

ФГАНУ «СОЦИОЦЕНТР»
Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия

ЭКСПЕРТНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЕКТНО-
АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЕССИИ (ПАС)

Полное название университета: ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

Даты: 23-25 апреля 2024 г.

Город: Тольятти

Регион: Самарская область

1. Общие экспертные выводы по динамике развития университета в программе:

Университет продолжает развиваться в выбранных направлениях. В научной и инновационной сфере продолжаются исследования, выполнение НИОКР и наращивание партнерских проектов в материаловедении, особенно в работе с изделиями медицинского назначения на основе магниевых сплавов. В этой области у вуза есть значительный задел и видятся перспективы дальнейших партнерств. Фокус университета в научной политике направлен на реинжиниринг процесса сопровождения НИД, создание проактивного сервиса работы с РИД, получаемыми в рамках НИОКР. В сфере образования продолжается последовательное развитие платформы «Росдистант», которое за последний год приросло амбицией более активного включения онлайн-студентов в проектную деятельность; значимым шагом в 2023 г. является регистрация товарного знака NewGenUniv в Международном бюро Всемирной организации интеллектуальной собственности для Индии и Китая, создание нового юридического лица в Индии для работы с иностранными студентами.

Университет интегрирован в социально-экономическое развитие города Тольятти и Самарской области, более того, университет встает в субъектную позицию в отношении региона, активно входит в различные проекты технологического, социального и культурного характера, открывая тем самым возможности для самореализации студентов гуманитарных и творческих направлений, которые в классических университетах нередко оказываются за пределами «зоны видимости» управленческой команды.

В политике управления человеческим капиталом стоит отметить опыт дистанционного трудоустройства сотрудников в Тольятти, в том числе дистанционно работающих ППС, что позволяет привлекать в регион, в том числе в образовательную деятельность, профессионалов, а также расширять образовательные возможности студентов ТГУ.

2. Выявленные «разрывы» по системе управления и рекомендации по их компенсации:

Университет имеет серьезный опыт ведения проектной деятельности. Однако после вхождения в программу «Приоритет-2030» количество проектов увеличилось кратно (в 2024 г. – 130 ед.), что делает систему управления неповоротливой: несмотря на попытку управлять проектами в рамках сущностей более высокого уровня – программ (24 ед.) и планов деятельности (29 ед.). По признанию участников ПАС, существующий орган управления – группа стратегического планирования – не справляется с задачей масштабирования, существенно теряя в скорости и качестве при рассмотрении и запуске проектов. Следовательно, система проектного управления требует серьезного пересмотра. Также требует серьезного внимания организационная часть проектной деятельности: в ходе ПАС был обозначен разрыв формального заполнения уставов, что позволяет проектам более быстро открывать финансирование. Отсутствие проработки и реального планирования в дальнейшем отражается на результате. Возможно, одним из продуктивных решений для устранения обозначенных разрывов может стать гипотеза, высказанная в рамках ПАС группой «Система управления»: необходимо ввести 3 уровня проектов, требующих разной сложности проектного управления, – от стратегически важных, финансово емких до требующих ограниченного ресурса и неспособных сорвать своим невыполнением реализацию показателей или других проектов. Также перспективным является предложение ввести дифференцированную систему принятия решений по проектам разных уровней, в том числе, увеличить полномочия проректоров в части проектов по их профилю.

Ограниченность ресурсов в широком смысле также стала лейтмотивом обсуждения темы управления на ПАС. Одним из важнейших разрывов признается дефицит человеческого капитала: многие сотрудники вовлечены в несколько проектов, что накладывает отпечаток на их эффективность. Группа «Система управления» предложила создать цифровую систему управления ресурсами общего пользования, включая кадровый ресурс. Идея, безусловно, является продуктивной и требует серьезной проработки, равно как требует проработки система мотивации ППС и иных сотрудников, вовлеченных в реализацию проектов развития.

Важный разрыв, зафиксированный группой экспертов, – отсутствие приоритетов в масштабном процессе цифровизации, за которым пока университет не успевает, в том числе, в части проработанности ряда бизнес-процессов, из-за чего возникают досадные случаи, когда цифровая система значительно опережает текущую деятельность, вследствие чего оказывается непригодной к решению актуальных задач. Также немаловажен вопрос концентрации ресурсов на тех цифровых решениях, которые могут стать основой для качественного рывка. Для этого вузу следует составить карту цифровых решений с определением веса и приоритета каждого из них, а

также долгосрочную программу цифровизации, в которой будут последовательно расположены и взаимоувязаны разрабатываемые решения.

3. Выявленные «разрывы» по политикам университета и рекомендации по их компенсации:

Значительный акцент в образовательной политике вуза сделан на развитии онлайн-образования и распространении практики платформы «Росдистант» на зарубежные образовательные рынки. Это серьезная амбиция, которая действительно может вывести данный университет на другой уровень, в том числе в части получения дополнительного дохода и расширения репутации на новые страны. Однако такой серьезный проект пока слабо проработан в вузе: по сути, есть контур цели, а ряд важнейших механизмов реализации на данный момент не предложен. Так, команда вуза рассматривает как единое целое платформу для реализации образовательных программ и сами программы, хотя это разные рынки. Данный взгляд мешает вузу трезво оценить возможности на каждом из рынков: есть ли реальные шансы выйти с новой образовательной платформой на зарубежные рынки, будет ли подобная платформа пользоваться спросом других российских вузов в контексте наличия конкурентных проектов (национальная платформа онлайн-образования, которая в том числе успешно предлагает не только отдельные курсы, но и программы ДПО, частные проекты по типу «Лекториума» и «Скиллбокса» и пр.) Следовательно, вузу необходимо изучить возможный рынок для образовательной платформы и рассматривать ее в контексте конкуренции / кооперации с аналогичными платформами, в том числе международными, и отдельно рассматривать рынок образовательных программ, которые могут быть реализованы на различных платформах, в том числе существующих в РФ. Также остался открытым вопрос о механизме запуска программ для аудиторий, говорящих на различных иностранных языках. Предложенный на финальном пленарном заседании механизм ускоренного обучения собственных преподавателей английскому языку (при том, что вуз обсуждает несколько рынков и языков соответственно) выглядит малореалистичным в контексте заявленной амбиции. Вузу рекомендуется обратить внимание на возможности сервисов искусственного интеллекта, которые уже сейчас позволяют в реальном времени осуществлять довольно качественный перевод звучащей речи.

В исследовательской политике несмотря на наличие у вуза значительного количества партнерств, сохраняется вопрос создания консорциумов для достижения результатов проектов. Пока университет выстраивает весь цикл производства у себя, и, таким образом, берет на себя все риски. С одной стороны, такая логика позволит максимально сохранить прибыль от реализации продукции партнеру в университете. С другой, и это можно считать разрывом, — это привязывает университет к одному партнеру, не позволяет гибко встраиваться в различные цепочки.

Политика в области человеческого капитала, безусловно, требует серьезного программного подхода. Пока команда вуза живет в риторике «как мотивировать ППС производить больше онлайн-курсов» – в то время как, очевидно, не все ППС должны быть включены в этот процесс, а только самые лучшие, поскольку качество произведенного контента напрямую оказывает влияние на восприятие бренда ТГУ у аудитории студентов и потенциальных выпускников. Следовательно, нуждается в проработке вопрос о совершенствовании системы мотивации и роялти за производство онлайн-курсов – в вузе есть эта практика, однако она нуждается в серьезной адаптации под различные образовательные продукты, в том числе программы ДПО.

В вузе существует развитая система молодежной политики в той части, которая касается традиционного студенческого состава. Однако вуз поставил себе целью в обязательном порядке вовлекать в молодежную политику и проектную деятельность онлайн-студентов. Данное решение кажется сомнительным в том смысле, что, выбирая онлайн-образование, большинство потенциальных студентов рассчитывает на определенный объем и ритм вовлеченности, что часто связано с тем, что такой студент, как правило, работает. Следовательно, требование постоянного погружения в процесс обучения и внеучебную деятельность может иметь негативные последствия в отношении к бренду ТГУ. Рекомендуется пересмотреть подход к требованию 100-процентной вовлеченности онлайн-студентов, адаптировав для этого существующую в вузе систему работы с выпускниками, где допускаются различные уровни лояльности и для каждого из уровней применяется адекватный тип и содержание коммуникации.

В отношении бренда ТГУ также видится необходимость системного подхода. В данный момент существует 2 разных системы идентичности, которые предлагаются студентам – по отношению к платформе Росдистант и ТГУ. В обсуждении прозвучало, что для онлайн-студента, приступившего к обучению на платформе «Росдистант», неочевидно, что он является студентом ТГУ – не в формальном смысле, а именно в социальной плоскости, в том числе, в части лояльности вузу будущего выпускника. Более того, с введением бренда NewGenUniv для иностранных рынков идентичность ТГУ может еще более размыться, потому что иностранный студент может не знать российской системы образования и моделей наименования высших учебных заведений и вообще не соотносить себя с брендом Тольяттинского университета. Следовательно, высока вероятность того, что не будут работать такие технологии как сарафанное радио, участие в зарубежных выставках под брендом ТГУ и пр. Соответственно, вузу необходимо провести серьезный анализ идентичности онлайн-студентов, определить преимущества и недостатки работы с каждым из брендов и в соответствии с этим выстраивать долгосрочную коммуникационную стратегию.

4. Выявленные «разрывы» по стратегическим проектам и рекомендации по их компенсации:

Стратегический проект 1 – «Росдистант 2.0». Университет уверенно, но достаточно медленно движется к стратегической цели по запуску платформы NewGenUniversity и выводу образовательных продуктов на международные рынки.

В рамках ПАС прорабатывалась концепция «последовательного гибрида» – подхода, при котором образовательные программы реализуются последовательно в онлайн-формате на иностранном языке, а затем в очном формате на русском или иностранном языке в сетевой форме. При этом основным своим конкурентным преимуществом ТГУ видит созданную и апробированную платформу «Росдистант 2.0». На ПАС группа представила гипотезы предложений для вузов и компаний партнеров.

К основным разрывам можно отнести следующее:

- при разработке принципов работы модели «последовательного гибрида» вуз в основном опирается на инструменты, используемые для обучения студентов-очников, в том числе на платформу «ПРОЕКТИВА». Однако, как фиксируют сами сотрудники ТГУ, для онлайн-обучающихся необходимо разработать отдельные инструменты. Соответственно, для дальнейшего движения необходимо проанализировать практики ведущих онлайн-платформ РФ и мира, определить то, какие нормы необходимо изменить в рамках образовательной политики; какие инструменты, отличные от инструментов, применяемых для обучения студентов-очников, можно и нужно применить. В том числе необходимо определить, распространяется ли амбиция ТГУ стать субъектом предпринимательской деятельности на онлайн-обучающихся;

- проблема брендинга: университет хочет, чтобы студенты, обучающиеся онлайн, были так же лояльны к ТГУ, как и те, что обучаются очно. При этом обучение студенты, в основном, проходят на онлайн-платформе «Росдистант», бренд которой является самостоятельным. Как следствие, студенты зачастую не ассоциируют себя с ТГУ. Вузу необходимо продумать систему работы с брендами «Росдистант» и «NewGenUniversity», в которой необходимо предусмотреть все репутационные последствия, которые возникают при использовании этих брендов по отношению к основному бренду ТГУ;

- отсутствие детализированной аналитики рынков образовательных программ, которая послужила бы основанием для запуска образовательных продуктов на платформе NewGenUniversity и увеличение текущей низкой конверсии привлечения абитуриентов. Чтобы избежать риска растрачивания ресурса на малоперспективные направления, вузу необходимо провести детальную аналитику: 1. рынков образовательных программ потенциальных стран присутствия NewGenUniversity (Юго-Восточная Азия, Африка, Латинская Америка, Ближний Восток); 2. востребованного на этих рынках контента (программ и курсов); 3.

внутренних ресурсов (возможностей собственных ППС и найма сторонних), на основании чего и сформулировать приоритеты;

- амбиция создавать контент на нескольких иностранных языках и при относительно низком уровне владения хотя бы одним языком значительной части ППС. Ввиду того, что версия вуза по ускоренному обучению преподавателей иностранным языкам для запуска курсов вряд ли является реалистичной, для создания контента на иностранном языке рекомендуется рассмотреть возможность использования технологий искусственного интеллекта.

Стратегический проект 2 – «Генерация и коммерциализация инноваций». ТГУ имеет амбицию стать университетом – серийным предпринимателем. Для этого, в частности, реализуется СП 2, в том числе выстраиваются бизнес-процессы генерации и коммерциализации инноваций, создаются цифровые сервисы.

- Первый существенный разрыв заключается в том, что на момент 2024 года существования, практика реализации проектов и программ («Разработка и поставка ручных ультразвуковых комплексов для сварки деталей обивки дверей по проекту Веста NG» и «Изготовление и поставка ультразвуковых волноводов для замены импортных комплектующих автоматической линии УЗ-сварки», «Разработка ультразвукового хирургического инструмента для эндопротезирования», Разработка полуавтоматического стенда для ультразвуковой сварки полимерных материалов с адаптивным алгоритмом управления», «Магниевая долина», «Разработка платформы проактивных сервисов для компаний «Центр развития бизнеса», «Разработка малого мотовездехода с переконфигурируемыми модулями», «Технология создания станков с ЧПУ высокой жесткости с применением полимерных материалов», «Система мониторинга силовых трансформаторов») по повышению УГТ не отрефлексирована и не переведена в нормативную плоскость. Для компенсации разрыва необходимо провести рефлексию практик реализации проектов по повышению УГТ. На ее основании: выдвинуть предложения об изменении норм научно-исследовательской деятельности; определить дефициты / препятствия, не позволяющие уже сейчас выстроить полноценные бизнес-процессы генерации и коммерциализации инноваций.

- В организации деятельности по генерации и коммерциализации инноваций вуз большие надежды возлагает на платформу «ПРОЕКТИВА», в том числе в части организации на ней проектной работы онлайн-студентов. Однако сотрудники и студенты не понимают выгоды от участия в проектах и регистрации объектов интеллектуальной собственности. Отдельные дискуссии на ПАС говорят о том, что университет при этом имеет систему работы с авторскими гонорарами. Вероятно, необходимо наладить информирование сотрудников и студентов о возможностях, которые предоставляет им работа на платформе; наладить систему обратной связи.

- Разрыв, связанный с предыдущим, – обязательное ведение проектов на платформе «ПРОЕКТИВА» как часть образовательного процесса. А поскольку проектная деятельность благодаря платформенному решению становится более прозрачной и потенциально управляемой, это приводит в ряде случаев либо к попыткам имитации проектов со стороны сотрудников и студентов, либо к попыткам бойкотировать работу на платформе. Данный разрыв может быть устранен в случае, если проектная деятельность и работа на платформе станет привилегией для студентов – то есть работать на ней будут только те, кто уже каким-то положительным образом проявил себя в научной, инновационной, социальной и прочих видах деятельности. В логике этого же принципа к работе на платформе рекомендуется привлекать только тех преподавателей, которые заинтересованы в работе студенческих проектов, умеют работать с их результатами.

С уважением,
Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия
ФГАНУ «Социоцентр»
www.sociocenter.info
Эл. почта: Expertise@sociocenter.info
Тел: +7 (499) 271-55-72 (доб. 1704)