



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное научное учреждение
«ЦЕНТР СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ»
(ФГАНУ «Социоцентр»)**

**Методические материалы по разработке и корректировке программ
развития образовательных организаций высшего образования,
подведомственных Министерству науки и высшего образования
Российской Федерации**

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1.1. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ:
НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И УСТАНОВКИ

1.2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

1.3. ТИПОВЫЕ ОШИБКИ И СЛАБЫЕ МЕСТА В ПРОГРАММАХ
РАЗВИТИЯ ВУЗОВ

1.4. НАИБОЛЕЕ УДАЧНЫЕ ПОДХОДЫ И РЕШЕНИЯ В
ПРОЕКТИРОВАНИИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ

1.5. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ И
КОРРЕКТИРОВКЕ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ООВО

1.6. ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ООВО

1.7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИИ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ
РАЗВИТИЯ ООВО

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях быстро меняющегося образовательного ландшафта и глобальной конкуренции университеты должны иметь четкие, научно обоснованные стратегии развития для достижения лидирующих позиций как на национальном, так и на международном уровне.

Методические материалы по совершенствованию программ развития образовательных организаций высшего образования (далее – методические рекомендации) подготовлены в целях обеспечения организационно-технического и научно-методического сопровождения разработки и корректировки программ развития образовательных организаций высшего образования (далее - ООВО) с учётом современных требований.

Методические материалы составлены на основе анализа лучших практик в области разработки стратегий развития образовательной организации, представленных в докладах экспертов в ходе серии образовательных вебинаров, организованных ФГАНУ «Социоцентр» в рамках выполнения государственного задания по разработке научно-методического и ресурсного обеспечения системы образования (реестровый номер – 850000Ф.99.1.БН66АА04000), и содержат нормативные требования к проектированию программы развития, основные подходы и установки, типовые ошибки, слабые места, наиболее удачные подходы и решения в программах развития вузов, а также общие рекомендации по совершенствованию тех или иных аспектов.

Отдельное внимание уделено рекомендациям по применению технологий искусственного интеллекта при проектировании и реализации программ развития, практическим кейсам и описанию удачных решений, а также описанию конкретных инструментов по мониторингу и управлению проектами развития с учетом специфики ООВО.

1.1. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ: НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И УСТАНОВКИ

Наличие программы развития ООВО РФ предусмотрено требованиями нормативных правовых актов РФ в сфере высшего образования.

Программы развития ООВО в России должны соответствовать определённым нормативным требованиям и установкам на уровне федеральных законов, правительственных постановлений и стратегий. Эти документы направлены на обеспечение качества образования, научной деятельности и интеграции вузов в социально-экономическое развитие страны.

Нормативная база:

1. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" (№ 273-ФЗ):

- Устанавливает общие принципы и требования к образовательным программам, включая необходимость соответствия федеральным государственным образовательным стандартам.

- Образовательные организации должны разрабатывать программы с учётом потребностей рынка труда и профессиональных стандартов

2. Постановление Правительства РФ № 2547:

определяет требования к структуре и содержанию программ развития вузов, включая обязательные разделы, такие как стратегия развития, политика в области научной деятельности, социальная миссия и цифровая трансформация. Программа должна включать целевые показатели и индикаторы, позволяющие оценить её эффективность.

3. Методические рекомендации, утвержденные заместителем Министра науки и высшего образования РФ Д.В. Афанасьевым от 11 января 2023 года, содержат рекомендации по структуре и содержанию программы развития, формы и правила заполнения обязательных приложений к программе, методика оценки эффективности реализации программы развития

образовательной организации, а также порядок организации разработки, согласования и утверждения программы развития образовательной организации.

4. Программа "Приоритет-2030":

направлена на создание более 100 современных университетов, которые будут центрами научно-технологического и социально-экономического развития.

5. Вузы должны учитывать положения стратегий научно-технологического развития и социально-экономического развития субъектов Российской Федерации при разработке своих программ

Изменения в законодательстве, касающиеся высшего образования в России, существенно влияют на программы развития вузов

Основные изменения связаны с общими тенденциями к *расширению автономии вузов*, что позволяет им более гибко реагировать на изменения в образовательной среде: снижение жесткой регламентации в отношении контроля за образовательной деятельностью, что дает вузам больше свободы в разработке и внедрении новых образовательных программ, больше возможностей для самостоятельного принятия решений и поиска эффективных решений в условиях неопределенности (*стратегия самоорганизации*).

Современные изменения законодательства также направлены на *адаптацию вузов к новым социальным и экономическим условиям*: важность взаимодействия вузов с бизнесом и промышленностью для повышения практической направленности образования и научных исследований. Обязанности по привлечению средств: Вузы обязаны привлекать средства из реального сектора экономики на исследования и разработки, что требует от них активного взаимодействия с промышленностью.

Цифровизация образования: в условиях пандемии и перехода на дистанционное обучение акцент сделан на развитие цифровых платформ и

онлайн-образования, что требует от вузов внедрения новых технологий и методов обучения.

Поддержка высокотехнологичных проектов: программа должна акцентировать внимание на поддержке команд, разрабатывающих и внедряющих критические и сквозные технологии. Это включает в себя финансирование высокотехнологичных проектов через гранты, субсидии и другие формы поддержки.

Изменение критериев допуска в программу Приоритет 203: пороговые значения для участия в программе были снижены, что позволяет большему числу вузов, особенно из регионов с низкой плотностью населения, участвовать в программе и получать государственную поддержку. Ранее вузы должны были иметь не менее 4000 студентов на очных программах, теперь этот порог снижен до 2500.

Создание группы «университетов-кандидатов»: вузы теперь могут вступать в программу только как кандидаты, что подразумевает реализацию программы развития за счет собственных средств в течение первого года. После этого, при соответствии критериям, они смогут участвовать в конкурсе на получение базовой части гранта.

Новые требования к финансированию: вузы должны подтвердить финансирование своей программы развития не менее чем на 50% от минимального объема базовой части гранта (100 миллионов рублей) на первый год.

Ввод новых показателей для оценки: количество выпускников на «цифровой кафедре», что позволит лучше оценивать результаты предоставления гранта.

Учет новых технологий: программа должна корректироваться с учетом обновления стратегии технологического развития и внедрения критических технологий, что позволит вузам привести фокус научно-образовательной деятельности в соответствие с актуальными направлениями научно-

технологического прогресса и обеспечения технологического лидерства страны.

Механизм ротации: установлен механизм ротации, который позволяет университетам менять свой статус в зависимости от достигнутых результатов, что создает стимулы для повышения качества работы и достижения целей программы.

Изменение порядка исключения вузов из программы: установлены новые основания для исключения вузов из программы, включая недостижение целевых показателей в течение трех лет.

Таким образом, изменения в законодательстве направлены на повышение гибкости, эффективности и конкурентоспособности вузов, создают новые возможности для программ развития вузов, но также ставят перед ними ряд новых вызовов.

1.2. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ

Критерии оценки программ развития российских вузов включают несколько ключевых аспектов, направленных на улучшение качества образования и интеграцию вузов в социально-экономическое развитие страны.

1. Амбициозность целей и результатов.

Оценка включает анализ амбициозности поставленных целей и ожидаемых результатов программы. Программа должна содержать амбициозные, но реалистичные цели, соответствующие национальным целям развития Российской Федерации и стратегическим приоритетам, установленным для высшего образования на период до 2030 года.

2. Степень проработанности программы.

Оценка включает анализ глубины проработки всех аспектов программы, включая реализацию творческих и социально-гуманитарных проектов, а также взаимодействие с органами государственной власти и работодателями.

3. Интеграция с социально-экономическим развитием.

Оценка включает уровень востребованности исследований и разработок университета со стороны организаций реального сектора экономики и социальной сферы. Программа должна демонстрировать, как университет будет способствовать социально-экономическому развитию региона.

4. Эффективность системы управления.

Оценка включает анализ систем управления университетом и процессов её трансформации, включая создание консорциумов и сетевых образовательных программ.

5. Качество институциональных преобразований.

Важно оценить качество реализации стратегических проектов и изменений, происходящих в университете, включая реорганизацию и слияние с другими образовательными и научными организациями.

6. Научный потенциал.

Учитывается академическое признание университета, результаты его научной деятельности, включая количество публикаций в международных базах данных и объём исследований (НИОКР) на одного научно-педагогического работника. Количество патентов и лицензий: Этот показатель также демонстрирует уровень инновационной активности университета и его вклад в развитие новых технологий.

7. Цифровая трансформация. Программа должна включать меры по цифровизации образовательных процессов и обеспечению условий для формирования цифровых компетенций у студентов.

8. Взаимодействие с реальным сектором экономики.

Оценка уровня востребованности исследований университета со стороны организаций реального сектора экономики и его вклад в разработку критических технологий. Создание консорциумов, партнерств с реальным сектором экономики. Доходы от выполнения НИОКР: обязательство вузов привлекать средства от организаций реального сектора для финансирования научных исследований и разработок.

9. Критерии эффективности.

Достижение целевых показателей: Вузы должны достигать значений, установленных в их программах развития, не менее чем по 75% показателей в отчетном году.

10. Критерии качества образовательной деятельности.

Удельный вес контингента обучающихся: показатели, связанные с численностью студентов по программам магистратуры и аспирантуры. Средний балл ЕГЭ: оценка среднего балла единого государственного экзамена студентов, принятых на бюджетные места. Дополнительные квалификации - Доля студентов с дополнительными квалификациями: Процент студентов, которые бесплатно получили дополнительную квалификацию в рамках образовательного процесса. Количество реализованных образовательных программ, включая новые программы, соответствующие современным требованиям и потребностям рынка труда.

11. Интернационализация.

Доля иностранных студентов и аспирантов: указывает на уровень международного сотрудничества и привлекательности вуза для иностранных обучающихся.

12. Кадровый состав.

Доля молодых преподавателей и исследователей в возрасте до 39 лет: Этот показатель отражает обновление кадрового состава и привлечение молодых специалистов, особенно в научную деятельность.

Данные критерии помогают обеспечить комплексный подход к оценке программ развития вузов, способствуя их адаптации к современным вызовам и требованиям образовательной среды, поскольку направлены на повышение качества образования, интеграцию вузов в социально-экономическое развитие регионов и страны в целом, а также на поддержку инновационной

1.3. ТИПОВЫЕ ОШИБКИ И СЛАБЫЕ МЕСТА В ПРОГРАММАХ РАЗВИТИЯ ВУЗОВ

В результате анализа экспертных заключений по разработке программ развития вузов РФ были выявлены типичные частотные проблемы, которые требуют систематического подхода к их устранению для повышения перспектив успешного развития, а также участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

Описание слабых мест сгруппировано по ключевым направлениям программы развития.

Стратегия, цели и амбиции

Недостаточная амбициозность: заявленные цели часто фокусируются на увеличении количественных показателей, но не приводят к качественным изменениям академической среды или не соответствуют масштабным вызовам региона/отрасли.

При заявленной амбиции сделать вуз инновационным образовательным и исследовательским центром мирового уровня, конкурентоспособность которого обеспечивается внедрением передовых технологий и методик, в программе отсутствуют новые прорывные идеи и технологии для успешной трансформации и укрепления позиций вуза как академического лидера в заявленной отрасли. В свою очередь низкий уровень амбиций в показателях и стратегических задачах ограничивает конкурентоспособность университета.

Несоответствие текущей деятельности университета целям программы развития: в целях и стратегии просматривается текущая деятельность и сложившиеся в университете традиции, повторяются формулировки целей и задач предыдущего периода. При этом не определено, какие положения доказали свою эффективность, а какие требуется скорректировать, и какими конкретными механизмами, с помощью каких проектов, продуктов эти изменения будут осуществлены.

Неопределенность целевой модели: модели развития часто описываются без конкретизации ключевых характеристик, которые позволили бы измерить успех. В них не просматривается региональный, национальный и мировой уровень.

Отсутствие этапности: реализация программ развития иногда охватывает слишком много направлений сразу, без четкой приоритизации направлений и этапности.

Система управления

Отсутствие четкого разделения текущего управления, управления программой развития и стратегическими проектами.

Отсутствие матричной логики, недостаточное использование проектного подхода в управлении.

Ограниченная роль проектного офиса в трансформации университета из-за включения в иерархическую систему администрирования.

Неполная реализация рекомендаций Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства культуры Российской Федерации.

Позиционирование и взаимодействие

Ограниченная открытость университета внешним академическим ресурсам.

Низкий уровень сетевого взаимодействия и привлечения индустриальных партнеров.

Организация взаимодействия и система управления консорциумами

Формальность консорциумов: участники консорциумов часто не имеют четко распределенных ролей и функций, и их вклад в достижение целей программы остается неясным.

Непрозрачная, слабая система управления консорциумами: зачастую отсутствует конкретное описание системы управления консорциумами, что

делает взаимодействие участников неэффективным и сложным для всесторонней оценки.

Недостаточная интеграция с внешними стейкхолдерами: управленческие процессы не включают внешних экспертов или стейкхолдеров для усиления стратегической значимости программ.

Научно-исследовательская, образовательная, кадровая политики

Отсутствие прорывных решений: программы часто не содержат конкретных заявок на создание и внедрение научно-технологических или образовательных прорывов.

Недостаточная связь с индустрией: слабая интеграция с реальным сектором экономики и низкий уровень коммерциализации научных разработок.

Отсутствие конкретики в описании мероприятий по реализации политик.

Дисбаланс между образовательными, научными и инновационными направлениями.

Отсутствие/непроработанность модели коммерциализации результатов исследований и разработок.

Низкая продуктивность научных коллективов университета.

Недостаточная востребованность результатов научной и инновационной деятельности.

Отсутствие системного подхода к управлению исследовательской и инновационной деятельностью.

Недостаточные меры по созданию научных и научно-образовательных пространств.

Слабая интернационализация: неэффективная реализация мероприятий по академической и студенческой мобильности, отсутствие сетевых программ.

Низкое качество набора студентов и слабая работа по привлечению абитуриентов из других регионов, иностранных студентов.

Низкая доля молодых преподавателей и ученых в возрасте до 39 лет.

Недостаточные меры по привлечению новых преподавателей и исследователей.

Ограниченный потенциал использования существующих кадров университета.

Формальный подход к кадровой трансформации без учета текущих дефицитов.

Слабая вовлеченность персонала в реализацию программы развития.

Стратегические проекты

Упрощенная логика стратегических проектов: часто проекты не выстроены в логике создания конечного продукта, который может быть востребован за пределами университета, т.е. в программе отсутствует продуктовая логика.

Дублирование содержания стратегического проекта и программы развития.

Нечеткое определение влияния стратегического проекта на региональное и национальное развитие, на трансформацию политик университета.

Невозможность оценить результаты проекта из-за отсутствия конкретики.

Проект ориентирован на внутренние процессы вместо внешних продуктов.

Привязка реализации стратегического проекта к несуществующей инфраструктуре (кампусный проект).

Цифровая трансформация

Фрагментарность инициатив: цифровизация чаще всего ограничивается отдельными направлениями, не включая системный подход.

Недостаток метрик: отсутствие критериев оценки цифровой зрелости или эффективности внедрения цифровых технологий.

Слабая поддержка цифровых компетенций: недостаточная разработка программ для формирования цифровых навыков у студентов и сотрудников.

Низкий уровень цифрового развития: нереализованный потенциал университетов в сфере цифровизации образовательных программ.

Финансовое обеспечение

Необоснованность финансовых затрат: финансовые планы часто не подтверждены расчетами или договорами с внешними партнерами или недостижимые финансовые планы.

Слабая внебюджетная поддержка: низкий уровень привлечения внебюджетного финансирования для реализации стратегических проектов.

Зависимость от программы: Программы развития часто предполагают основное финансирование за счет государственной поддержки, без долгосрочной устойчивости.

Неэффективное распределение финансовых ресурсов: отсутствие четкого целеполагания в расходовании средств.

Проблемы с форматом и содержанием документации

Технические ошибки: присутствуют грамматические ошибки, несогласованности в данных и отсутствие унифицированного формата представления материалов.

Небрежность в таблицах и приложениях: в некоторых случаях информация в текстах и приложениях не совпадает.

Избыточность текста: лишняя информация и дублирование разделов мешают восприятию содержания.

Использование размытых формулировок, таких как «привлечение партнеров» или «развитие экосистемы», без указания конкретных шагов и ожидаемых результатов.

Отсутствие детализированных дорожных карт и количественных характеристик: отсутствие в планах-графиках четких этапов, сроков и промежуточных результатов.

Программа развития воспринимается как компромисс, а не амбициозный план.

Эти типичные проблемы повторяются в программах развития вузов и требуют систематического подхода к их устранению для повышения шансов успешного развития и участия в программе “Приоритет-2030”.

Форматы и методические подходы к разработке программы развития безусловно могут отличаться исходя из специфики и текущего состояния вуза. Но можно ориентироваться на лучшие практики, которые накоплены в образовательных организациях, реализующих программы развития в течении определенного времени. Изучение их опыта позволит образовательным организациям определить свои подходы к краткосрочному и долгосрочному стратегическому планированию.

1.4. НАИБОЛЕЕ УДАЧНЫЕ ПОДХОДЫ И РЕШЕНИЯ В ПРОЕКТИРОВАНИИ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ

Существует множество подходов, которые реализуют вузы в проектировании и корректировке программ развития.

При определении амбиций и выборе траектории развития, и далее при разработке и совершенствовании программы развития вузу следует опираться на данные бенчмарков и различных мониторингов, как, например, Мониторинг эффективности ООВО¹, представляющий собой комплекс информационно-аналитических материалов о российской системе высшего образования на основе данных об ООВО, позволяющих анализировать положение ее в страновом, региональном, отраслевом разрезах и по типу ООВО.

Кроме того, можно ознакомиться с амбициями и основными направлениями деятельности образовательной организации через её профиль, подобрав наиболее близкие по определенным параметрам ООВО. Рейтинг наиболее релевантных и востребованных вузов можно изучить посредством

¹ Ссылка на сайт мониторинга: <https://monitoring.miccedu.ru>

Мониторинга качества приёма в ОВВО², где оценка баллов ЕГЭ идёт в различных разрезах, и самое главное, в разрезе направлений подготовки и регионов.

Проанализировать лучшие уникальные практики российских университетов можно посредством изучения предоставленных материалов Глобальной университетской лаборатории Ассоциации «Глобальные университеты»³.

Лучшие программы развития имеют высокие оценки, так как соответствуют установкам по следующим параметрам оценки:

Цели, амбиции и стратегия развития.

Установки:

- *Фокусировка цели:* уточнять стратегические цели и параметры целевой модели университета, избегая избыточной обобщенности. Определять ключевые амбициозные результаты, которые отличают университет на региональном, национальном или международном уровне.

- *Связь с внешними стратегиями:* гарантировать увязку целей и задач программы с национальными и региональными стратегическими документами, включая стратегии цифровой трансформации и устойчивого развития. Программа развития должна быть увязана с национальными стратегиями, включая Стратегию научно-технологического развития России до 2030 года и программы цифровой трансформации, что способствует увеличению вклада в социально-экономическое развитие страны/региона.

- *Формирование продукта:* Каждая стратегия и проект связаны с конкретным, отчуждаемым продуктом, востребованным на рынке.

Управление программой и консорциумами

- *Усиление роли консорциумов:* формировать консорциумы с четко распределенными ролями и вкладом участников, включая представителей академической, индустриальной и государственной сфер.

² Ссылка на сайт мониторинга <https://ege.hse.ru/>

³ Ссылка на сайт Лаборатории <https://globaluni.ru/lab/practices>

- *Система управления*: внедрять проектное управление, создавая офисы трансформации, которые будут отвечать за координацию и мониторинг стратегических проектов.

- *Распределенное управление*: реализовывать элементы распределенного управления с вовлечением представителей академического сообщества и ключевых стейкхолдеров в процессы принятия решений.

Стратегические проекты

- *Фокусировка проектов*: уменьшать число стратегических проектов, выделяя наиболее значимые для отраслей и регионов. Каждый проект должен демонстрировать логическую взаимосвязь между мероприятиями, результатами и целями.

- *Проектная логика*: обеспечивать продуктовую логику проектов с четкими результатами, этапами реализации и механизмами мониторинга.

- *Академические и инновационные проекты*: усилить интеграцию образовательных, исследовательских и инновационных компонентов, обеспечивая баланс между академическими задачами и технологическим суверенитетом.

Цифровая трансформация

- *Цифровая экосистема*: перейти от фрагментарных задач цифровизации к созданию полной цифровой экосистемы университета, включая автоматизацию процессов, цифровую инфраструктуру и программы подготовки ИТ-кадров.

- *Оценка эффективности*: внедрять модели оценки эффективности цифровой трансформации через индикаторы цифровой зрелости, удовлетворенность пользователей и уровень автоматизации.

- *Компетенции обучающихся*: расширять образовательные программы, хакатоны, интенсивы и модули, формирующие цифровые компетенции, включая междисциплинарные программы.

Финансовая устойчивость и ресурсы

- Оценка ресурсов: разрабатывать финансовые модели реализации программ, включая объемы необходимых инвестиций и планируемое софинансирование со стороны регионов и промышленных партнеров.

- Мониторинг затрат: предусматривать регулярный мониторинг затрат на реализацию проектов с учетом рисков и корректировок бюджета.

- Привлечение индустрии: активно вовлекать промышленных партнеров через механизмы частично совместного финансирования и долгосрочные партнерства. Программа должна предусматривать долгосрочные модели финансирования, которые обеспечат устойчивость после окончания государственной поддержки.

Индикаторы и мониторинг

- Количественные показатели: Все задачи, проекты и мероприятия связать с конкретными измеримыми количественными и качественными показателями, позволяющими отслеживать прогресс и корректировать действия в случае необходимости.

- Дорожные карты: формировать дорожные карты и структурированные планы-графики с четкими этапами, сроками и промежуточными результатами.

- Оценка прогресса: внедрять систему промежуточного мониторинга реализации программ, позволяющую своевременно выявлять отклонения и вносить корректировки.

Интеграция с регионами и индустрией

- Региональная роль: уточнять влияние университетов на развитие регионов, их вклад в социально-экономические и научно-технологические приоритеты.

- Взаимодействие с рынком труда: усилить партнерства с региональными и национальными предприятиями, создавая совместные программы обучения, стажировки и трудоустройства.

- Социальная ответственность: уделять внимание задачам устойчивого развития, культурного и социального вклада университетов в жизнь регионов.

Академическое сообщество и кадровый потенциал

- Подготовка кадров: обеспечивать развитие исследовательских команд и преподавательского состава через программы повышения квалификации и участия в проектах мирового уровня.

- Междисциплинарность: расширять подходы к формированию междисциплинарных исследовательских и образовательных команд.

- Интернационализация: увеличивать число международных партнерств и программ академической мобильности.

Данные общие установки университеты адаптируют под свои специфические условия, но в них отражены ключевые вызовы и направления для усиления результативности программ развития.

1.5. ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ И КОРРЕКТИРОВКЕ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ООВО

Рекомендуется использовать следующий алгоритм разработки финальной версии программы развития ООВО:

1. Провести аудит финальной версии программы на соответствие общими требованиями к программе развития ООВО, установленными в ФЗ «Об образовании», ст. 28, ч. 4.1 в отношении всех категорий ООВО, независимо от их ведомственной принадлежности и формы собственности, согласно которым программа развития:

- направлена на развитие образовательной и научной деятельности; модернизацию и совершенствование материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры; на развитие академической мобильности обучающихся и научно-педагогических работников;

- включает критерии оценки эффективности ее реализации, в том числе в части вклада в достижение национальных целей развития и реализацию приоритетов научно-технологического развития РФ; источники ее финансового обеспечения;

- разрабатывается образовательной организацией;

- утверждается учредителем образовательной организации.
2. Дать оценку статуса и готовности текста программы развития на финальном этапе, проверив его на соответствие базовым принципам разработки программы, а именно:
 - единообразие подходов к разработке стратегических документов ООВО;
 - уникальная целевая модель для каждой ООВО;
 - гибкая структура программ развития ООВО: «зонтичная» структура; вариативность; возможность «встраивать» в единую рамку программы развития ООВО, ранее выигранные на конкурсах; разнообразие привлекаемых источников финансирования;
 - гибкий состав целевых показателей ООВО: единый базовый набор, инвариантный для всех ООВО; собственный вариативный набор, определяемый ООВО;
 - участие учредителей, органов власти субъектов РФ в планировании деятельности и финансировании программы развития ООВО.

3. Проверить наличие уникальной целевой модели, позволяющей различить ООВО среди других образовательных организаций.

4. Проверить наличие пакета документов, определенного методическими рекомендациями⁴ и включающего такие составляющие, как:

Программа развития, которая определяет видение развития и уникальную целевую модель ООВО, как правило, в горизонте 7-10 лет; обеспечивает ее синхронизацию с национальными целями, приоритетами, стратегическими документами РФ; задает описание стратегических ориентиров по всем направлениям деятельности; включает целевые показатели и финансовое обеспечение достижения целевой модели.

Дорожная карта (План мероприятий) реализации Программы развития, который предусматривает описание конкретных проектов и мероприятий по

⁴ Методические рекомендации по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России, утвержденные заместителем Министра науки и высшего образования Российской Федерации Д.В. Афанасьевым от 11 января 2023 года

достижению целевой модели по направлениям деятельности ООВО, как правило, в горизонте 3 лет (бюджетный цикл) и в заданных ресурсах.

5. Проверить наличие в Программе развития следующих положений:

Миссия ООВО, которая раскрывает ее предназначение, определяя ключевые функции в области образования и науки, в социальной, экономической и культурной сферах, а также специфические особенности ее деятельности.

Стратегическая цель, определяющая перспективное место ООВО на рынках образовательных услуг, научных исследований и разработок, в социальной сфере, а также ее влияние на развитие отраслей экономики региона, страны, на глобальный рынок.

Модельные ООВО (российские, зарубежные), которые ООВО считает целесообразным выбрать как свой ориентир, привести краткое описание их наиболее интересных характеристик; для одной ООВО модельные организации могут различаться по направлениям деятельности.

Целевая модель, содержащая перспективное видение (ориентиры) по основным направлениям деятельности ООВО с указанием его основных качественных и количественных характеристик к моменту завершения реализации программы развития.

Целевые показатели - количественные параметры целевой модели, фиксирующие ключевые изменения в структуре и характеристиках деятельности ООВО по итогам реализации программы развития.

В формулировках положений программы развития должна угадываться ООВО, даже если не указывается ее название, что доказывает их уникальность.

6. Разработку Программы развития организует ООВО с участием представителей учредителя, руководства субъекта РФ, на территории которой находится ООВО и ее филиалы, представителей бизнес-партнеров. Для объективной оценки версии программы на финальной стадии рекомендуется привлечь не менее 5 внешних экспертов соответствующей отрасли/отраслей,

в том числе тех, которые имеют опыт разработки и экспертизы программных документов, чтобы снизить риск появления лишних обязательств.

7. Проверить наличие в программе развития, помимо ключевых политик, важного аспекта, касающегося третьей миссии университета - новой роли университета в развитии внешней среды или того, как результаты развития влияют на регион, социум в своём городе, в более широком представлении, в целом, в системе образования. Важно донести результаты развития университета в понятной форме не только до своих студентов, преподавателей, сотрудников, но и сделать их доступными своему городу, стране, миру.

8. Привести в соответствие положений программы с глобальными тенденциями и национальными приоритетами, которые изложены в соответствующих документах, а также в публичных заявлениях высшего руководства страны.

К ключевым глобальным тенденциям и национальным приоритетам относятся:

- быстрая адаптация образования к постоянно меняющимся потребностям рынка труда: развитие актуальных компетенций в учебных, научных и производственных условиях; индивидуализация и гибкость образовательных треков; адаптация к производственной среде в процессе обучения; образование «через всю жизнь»;

- глобализация, масштабность исследовательских задач: высокотехнологичная инфраструктура, большие данные, универсальность новых знаний вне границ и территорий;

- освоение новых ролей университетами: интеграция в социальное и экономическое развитие страны и региона, активное взаимодействие с территорией, вклад в систему образования;

- мобильность и непрерывность высшего образования, рынка труда: высокий спрос на таланты, рост гуманитарной роли образования в нестабильной политической ситуации, повышение среднего возраста

получающих высшее образование, комфортные и разнообразные возможности получения образования в цифровом формате;

- коллаборации университетов с исследовательскими центрами, образовательными организациями, бизнес-партнерами, некоммерческими организациями.

9. Провести анализ целевых групп для полезных внешней среде продуктов, услуг ООВО (образовательных, научно-технологических, социальных).

10. Провести анализ позиционирования ООВО на научно-образовательной карте страны, мира в выборках, определяющих ее амбиции.

Полезные бенчмарки, на которые следует ориентироваться, были рассмотрены выше.

11. Осуществить фиксацию в виде резюме (презентации) основных тезисов программы развития.

12. В ходе рассмотрения программ развития Департамент экономической политики проводит оценку финансово-экономической модели реализации программы развития (раздел 4.2 Программы развития ООВО), а также объёма и источников финансового обеспечения мероприятий программы развития (Приложение №3 Программы развития ООВО)⁵.

Необходимо учитывать следующие рекомендации по финансовому обеспечению программы развития ООВО.

Соответствующий раздел должен включать описание общих объёмов финансового обеспечения программы развития за ВЕСЬ период реализации программы с указанием возможных источников финансовых ресурсов – средства федерального бюджета и/или средства бюджетов других уровней (если указанное финансирование предусмотрено); ежегодные планируемые затраты на реализацию программы развития образовательной организации как доля от общего объема доходов; описание финансового обеспечения

⁵ Методические рекомендации по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России, утвержденные заместителем Министра науки и высшего образования Российской Федерации Д.В. Афанасьевым от 11 января 2023 года

мероприятий программы развития с разбивкой по годам реализации (по направлениям, мероприятиям и по источникам). Реализация мероприятий программы развития осуществляется за счет бюджетных ассигнований, ПРЕДУСМОТРЕННЫХ федеральным законом о федеральном бюджете на очередной финансовый год и на плановый период, и внебюджетных ассигнований. При этом НЕДОПУСТИМО направить на мероприятия программы развития весь объем финансирования, предусмотренного федеральным законом о федеральном бюджете на очередной финансовый год и на плановый период.

Реализация мероприятий программы развития на 2023 год осуществляется в рамках, предусмотренных Федеральным законом от 5 декабря 2022 года № 466-ФЗ «О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов». Дополнительные средства на реализацию программы не выделены, поэтому программы развития с запросом дополнительного финансирования возвращаются на доработку.

При планировании общего объема финансового обеспечения реализации программы развития необходимо отдельно по годам прописать, за счёт каких источников (с указанием объема) складывается эта сумма: субсидии на финансовое обеспечение государственного задания, гранта в форме субсидии, субсидии на иные цели, средств от приносящей доход деятельности (в том числе за счет пожертвований организаций предпринимательского сектора экономики). При этом требуется добавить формулировку о том, что «при реализации мероприятий программы развития не потребуются выделение дополнительных бюджетных ассигнований федерального бюджета». Это имеет отношение к текущему году. На следующий год возможно запросить дополнительные бюджетные средства при условии внесении изменений в программу.

Кроме того, в Приложении № 3 «Объемы и источники финансового обеспечения мероприятий по реализации задач Программы развития» требуется обязательная формулировка о том, что «объемы финансового

обеспечения на текущий год указаны в соответствии с подтвержденными источниками финансирования, потребность в финансовом обеспечении на 2024-2032 года является прогнозной и требует ежегодного уточнения» и тогда в случае необходимости могут быть выделены дополнительные средства из федерального бюджета. Также в приложении обязательно указывается «Итог по программе развития» на период с 2023 года по 2032 год.

В части финансового обеспечения программ развития ООВО создана нормативная рамка для выстраивания структуры собственного бюджета через внешние ресурсы регионального, отраслевого и внебюджетного финансирования. Реализованы правила прямого финансирования субъектами РФ проектов развития ООВО, отраслевыми ФОИВами работ и услуг ООВО, налоговые льготы на прибыль для бизнеса при заказе исследовательских, прикладных, образовательных работ и услуг у ООВО; создаются фонды целевого капитала (эндаумент-фонды).

Для принятия обоснованных решений в рамках разработки и формирования стратегии развития образовательной организации значимым является *расширение видения будущих векторов развития, всесторонний обзор тенденций и трендов, а также поиск наиболее эффективных инструментов, которыми можно работать в будущем и понимание, как их применять.*

Инновационное и научно-технологическое развитие стран, секторов экономики, компаний входит в новую фазу развития, сталкиваясь с рядом серьезных глобальных вызовов, носящих трансформационный характер, а именно:

✓Повышаются скорости: воздействия и реализации глобальных трендов, реакции, принятия решений, выхода на рынки, создания и коммерциализации инноваций, взаимодействия агентов.

✓Исследования, инновации и технологии, знания и компетенции становятся более междисциплинарными, мультикультурными и межотраслевыми, усиливается влияние кросс-эффектов.

✓Поведение, стимулы и стратегии экономических агентов становятся все более долгосрочными и диверсифицированными, в экономические и общественные процессы включаются новые группы агентов, ранее в них не участвовавшие или игравшие пассивную роль.

✓Трансформируются бизнес-модели, в том числе, под воздействием новых технологий, например, искусственного интеллекта, блокчейна, аддитивных технологий.

✓Растет спрос экономических агентов на экономические и социальные институты, адекватные происходящим изменениям.

✓Развивается концепция доказательной политики и экономики, основанной на данных, требующих специального теоретического подхода и методического инструментария.

Существует объективная необходимость в новых методах работы с будущим для выявления приоритетов развития науки технологий, в разработке универсального подхода, опирающегося на современные экономические концепции и реализующего трансформационную роль в инновационном и научно-технологическом развитии экономических агентов на разных уровнях. При этом важным является не угадать будущее, а построить его.

Очевидные ошибки при изучении будущего заключаются в следующем:

1. Изменение спроса рассматривается в узком контексте
2. Динамика развития науки и проникновения технологий воспринимается линейно.
3. Недооценивается роль экосреды и коммуникаций.
4. Слабо учитываются риски и игнорируются «джокеры».
5. Представления о будущем часто упрощаются.
6. Отсутствуют системность и нелинейные взаимосвязи между отдельными блоками и направлениями.

При определении будущего следует изучить:

- перечни и характеристики растущих и исчезающих рынков;
- глобальные и национальные тренды, драйверы, триггеры, факторы, джокеры и риски
- изменения в спросе и паттернах поведения потребителя, сегментация потребителя;
- перечни перспективных продуктов и услуг, включая их текущие и потенциальные (будущие) характеристики;
- прогнозы объемов рынков и темпов их роста (по различным сегментам);
- возможные сценарии развития, развилки и оценки вероятности их наступления;
- перечни и характеристики прорывных технологий;
- изменения в цепочках стоимости, источниках конкурентоспособности;
- навыки и компетенции, необходимые для проактивного управления рыночной стратегией.

Одна из эффективных техник изучения будущего и на этой основе формирования стратегии развития – форсайт-проектирование. Форсайт представляет собой новую научно обоснованную технологию систематической оценки перспектив будущего науки, экономики и общества, посредством которой ведётся обсуждение предполагаемых изменений с учетом глобальных трендов, внутренних заделов путём вовлечения и объединения усилий всех стейкхолдеров, предвидения изменений в выбранном сегменте, выделения явлений и процессов, которые в будущем станут доминантными. Форсайт позволяет более глубоко понять природу изменений, проблем, возможностей и выгод. Форсайт не сводится к предсказанию будущего, а скорее формирует его.

1.6. ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ООВО

В рамках программы развития вуза особое стратегическое значение имеет организация проектной деятельности ООВО, поскольку напрямую влияет на успешность реализации и достижения целей программы развития организации. Следует отметить, что управление проектами как управленческий подход стабильно развивается во всем мире, поскольку является способом внедрения инноваций и соответственно двигателем изменений.

Существуют определенные инструменты организации проектной деятельности, которые позволяют достичь стратегических целей, а именно:

Обзор трендов

Проблема: «Программа развития не опирается на всесторонний обзор тенденций и трендов, проекты собираются рандомно, большинство из них нацелены на продолжение совершенствования текущей деятельности».

Решение:

Проводить на системной основе форсайт-исследования трендов глобальных, организационных, образовательных, технологических, социокультурных, трендов человеческого капитала в конкретной области и смежных областях для определения вызовов, угроз и возможностей. На основе полученных данных определить ключевые важные направления, сфокусироваться на них при формировании идеи и цели стратегических проектов.

Ключевые тренды образования 2022/2023:

1. Непрерывное обучение, или Lifelong Learning.
2. Тотальная цифровизация.
3. Массовые открытые онлайн-курсы (MOOC).
4. Геймификация.
5. Технологии VR и AR.
6. Agile и Scrum-технологии.

7. Адаптивное обучение.

8. Изменение роли преподавателя и чат-боты.

Анализ текущей ситуации и места на рынке.

Проблема: «При планировании стратегических проектов организация не владеет объективным знанием текущего состояния развития, своих сильных и слабых сторон, на каком ресурсе строить стратегию, своей позиции относительно других организаций. Проекты являются продолжением текущей деятельности, не обозначена и не доказательна их связь со стратегией развития организации».

Решение:

Определение фокуса ключевых научных направлений, обозначив университет на технологической карте страны:

- определить пул ключевых технологий, упаковать ключевые научные технологии;
- определить ключевые рынки и отрасли для развития;
- сформировать программу позиционирования ключевых технологий университета (не только сайт).

Предварительно провести ревизию сильных и слабых сторон, внутренних ресурсов, соотнести с российскими и мировыми трендами бизнеса, технологий, развития общества, развития территорий, с университетами-конкурентами, определить, что из востребованного можно быстро улучшить, какие ограничения критичны для развития, а какие из них можно быстро снять и что для этого нужно сделать, где и на каких условиях взять/обменять ресурсы, на каких условиях привлечь людей. Составить карту стейкхолдеров: бизнес, студенты, абитуриенты, их родители, федеральные и региональные органы власти, деловые и общественные организации, СМИ, жители региона, определить их интересы и какие задачи можно решить с их помощью.

Внедрение и готовность к изменениям, открытость новой экспертизе

Проблема: «Стратегический проект реализован, но он оторван от стратегии организации, проектная деятельность не ведет к трансформации операционной деятельности».

Решение:

Расширить круг лиц – поставщиков верифицированной экспертизы, принимающих участие в формулировании стратегических векторов. Экспертное сообщество поможет более точно определиться не только с целеполаганием и поиском необходимых инструментов реализации стратегии, но и с тем, что университет точно делать не будет, введя ограничения и перенаправляя ресурсы. Такая рамка позволит отобрать и сфокусировать усилия на более значимых и конкурентоспособных проектах.

Продумать интерфейсы и процесс интеграции результатов успешных проектов в операционную деятельность в форме новых протоколов, автоматизации, что приводит к существенным позитивным изменениям текущей операционной системы и способствует достижению стратегических целей организации.

Обучение всех сотрудников, адаптация к изменениям

Проблема: «Стратегический проект реализован, но новые технологии и инструменты реализации доведены только до топ-менеджмента, в результате чего жизнеспособность и масштабирование проекта ограничены».

Решение:

Довести изменения до всех сотрудников, вовлечь и научить пользоваться новыми методами, средствами, инструментами, вводя ценности обновления в корпоративную культуру университета.

При организации проектной деятельности следует опираться на основные критерии:

- Чёткий фиксированный измеримый результат;
- Результат уникальный для организации, ведущий к внутренним изменениям;
- Внутренние и внешние ограничения (сроки, бюджет, и т.п.).

Проблема: «Стратегический проект - портфель отдельных мелких проектов, модное направление, источник надбавки для всех».

Решение:

Стратегический портфель формируется в соответствии с определенными стратегическими целями, распределяется объем ресурсов, формируются программы или наборы проектов, которые войдут внутрь портфеля. Стратпроекты создают новые активы и продукты для усиления конкурентоспособности, вовлекают новых и сильных партнеров, требуют изменения других процессов организации.

Для эффективного управления проектной деятельностью и выбора соответствующего инструментария необходимо понимание типологии проектов, которые актуальны на сегодняшний день (рис.1), а именно:



Рис. 1 Типология проектов

Прорывные проекты

Крупные и сложные стратегические проекты, которые создают новую ценность через инновации. Обеспечивают рост организации, позволяют перейти на новый уровень развития, требуют пространства для эксперимента, определённых инструментов реализации через кооперацию с крупными партнерами из бизнеса, властных структур посредством формулирование общей задачи. Это проекты с максимальными рисками и консолидацией

большого количества ресурсов, с правом на ошибку. Прорывных проектов не может быть много - в среднем 1-3 проекта, на которых организация сконцентрировала все свои ресурсы.

Трансформационные проекты

Как инструмент достижения стратегических целей организации. Улучшают бизнес-процессы, способствуют повышению эффективности использования внутренних ресурсов, ведут к изменениям политик внутри университета, возможности масштабирования результатов. Может планироваться от 10-30 проектов с конкретным инвестиционным бюджетом. Предварительно требуется анализ процессов в сравнении с другими бенчмарками и ООВО и другими организациями для выявления узких мест или ключевых зон для улучшения. Формируются в гибкой логике Scrum-методологии с возможностью на определенном этапе изменить траекторию движения или вовсе прекратить проект.

Продуктовые проекты

Как уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений. Они не всегда требуют организационной перестройки, но направлены на совершенствование текущей операционной деятельности.

Различные типы проектов – это разные сущности, дающие разные результаты и требующие различных инструментов, подходов и культуры управления.

В организации для гармоничного развития необходимо наличие всех типов проектов, но в конкретном моменте «важность» конкретного типа проекта отличается.

Прорывные проекты появляются в результате определения стратегической цели и возможностей развития организации. В части изменения операционной деятельности появляются проекты трансформации, а в части приобретения ресурсов и оказания услуг - продуктовые проекты.

Запуск большого количества прорывных и трансформационных проектов приводит к увеличению скорости изменений, нагрузки на коллектив, стресса, рисков и ошибок и соответственно к этому надо быть готовым. Запуск большого количества продуктовых проектов несет меньше рисков, но снижается динамика скорости. Требуется нахождение правильного баланса, позволяющего сохранить конкурентоспособность организации.

Основная причина неудач стратегического управления заключается в том, что руководители управляют трансформацией организации, а не конкретных ее работников. Управление процессом изменений в организации должно сопровождаться процессами обучения, вовлечения и развития сотрудников и команд, принимающих участие в изменениях.

Существуют типичные ошибки при формировании проектов и программ развития и изменений.

Ошибка 1.

Отсутствие единого понимания целей

Решение:

Изучить индекс согласованности стратегических целей в организации, где 1 - это полное совпадение, 0 – стратегическое видение отсутствует. Следует отметить, что в целом по ООВО в России в среднем индекс 06-07 является нормой (Рисунок 2).

Шкала Индекса согласованности

(сумма оценок по участникам делится на их количество)

1- Видение вызовов и задач полностью совпадает или довольно близко с целевым
0,75- Видение вызовов и задач незначительно расходится с целевым или другими респондентами
0,5- Видение вызовов и задач значительно расходится с целевым или другими респондентами
0,25- Видение вызовов и задач конфликтует с целевым или видением других респондентов
0- Стратегическое видение отсутствует

Рис. 2. Шкала индекса согласованности

Ошибка 2.

Команда изменений воспринимается как объединение успешных людей, но набор необходимых успешных командных компетенций и практик воспринимается неоднородно. В итоге образуется команда звезд, но не команда – звезда.

Решение:

Используя технику структурированных интервью и другие инструменты, изучить и составить единую карту успешных компетенций применительно к конкретной ООВО. Определить, какие компетенции являются сильной стороной, а какие требуют развития для достижения стратегических целей.

Ошибка 3.

В ООВО отсутствует понимание степени вовлеченности персонала в происходящие процессы изменений, что затрудняет понимание, в каких точках есть разрывы и какие меры принимать по их устранению на пути достижения стратегических целей.

Решение:

Исследовать структуру мотивации и уровень вовлеченности персонала в стратегию развития ООВО, реализовать серию мероприятий, которые призваны вовлечь сотрудников в программу стратегического развития организации, в т.ч. обучение новым подходам и инструментам внедрения изменений, ранжировав их по степени приоритетности в связи с тремя наиболее проблемными зонами, выявленными по результатам исследования, стимулировать рост доверия к стратегии развития образовательной организации.

1.7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИИ-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ РАЗВИТИЯ ООВО

Рекомендации в части внедрения инструментов искусственного интеллекта (ИИ) в систему управления программой развития ООВО основаны на успешных практиках отечественных вузов и учитывают современные тенденции в сфере образования по следующим направлениям:

1. Автоматизация административных процессов - внедрить ИИ-системы для оптимизации реализации учебных планов, расписания занятий, использовать чат-боты для обработки типовых запросов студентов и сотрудников, автоматизировать процесс обработки различного рода заявок – на РИД, проектную деятельность и т.п.

Примером успешной практики может служить Уральский федеральный университет, который разрабатывает чат-бот для коммуникации между студентами, преподавателями и административным персоналом. Кемеровский государственный университет применяет ИИ для анализа статистических данных и прогнозирования успеваемости студентов, что позволило снизить процент отчислений.

2. Персонализация обучения - внедрить адаптивные обучающие платформы, использовать ИИ для формирования индивидуальных образовательных траекторий с уникальным компетентностным профилем, использовать VR и AR технологии для создания контролируемых экспериментальных сред, позволяющих изучать поведение и реакции студентов в различных образовательных ситуациях, включая анализ цифровых следов в системах управления обучением, данных о посещаемости и успеваемости и т.д.

Примеры успешных практик: Томский государственный университет разработал онлайн-систему адаптивного обучения математике, которая создает цифрового двойника студента и выстраивает индивидуальную

траекторию обучения. МФТИ использует ИИ для анализа цифровых следов и управления успеваемостью студентов, формирования персонализированных рекомендаций по изучению материала.

3. Поддержка исследовательской деятельности - использовать ИИ для анализа больших объемов научных данных, внедрить системы автоматического реферирования научных статей, управления РИД. Успешно исследовать образовательные практики в онлайн-пространстве позволяет внедрение метода цифровой этнографии посредством изучения цифровых следов пользователей.

Примеры успешных практик: Университет Иннополис интегрировал ИИ в работу образовательной онлайн-платформы для автоматизации взаимодействия с пользователями и своевременного реагирования на обращения, что оказало содействие более эффективному управлению РИД, создаваемыми в процессе обучения и исследований. Высшая школа экономики внедрила курс "Цифровая этнография" для изучения пользовательских практик в цифровой среде. В рамках курса студенты осваивают методы сбора и анализа этнографических данных о поведении пользователей в онлайн-пространстве, включая социальные сети и онлайн-сообщества.

4. Оптимизация управления ресурсами - внедрить ИИ-системы для прогнозирования потребности в материальных и человеческих ресурсах, использовать ИИ для оптимизации энергопотребления в кампусах для повышения эффективности работы, сокращения расходов.

Примеры успешных практик: система своевременного реагирования на обращения и автоматизации взаимодействия с пользователями с встроенными технологиями ИИ позволяет Университету Иннополиса эффективно распределять нагрузку на административный персонал и оперативно решать возникающие вопросы. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого внедрил систему "умного кампуса", которая с помощью ИИ регулирует освещение, отопление и вентиляцию в зависимости от времени суток и загруженности помещений, что привело к значительной экономии

энергоресурсов. Томский государственный университет разработал ИИ-систему для прогнозирования потребности в учебной литературе и лабораторном оборудовании, что позволило оптимизировать закупки и снизить издержки.

5. Повышение качества образовательных услуг - использовать ИИ для анализа качества учебных материалов, внедрить системы автоматической проверки работ студентов.

Примеры успешных практик: Казанский федеральный университет использует ИИ-сервисы для создания цифровых аватаров преподавателей и генерации онлайн-лекций.

6. Развитие компетенций в области ИИ - разработать программы обучения сотрудников работе с ИИ-инструментами, включить курсы по ИИ в учебные планы всех специальностей.

Примеры успешных практик:

Более 100 вузов России запустили программы бакалавриата и магистратуры для подготовки специалистов по искусственному интеллекту в рамках федерального проекта "Искусственный интеллект", в вузах внедрена сеть цифровых кафедр и т.д.

Таким образом, внедрение ИИ-технологий в управленческую деятельность вузов позволит повысить эффективность работы, оптимизировать процессы и улучшить качество образовательных услуг. Важно продолжать исследовать и внедрять ИИ-технологии, чтобы максимально использовать их возможности для повышения конкурентоспособности российских вузов на глобальном уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная система высшего образования в России переживает период глубоких трансформаций, обусловленных как внешними факторами, так и внутренними потребностями в повышении качества и конкурентоспособности. Вузы активно включились в проектирование программ развития с учётом требований, предусмотренных нормативными правовыми актами в сфере высшего образования.

Изменения в законодательстве, направленные на расширение автономии вузов и стимулирование их развития, создают благоприятную среду для инноваций и адаптации к новым реалиям. Однако эти возможности сопряжены с повышенной ответственностью и необходимостью целенаправленного стратегического планирования.

Программа «Приоритет-2030» выступает катализатором изменений, побуждая вузы к активному взаимодействию с промышленностью, диверсификации источников финансирования и повышению качества образовательных программ. Это требует от университетов не только административных усилий, но и глубокого переосмысления своей роли в обществе и экономике.

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в управленческую деятельность вузов открывает новые горизонты для оптимизации процессов и повышения эффективности. Опыт ведущих российских университетов показывает, что ИИ может успешно применяться в различных аспектах деятельности вуза - от анализа больших данных до персонализации образовательных траекторий. Однако важно помнить, что технологии являются инструментом, а не самоцелью, и их внедрение должно быть тщательно продумано и согласовано с общей стратегией развития вуза.

Критерии оценки программ развития вузов, включающие исследовательское лидерство, качество образования и интеграцию в социально-экономическое развитие регионов, формируют комплексный

подход к оценке эффективности университетов. Это стимулирует вузы к многовекторному развитию, где научные достижения сочетаются с практической применимостью и социальной значимостью.

Несмотря на типичные проблемы, с которыми сталкиваются вузы при разработке программ развития, существует богатый опыт успешных практик, накопленный ведущими образовательными организациями. Изучение и адаптация этого опыта позволяет другим вузам избежать типичных ошибок и выработать эффективные подходы к совершенствованию программы развития.

В контексте глобальной конкуренции российским вузам необходимо не только следовать лучшим отечественным практикам, но и ориентироваться на международные стандарты. Это требует постоянного мониторинга мировых тенденций в образовании и науке, готовности к экспериментам и инновациям.

Таким образом, современный этап развития высшего образования в России характеризуется сложным взаимодействием традиций и инноваций, где успех зависит от способности вузов гибко реагировать на изменения, эффективно использовать новые технологии и инструменты управления, сохраняя при этом свою уникальную идентичность и высокие академические стандарты на пути развития и трансформации.

Будущее российских университетов будет определяться их способностью балансировать между автономией и ответственностью, инновациями и традициями, глобальными амбициями и локальной значимостью.