врачей. В связи

с этим в конце декабря 2021 года наш университет получил лицензию на открытие направления подготовки «Лечебное дело», и с 2021/22 учебного года мы можем обучать с первого курса 100 студентов-контрактников. Также в КемГУ открылись ординатуры по хирургии, терапии, офтальмологии и урологии. А уже в 2023/24 учебном году Министерство науки и высшего образования России планирует выделить для абитуриентов Медицинского института КемГУ 25 бюджетных мест. В планах Мединститута КемГУ – выпуск фармацевтов и стоматологов. В основу обучения студентов положена идея коллаборации фундаментальной науки классического вуза и практической составляющей Кузбасской клинической больницы им. С. В. Беляева, которая станет базовым центром подготовки медиков.

**А. Клюев. В чем заключаются особенности взаимодействия со стейкхолдерами вашего университета? Насколько устойчивы механизмы сотрудничества с ними?**

**А. Просеков.** Кемеровский госуниверситет является надежным партнером региональных властей. Мы готовим кадры для управления регионом, наши специалисты занимаются ключевыми вопросами цифровизации Кузбасса, совместно

с МГУ им. Ломоносова сотрудники КемГУ разработали Стратегию социально-экономического развития Кузбасса до 2035 года. Наша задача – оперативно реагировать на вызовы современности. Правительство Кузбасса знает, что на Кемеровский госуниверситет можно положиться. Своими результатами мы доказываем, что это доверие оправдывает себя.

**А. Клюев. Может ли опыт КемГУ в части взаимодействия со стейкхолдерами стать модельным для других регионов?**

**А. Просеков.** Не только может, но и уже становится. В 2020 году об этом в ходе визита в Кемерово заявил президент Российской академии наук Александр Михайлович Сергеев, назвав модель развития нашего университета «тетраэдром Цивилева». Напомню, что Кузбасс вошел в число первых пяти регионов, где были созданы научно-образовательные центры (НОЦ) мирового уровня. Кемеровский государственный университет стал центральной организацией НОЦ «Кузбасс». Изначально концепцию НОЦ называли «золотым треугольником», который объединяет образование, науку и бизнес-интересы. Но опыт создания первых научно-образовательных центров показал, что еще одним участником НОЦ должны стать региональные власти. Поскольку все проекты научно-образовательных центров неразрывно связаны с решением актуальных региональных проблем, участие властей субъекта в работе НОЦ оправдано, считает президент Российской академии наук Александр Сергеев. По его мнению, властям необходимо возглавить четырехстороннее взаимодействие и координировать весь процесс функционирования НОЦ. Промышленность должна ставить задачи, а наука эти задачи решать, образование нужно для того, чтобы данные задачи решались правильно и для подготовки кадров для той же самой

промышленности. То есть речь идет о реформировании «золотого треугольника» (потенциалов науки, образования и промышленности) в тетраэдр, главенствующей вершиной которого является власть.

**А. Клюев. Что создает барьеры при вовлечении стейкхолдеров в управление качеством образования?**

**А. Просеков.** Все барьеры находятся у нас в головах. Очевидно, что основными трендами современного мира являются интеграция, коллаборация и междисциплинарность. Но не все это понимают. Высшая школа сложно поддается трансформации. Многие полагают, что жить прошлым и не меняться – это нормально. Практика показывает, что такой подход обрекает вуз сначала на существование, а после – на закрытие или исчезновение. Необходимо отодвигать в сторону личные интересы. Важно опираться на приоритеты государства и региона. И если ради этих приоритетов нам потребуется меняться, то это нужно делать не раздумывая.

**А. Клюев. Какие вы видите перспективы развития и совершенствования вашей практики сотрудничества со стейкхолдерами?**

**А. Просеков.** В условиях тех вызовов, которые сегодня стоят перед Кузбассом, для нас важно объединить усилия высшей школы региона. Только сообща мы можем решать проблему оттока из него талантливой молодежи, на равных конкурировать с ведущими вузами Сибирского федерального округа, заниматься масштабными научными исследованиями. Современный университет выходит за пределы традиционного вуза. Сегодня мы создаем свою культуру, инфраструктуру, идеологию. В регионе можно жить, работать, реализовывать свой потенциал. В тесном сотрудничестве с региональными властями мы видим перспективы развития вуза и в краткосрочный период, и в долгосрочный.



Ректор Вятского государственного университета  
В. Н. Пугач

**А. Клюев. Как Вы оцениваете процесс развития отношений Вятского госуниверситета со своими стейкхолдерами? Какие тренды определяют эту сферу жизни университета?**

**В. Пугач.** Университет сегодня реализует всю линейку форм сотрудничества со стейкхолдерами. Ряд факультетов и институтов поддерживают отношения

с ними как с классическими «правильными» работодателями, которые выступают площадками для практик и являются участниками промежуточных либо итоговых аттестаций студентов. Это начальный уровень взаимодействия. Более продвинутый этап – когда мы вместе со стейкхолдером меняем образовательные программы и определяем компетентностный профиль выпускника, когда стейкхолдер принимает участие в ученых советах факультетов и кафедр, когда он готов меняться сам, проводить эксперименты у себя на предприятии, взаимодействуя со студентами, практикантами и выпускниками, когда он

дает качественную обратную связь. Такие работодатели есть, но их нужно больше, потому что значительная часть, к сожалению, пока занимает позицию «нам бы ночь простоять да день продержаться» и не имеет определенности в своих производственных и технологических планах на ближайшие 5–10 лет. А без этого мы не можем развиваться, так как образовательные циклы имеют долгосрочные горизонты.

Сейчас процессы взаимодействия со стейкхолдерами действительно интенсифицируются с учетом тех вызовов по импортозамещению и по выживанию в условиях санкционного давления, в котором находятся наши предприятия. Я считаю, что в ближайшие 2–3 года произойдут очень существенные изменения в форматах взаимодействия с работодателями.

**А. Клюев. В чем особенности взаимодействия со стейкхолдерами Вашего университета? Насколько устойчивы механизмы взаимодействия?**

**В. Пугач.** Я сразу предупреждаю всех партнеров, что наше жизненное кредо – долгосрочное сотрудничество, и это помогает преодолеть все сложности, которые возникают на первом этапе. Важно поддерживать динамику изменений и выход на режим функционирования и получения выгод от сотрудничества. Это добавляет силы, мотивации и желания нашим партнерам и нам самим продолжать вкладываться в реализацию проектов. Для запуска партнерств нам очень пригодилась уже отработанная внутри университета технология: мы собираем людей, причастных или просто интересующихся этой темой, в свободном режиме проводим игровые занятия и стратегические сессии и «снимаем погоны» на период их проведения. В результате этих интенсивов мы получаем ответы на большинство вопросов: кто, как, в каком составе, в какие сроки, какими этапами этот проект будет реализовывать в ближайшие полгода или год. Эту технологию мы будем использовать и дальше для расширения наших связей со стейкхолдерами.

**А. Клюев. Может ли Ваш опыт взаимодействия со стейкхолдерами стать модельным для других университетов?**

**В. Пугач.** Насколько наши практики применимы в других университетах? Мне кажется, что вполне. Нужно приложить определенные морально-волевые и материальные усилия на первоначальном этапе. Когда таких проектов много, найти свободное время, людей и ресурсы – не самая простая задача. Особых нормативных документов, за исключением локальных документов вузов

и предприятий-партнеров, это не требует, то есть никаких институциональных ограничений на федеральном уровне нет. Ключевую роль здесь играет именно желание договориться. Очень важно подобрать непосредственных руководителей и менеджеров проекта. В современном вузовском мире подбор руководителей проектов и их команды – это ключевой залог успеха. Если будут люди, искренне разделяющие цели и методы работы проекта, то и сам проект будет активно развиваться. Если людей заставлять или подбирать тех, кто не способен этим заниматься, то проект, даже при наличии жесткого административного давления со стороны руководства университета, все равно заглохнет: найдется тысяча причин, миллион проблем, больших и малых, реальных или выдуманных, которые это дело погубят. На заре своего ректорства 10–12 лет назад я очень часто расстраивался по этому поводу, но сегодня руководствуюсь советом своего более опытного старшего товарища, который сказал: «Идей всегда будет больше, чем возможностей их реализовывать. Не надо расстраиваться: одна тема улетела, другая прилетит, и она может быть еще лучше. Займись подбором людей».

**А. Клюев. Вы возглавляете университет, который берет на себя ответственность не только за кадровое, но также научно-технологическое и социокультурное развитие региона. Как это позиционирование влияет на вашу работу со стейкхолдерами?**

**В. Пугач.** Сегодня университет существенно пересмотрел свою роль в региональном развитии и формулирует для себя стратегические приоритеты не только в кадровом обеспечении региона, но и в технологической модернизации, а также в развитии социальной сферы. Такие подходы существенно меняют наше понимание круга «интересантов» университета: это уже не только работодатели, но и некоммерческие организации, фонды, местные сообщества. Это приводит к расширению спектра потенциальных стейкхолдеров и появлению новых разнообразных практик. Коротко расскажу о некоторых кейсах.

Например, стейкхолдер и университет реализовали мегапроект по созданию новой отрасли в регионе. В 2012 году компания «Нанолек» (это один из флагманов биофармацевтики в стране) приняла решение о строительстве на территории Кировской области нового современного биофармацевтического завода. Основным критерием для принятия решения стало наличие в регионе университета, у которого есть биотехнологические специальности и компетенции в этой сфере.

Дальше у нас начались интенсивные коммуникации с этим стейкхолдером. В результате взаимодействия с компанией «Нанолек» за эти годы достигнут эффект, который оказался значительно шире, чем просто подготовка кадров и взаимодействие предприятий и университетов. Был построен завод, который сейчас успешно работает, особенно в условиях пандемии, и выпускает целый ряд лекарственных препаратов, в том числе от ковида. Таким образом, мы создали на территории Кировской области совершенно новую отрасль. Те программы, которые мы разработали и реализуем, стали лучшими в стране по мнению профессионального фармацевтического сообщества.

Есть кейс создания практико-ориентированного обучения для предприятий региона. Омутнинский металлургический завод – крупнейший налогоплательщик Кировской области – оказался в ситуации жесточайшего дефицита кадров. Поэтому предприятие попросило создать для университета новую образовательную программу по металлургии, которая была бы максимально практико-ориентирована и закрывала потребности предприятия в специалистах. Собственник, университет и правительство области договорились попробовать реализовать этот проект. Соответственно, университет взял на себя бремя открытия новой образовательной программы и обеспечения высочайшего уровня подготовки специалистов. Также встала задача готовить специалистов под технологические процессы, которые внедрены именно на этом предприятии. Особенностью программы стало глубочайшее погружение обучающихся в специфику работы предприятия и его технологические цепочки, а также использование в рамках обучения всего имеющегося оборудования. Предприятие пошло на значительные расходы: руководители организовали учебные помещения, привлекли своих специалистов для практических занятий со студентами, выделили время заводских лабораторий и испытательных стендов, приборов и оборудования, которые мы использовали в учебном процессе. Для модернизации образовательной программы проводятся регулярные встречи руководства и ведущих специалистов как со стороны предприятия, так и со стороны университета. Это позволяет уточнять изменения требований к компетентностным

портретам выпускников и оперативно корректировать программу подготовки. Совместная работа университета и завода позволяет в полном объеме отрабатывать механизмы практической подготовки, актуализировать тематики проектных задач и читаемых курсов. Предприятие получает специалистов, готовых к работе без дополнительной «раскачки», которые уже знают возможности предприятия и его оборудования, имеют выстроенные коммуникации с действующими сотрудниками.

Еще один успешный кейс, реализованный совместно с Росатомом – создание информационного центра для школьников с целью популяризации знаний в области энергетики и ядерных технологий. Это очень близко к работе, которую университет давно проводил со школьниками в части профориентации, популяризируя научные достижения, инженерные направления подготовки и тему экологии. В результате мы получили совместную профориентационную деятельность по направлениям, связанным с генерацией электроэнергии, ветроэнергетикой, ядерной медициной, перспективными материалами, технологиями, современными экологическими решениями, а также активно занимаемся популяризацией информационных технологий и технического образования среди различных возрастных групп жителей Кировской области. Смысловый результат состоит в следующем: партнерство информационного центра и ВятГУ привело на площадки университета новые группы школьников, которые раньше по разным причинам не приходили в вуз. Родители школьников, приходившие вместе с детьми на занятия, вновь почувствовали интерес к саморазвитию, стали заказчиками программ дополнительного образования для себя, а также сформулировали нам запросы на новые тематики. Бабушки и дедушки школьников, ранее решившие, что учеба уже давно не для них, тоже стали заказчиками и слушателями наших программ. Например, мы сейчас учим дедушек и бабушек на различных курсах в нашем ботаническом саду. В целом, сотрудничество с этим стейкхолдером привело к развитию собственных компетенций, к ревизии и переработке существующего набора программ ДПО и открытию новых конкурентных программ.

