



# Рождение стратегии: опыт совместного определения ориентиров и задач развития Северного (Арктического) федерального университета имени М.В. Ломоносова



Светлана Львовна Тюкина,  
помощник проректора по  
стратегическому развитию  
и внешним связям



# Северный (Арктический) федеральный университет (г.Архангельск)

Всего обучающихся	~ 17 000
Сотрудники	~ 4000
Высшие школы	7
Филиалы	3
Программы, в т.ч. специалитет/ бакалавриат / магистратура/ аспирантура	367 59 / 173 / 75 / 60
Иностранные студенты	505 / из 52 стран



# Необходимость стратегических инициатив

## ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ

Тренды  
системы  
образования

Особенности  
внешней  
ситуации

Политика России  
в Арктике

Консолидация усилий  
Арктических стран

Сеть ФУ  
+  
Модель для  
опорных вузов

## ПРИОРИТЕТЫ

## ВНУТРЕННИЕ УСЛОВИЯ

От «Арктического  
фокуса»  
к «Арктическому  
содержанию»

«От железа к  
человеку».  
Социальная  
ответственность вуза

Программы:  
«САФУ – мой дом»,  
«САФУ – экономный  
университет»  
(«кайдзен»)

# Принципы управления

## Система управления

- Соответствие утвержденной Программе развития САФУ
- Матричная и проектная система подчинения
- Прозрачность для внешних клиентов
- Вовлечение стейкхолдеров в принятие решений
- Адаптивность

## Развитие персонала

- Включение в разные уровни обсуждения стратегии развития
- Использование логики Shared Governance
- Командная организация
- Доступное информационное пространство
- Стимулируемый академический оплот

# Портал как инструмент и ресурс

Личный кабинет [ Мои задачи: В работе 3 ] Тюкина Светлана Львовна

ДИРЕКЦИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ САФУ > НОРМАТИВНО - МЕТОДИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ(ВНУТРЕННЯЯ) > Актуализация Программы развития на 2014-2020 годы > Все документы

Тип	Имя	Дата утверждения	Наименование документа	Тип документа	Изменен	Владелец документа	Кем создано
Папка	Волков, Конанчук, Щербенок				26.03.2016 19:43		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Группа Стратегия				13.04.2016 11:52		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Дорожные карты вузов 5-100				04.04.2014 19:16		Тюкина Светлана Львовна
Папка	информация по САФУ				04.04.2014 19:53		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Литература для стратегических сессий				04.04.2016 0:01		Тюкина Светлана Львовна
Папка	материалы межмодулей страт сессий - 2016				21.06.2016 16:50		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Материалы стр сессии 01-02.2015				01.02.2015 20:00		Тюкина Светлана Львовна
Папка	материалы стр сессии 11.03.2014				01.12.2014 11:02		Тюкина Светлана Львовна
Папка	материалы стр сессии 11.07.2014				01.12.2014 11:01		Тюкина Светлана Львовна
Папка	материалы стр сессии 22.02.2016				24.02.2016 9:58		Тюкина Светлана Львовна
Папка	материалы стр сессии 25-26.03.2016				25.03.2016 13:07		Тюкина Светлана Львовна
Папка	материалы стр сессии 28-29.06.2016				29.06.2016 18:02		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Материалы стр сессии 30.10.2013				18.03.2016 19:32		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Наблюдательный совет 28.03.2016				30.03.2016 10:47		Гильдебрант Александр Егорович
Папка	отраслевые стратегии				04.04.2014 19:43		Тюкина Светлана Львовна
Папка	проекты программы Арктический вектор				04.04.2014 20:47		Гильдебрант Александр Егорович
Папка	Проекты программы Новые лидеры ВПО-2013				01.12.2014 11:24		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Проекты программы Новые лидеры ВПО-2014				01.12.2014 11:24		Тюкина Светлана Львовна
Папка	проекты программы Развитие региона				04.04.2014 19:52		Тюкина Светлана Львовна
Папка	развитие образования				04.04.2014 19:54		Тюкина Светлана Львовна
Папка	САФУ в Арктической зоне РФ				25.11.2014 17:03		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Стратегии - СЭФО и Архангельская область				04.04.2014 19:50		Тюкина Светлана Львовна
Папка	стратегические документы по Арктике				04.04.2014 19:29		Тюкина Светлана Львовна
Папка	Человеческий капитал в университетах				23.05.2014 14:59		Тюкина Светлана Львовна
Папка	экспертные доклады ректоров ФУ				19.09.2014 11:34		Тюкина Светлана Львовна

# Кадровые задачи университета

- Комплексная подготовка команды управленцев по различным направлениям деятельности университета в единой логике стратегического развития
- Получение навыков проектной работы в группе
- Разработка реальных проектов на фактическом материале и с учетом повестки дня



# Уровни обсуждения стратегии

## Стратегические сессии на уровне университета

(с 2010 г. – 15 сессий, ок. 300 участников – руководство и кадровый резерв)



## Стратегические сессии на уровне академических единиц

(с 2014 г. – ежегодно, ок. 1000 участников – руководство и НПР)



## Интегрированные программы с Московской школой управления СКОЛКОВО:

«Арктический вектор: стратегия развития САФУ» (50 чел.);  
«Перспективы Архангельского региона: стратегия и ресурсы развития» (26 чел.);  
«Новые лидеры высшего образования» (10 чел.)

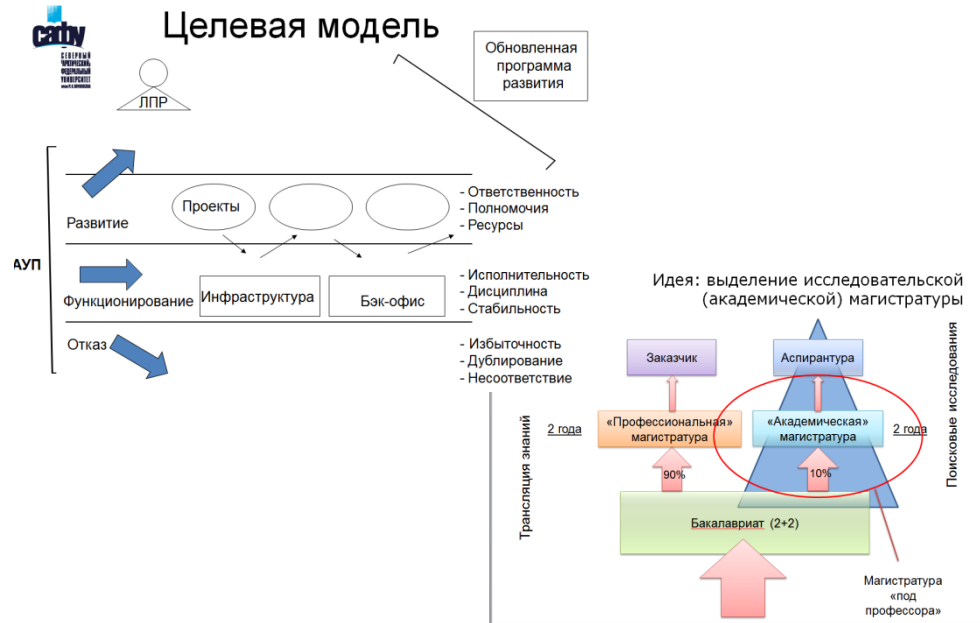


**Отдельные мероприятия:** экспертные сессии, компьютерный симулятор и семинар «Управление вузом в новых экономических условиях», проект «Бережливое производство»



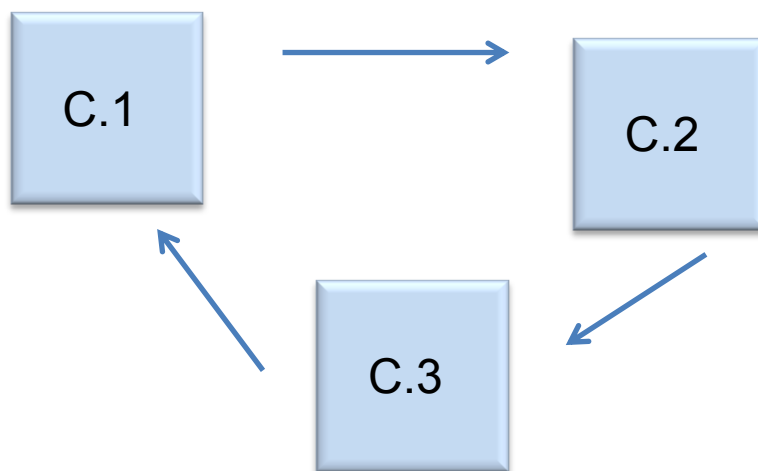
# Направления рабочих групп

- ❑ Стратегия развития и трансформация университета
- ❑ Образовательная политика
  - Бакалавриат
  - Магистратура
- ❑ Научная политика
- ❑ Социальная политика
- ❑ Кадровая политика
- ❑ Коммуникативная политика
- ❑ Инфраструктурная политика
- ❑ Финансовая политика

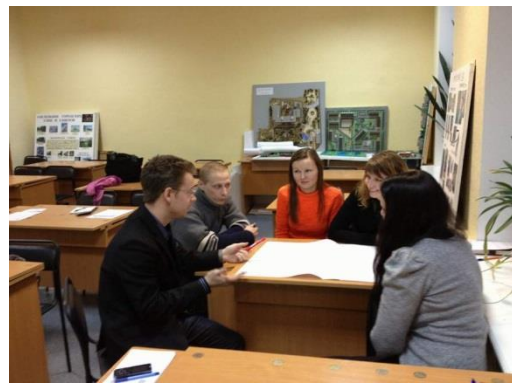
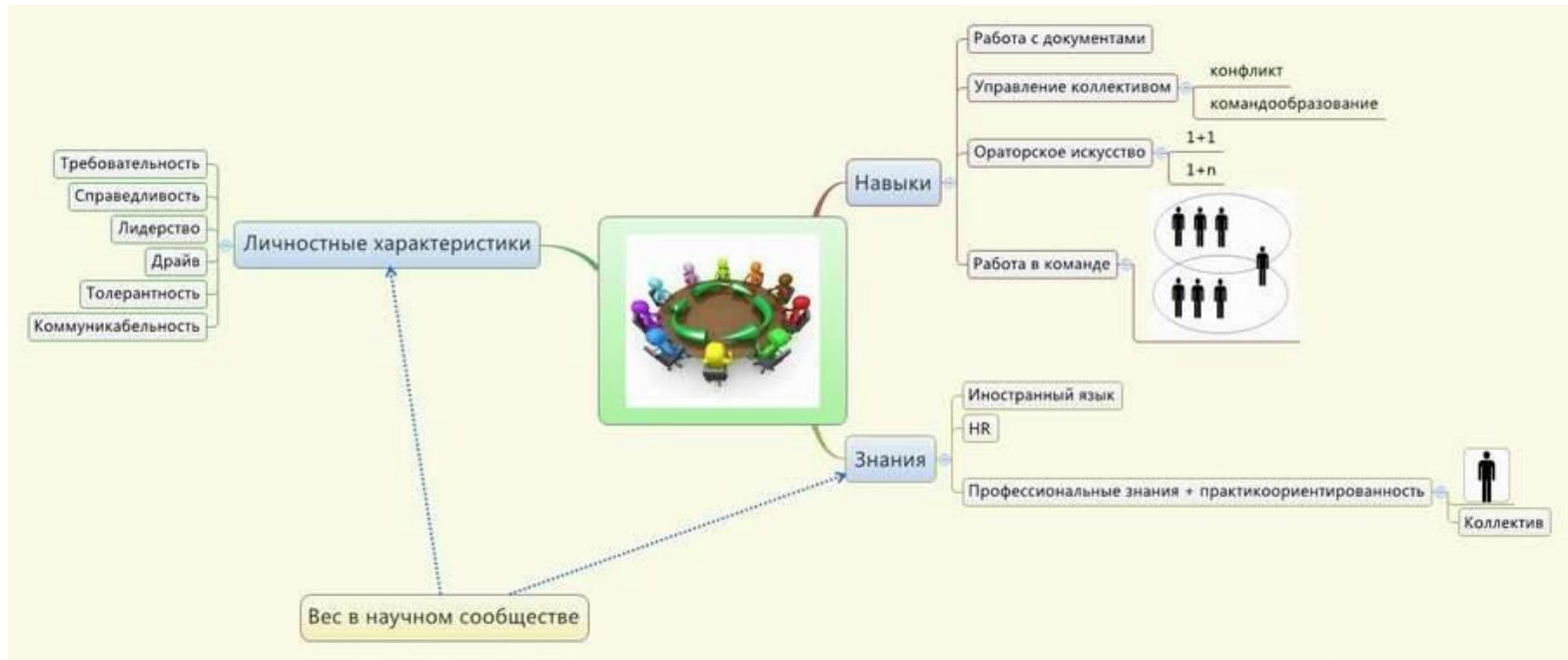




# Логика построения стратегической работы



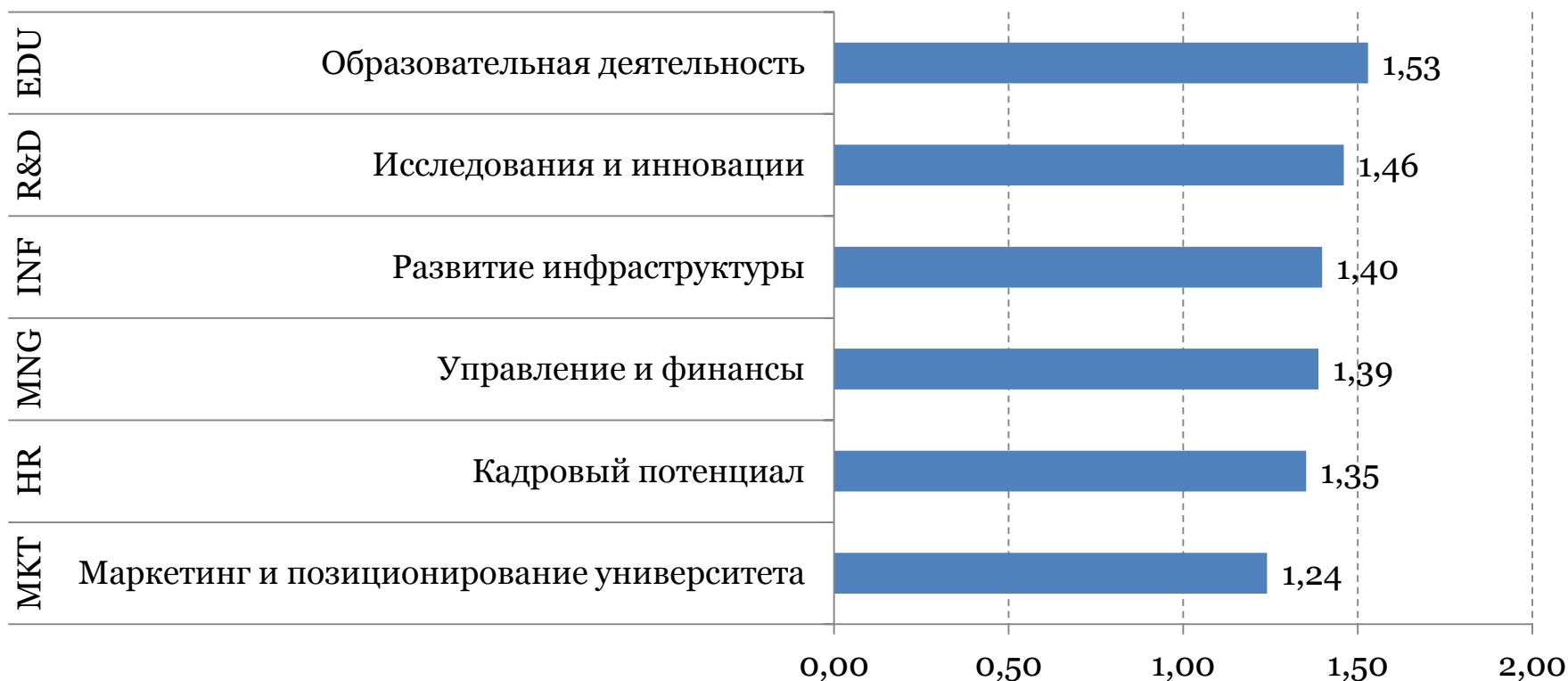
	Виды стратегической работы	Содержание
C.1	Стратегические сессии с внешними экспертами	Постановка задач, проблематизация
C.2	Работа по группам в межсессионный период	Доработка идей, внедрение пилотов, проектов
C.3	Внутренние стратегические сессии	Согласование проектов, построение общего видения



# Стратегические инициативы САФУ

Для достижения целей САФУ-2020 был разработан пакет стратегических инициатив по 6 направлениям развития университета, актуальность и значимость которых была оценена внутренними экспертами

## Стратегическая значимость направлений развития вуза\*

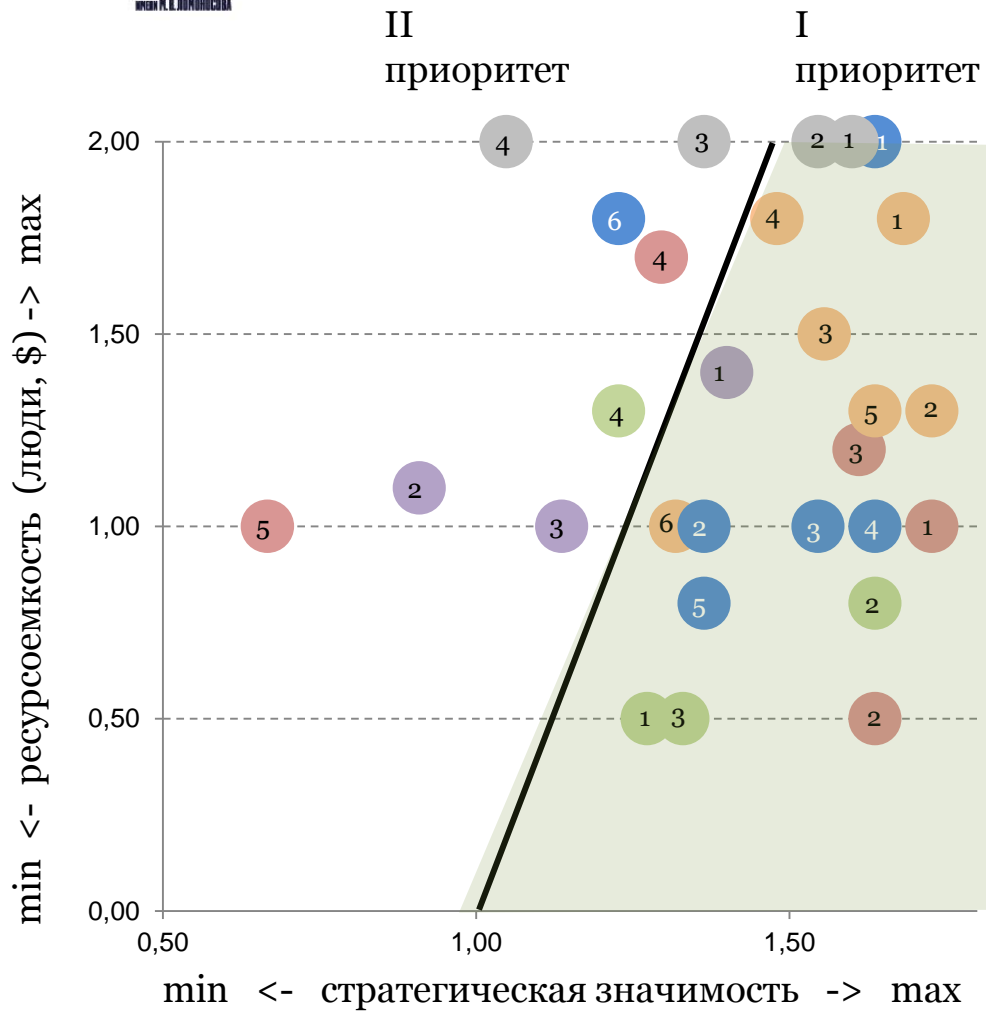


\*Рейтинг направлений складывается из оценки значимости стратегических инициатив по каждому направлению (от «0 баллов» – не значимый, до «2 балла» – очень значимый). В оценке приняли участие 22 руководителя САФУ и эксперты СКОЛКОВО.

# Портфель приоритетных стратегических инициатив САФУ (по результатам ранжирования)

Код	Название инициативы	Ожидаемый результат
EDU-1	Конкурентоспособный портфель ОП	Новые обр. продукты (ОП, модули), СОС, СОП
EDU-2	Технологические практико-ориентированные ОП	«Прикладные программы», проф. стандарты, сертификация
EDU-3	Открытый университет	Система Life Long Learning
EDU-4	Виртуальный университет	SMART- университет
EDU-5	Профориентационная работа	Рост ср. балла ЕГЭ и кол-ва студентов из РФ, ЕС
EDU-6	Оценка и сертификация качества обучения	Независимая оценка результатов обучения, общественная аккредитация, сертификация СК
R&D-1	Арктическая исследовательская повестка	Мировое лидерство в арктических темах
R&D-2	Молодой ученый	Реформа аспирантуры и СНО, PhD
R&D-3	Тройная спираль (вуз + власть + бизнес)	Совместные проекты с регионом и бизнесом
R&D-4	Система научного консультирования	Рост количества публикаций, Scopus
R&D-5	Предпринимательская платформа	Рост оборота МИП и студенческих проектов
MNG-1	Оптимизация оргструктуры вуза	Оптимизация орг.структуры под стратегию
MNG-2	Бюджетная дисциплина	Профицитный бюджет
MNG-3	Целевые фонды / Эндаумент	Формирование фондов развития
HR-1	Преподаватели нового типа	Стратификация и управление карьерой НПП
HR-2	Эффективный контракт"(оплата за результат)	Новая система оплаты труда
HR-3	Корпоративная культура	Корпоративный кодекс и мотивация
MKT-1	Медиа-платформа вуза	Вхождение в топ-10 Webometrics по РФ
INF-1	Архангельск - университетский город	Развитие кампуса и городского пространства
INF-2	Жилая зона	Жилая инфраструктура для студентов и НПП

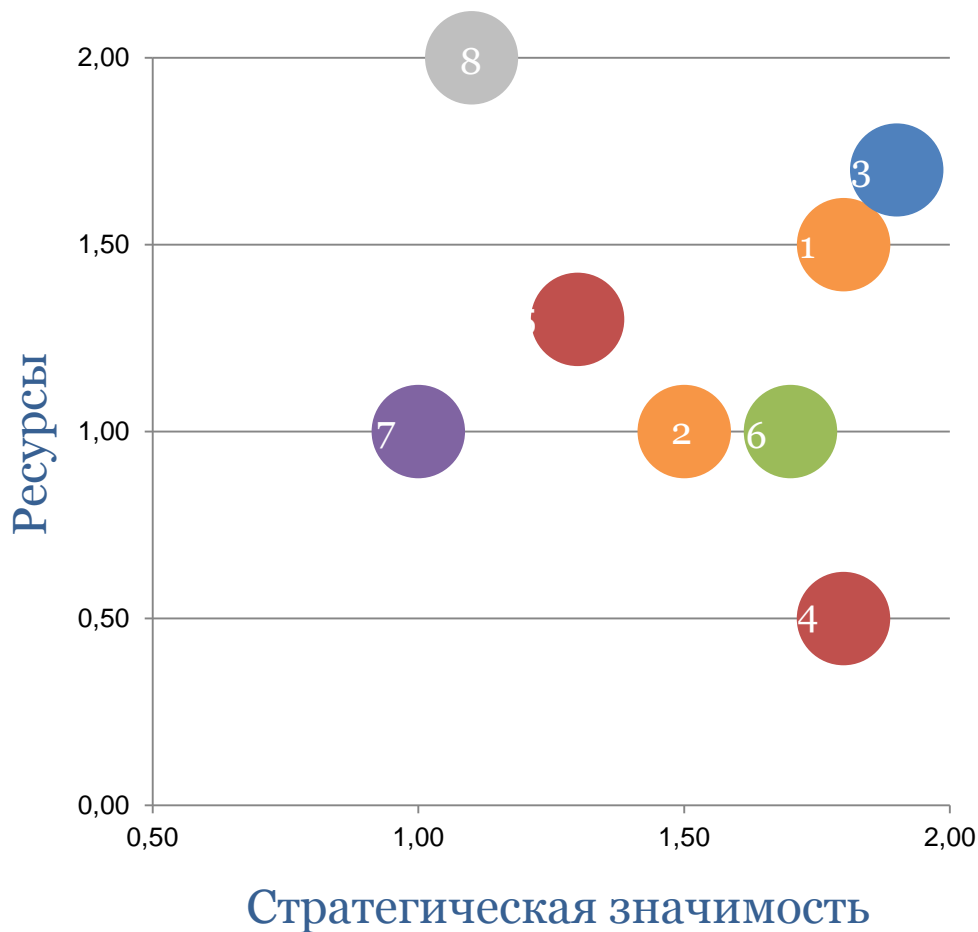
# Ранжирование стратегических инициатив САФУ\*



EDU-1	Конкурентоспособный портфель ОП
EDU-2	Технологические практико-ориентирован. ОП
EDU-3	Открытый университет
EDU-4	Виртуальный университет
EDU-5	Профориентационная работа
EDU-6	Оценка и сертификация качества обучения
R&D-1	Арктическая исследовательская повестка
R&D-2	Молодой ученый
R&D-3	Тройная спираль (вуз+ власть + бизнес)
R&D-4	Система научного консультирования
R&D-5	Предпринимательская платформа
R&D-6	Интернационализация науки
MNG-1	Оптимизация оргструктуры вуза
MNG-2	Бюджетная дисциплина
MNG-3	Целевые фонды / Эндаумент
MNG-4	Электронная система управления вузом
MNG-5	Привлечение менеджеров
HR-1	Преподаватели нового типа
HR-2	Эффективный контракт"(оплата по результатам)
HR-3	Корпоративная культура
HR-4	Привлечение звездных НПП
MKT-1	Медиа-платформа вуза
MKT-2	Федеральное роуд-шоу (промо-кампания)
MKT-3	Работа с выпускниками
INF-1	Архангельск - университетский город
INF-2	Жилая зона
INF-3	Сеть учебно-изобретательских лабораторий
INF-4	"Креативная зона"

\* В ранжировании инициатив принимали участие 22 руководителя САФУ и эксперты СКОЛКОВО. На основании комментариев произошло укрупнение инициатив, исключение дублирующихся или уже реализованных мероприятий.

# Укрупненная карта стратегических инициатив САФУ



1	Конкурентоспособный портфель образовательных программ
2	Открытый университет
3	Арктическая наука высоких достижений
4	Бюджетная дисциплина
5	Современный бэк-офис
6	Эффективный контракт
7	Проект «Рейтинги» и «Публикуйся!»
8	Архангельск - университетский город

# Дорожная карта развития САФУ до 2020 г.

Код	Название инициативы	2013		2014		2015		2016	2017	2018	2019	2020
		I	II	I	II	I	II					
EDU-1	Конкурентоспособный обр.портфель			Аудит и реорганизация программы		Собственный стандарт				Международный портфель программ		
EDU-2	Технологические практико-ориентированные ОП			Программы ДПО для компаний								
EDU-3	Система непрерывного образования					Кредитно-модульная система			Университет «третьего возраста»			
EDU-4	Виртуальный университет			Дистанционная платформа			Электронное управление УП				Международная MOOC-платформа	
EDU-5	Оценка и сертификация качества обучения				Система оценки результатов УП				Международная аккредитация			
R&D-1	Арктическая исследовательская повестка			Арктические темы		Консилиум исследований					Международное лидерство в темах	
R&D-2	Молодой ученый	Реорганизация СНО						PhD, новая аспирантура				
R&D-3	Тройная спираль (вуз + власть + бизнес)			Первые совместные проекты					Портфель совместных инициатив			
R&D-4	Система научного консультирования			Academic Writing + гранты								
R&D-5	Предпринимательская платформа					Предпринимательская инфраструктура (инкубатор, курсы, фонды)						
MNG-1	Оптимизация оргструктуры вуза			Новая оргструктура								
MNG-2	Бюджетная дисциплина	Система планирования				Автономия и KPI подразделений					Эндаумент = 500 млн.руб.	
MNG-3	Целевые фонды / Эндаумент				Фонд предпринимательства							
HR-1	Преподаватели нового типа			Стратификация персонала				Четкие карьерные траектории				
HR-2	Эффективный контракт			Перераспределение нагрузки			Оплата за результат					
HR-3	Корпоративная культура					Корпоративный кодекс						
EDU-5	Профориентационная работа		Новый стратегия привлечения					Инорегиональные студенты			Иностранные студенты	
MKT-1	Медиа-платформа вуза		Медиа-стратегия			Арктический медиа-центр				Топ-10 в Webometrics РФ		
INF-1	Архангельск - университетский город							Современный кампус и городское культурное пространство				
INF-2	Жилая зона					Модернизация жилого фонда						



# Профиль инициативы: «Эффективный контракт»

## Цель

Приведение системы оплаты труда к формуле «оплата за результат». Развитие стратегических направлений университета при мотивации на профессиональное развитие.

## Задачи

1. Изменение системы оплаты труда (дифференциация, прозрачность), рост заработной платы НПП.
2. Применение конкретных показателей эффективности деятельности.
3. Оптимизация использования ФОТ

## План реализации

### И́тап :

- Изучение лучших практик применения элементов ЭК
- Разработка показателей эффективности
- Разработка механизма внедрения проекта
- Запуск пилотного проекта

### Пэ́тап :

- Сбор показателей и реализация проекта
- Корректировка системы показателей
- Совершенствование квалификационных требований

## Результаты

### И́тап :

- Конкретные, измеримые показатели
- Создание нормативной базы
- Запуск проекта
- Обсуждения во всех институтах
- Корректировка показателей

### Пэ́тап :

- Видение тенденций развития НПП
- Изменение квалификационной структуры персонала, стимулирование профессионального развития
- Запуск проекта для АУП

Форма 1. Определение личной позиции и места Института в настоящее время

	Ответы в аудитории	Ответы с записей
Кем себя вижу, ощущаю в Институте  (понимаю свой функционал, зону ответственности, знаю о направлениях деятельности структурных подразделений Института)		
Позиция, значение Института в САФУ		
Позиция, значение Института в Арктическом регионе  (знают ли о нас: коллеги, конкуренты, целевые группы, партнеры)		

Меня и вижу себя в институте?	Положение института САФУ	Положение института в регионе
Хорошим профессионалом в своей области, менеджером - помогающим развитию ОО и коллективами образовательными. Знаю свою зону ответственности и делаю все, чтобы отвечать за свой функциональный выбор	Центральный институт экономики, преемник международного развития САФУ в целом, важный структурный элемент	Институт в регионе знает, перспективен
1. делать эту работу. Интервьююсь теми, что делают другие. Считаю, что должна максимально собрать общие усилия. Изыскала дисбаланс в ситуации объективного "привала" моего узкого направления, но готова к "агрессии" моего коллектива	2. Целевой ресурс университета, институт, который может помочь в зону ответственности интегрироваться в международное академическое сообщество	2. Университет знает о российской зоне Арктического региона не так хорошо, как в зарубежной зоне Арктического региона
2. Институт, который занимается студентами. Преподаватель-практик, осуществляющий свою деятельность в сфере высшего и академического образования государственного университета САФУ	3. Институт в целом интегрирован в мировую науку	3. Институт в целом интегрирован
3. Профессором, который, используя свой опыт и знания, может помочь развитию ОО и коллективами образовательными. Знаю свою зону ответственности и делаю все, чтобы отвечать за свой функциональный выбор	4. Может стать важным ресурсом для других институтов в области образовательных услуг, в частности, предоставляя образовательные услуги - онлайн	4. Институт в регионе (без своего колледжа, имеет свои ресурсы, в том числе студенты имеют в виду много профессоров делают работу)
4. Преподаватель, профессионал, есть желание и готовность заниматься, но далеко продвинуто как это сделать, содержание дисциплины	5. Потенциал - сильный	5. Институт знает
5. Параллельный преподаватель, стратегический и защита диссертации аспиранта	6. Достаточно сильный	6. Об институте знают в регионе, институт авторитетен
6. Там, где пытаются преподавать студентам специализированной подготовки	7. Будущее развитие в развитии образовательных программ бакалавриата в менеджменте, ДПО	7. Специальности по которым осуществляло свою деятельность были перспективны
7. Молодой ученый	8. Положительное отношение	8. Центральная индустрия (индустрия главного) - успешная коллективная как институты в целом
8. Выполнил возложенные на меня обязанности	9. Оценки достаточно высокие, чтобы двигаться вперед. Можно дать больше	9. Лучшее, что в САФУ есть достаточно высокая академическая репутация, хорошие подготовленные студенты имеют хорошую социальную активность, активно берут в другие места работы (продолжить учебу)
9. Преподаватель	10. Будущее развитие в развитии образовательных программ бакалавриата в менеджменте, ДПО	10. Известны как преподаватели и профессора колледжа
10. Преподаватель, администратор до некоторой степени	11. Место института в САФУ приоритетно	11. Низкая роль в Арктике
11. Преподаватель кафедры, директор кафедры, организатор для образования	12. Инновационная структура подразделения, обеспечивающая инновационное развитие университета и развитие образовательных услуг	12. Нет никакого выхода на регион. Институт малоизвестен сам на себе
12. Ощутил себя профессионалом, который становится лидером, инновационным	13. Инновационная структура подразделения, обеспечивающая инновационное развитие университета и развитие образовательных услуг	13. Слабая позиция
13. Инновационный проект, участвующий во всех в качестве инновационного участника в разработке своего продукта	14. Выделены на счет образовательных услуг	14. Достаточно скромная, хотя с большим потенциалом
14. Преподавателем (для студентов) инновационным, с механизмом которого не считаться, но выигрывать за счет требований (за счет требований)	15. Выделены на счет образовательных услуг	15. Не хватает пока значительных вложений в Арктику и прилегающий регион
15. Учитель, педагог, преподаватель, преподаватель с достоянием	16. Крайне, по-прежнему, актуальными факторы для успешности образовательных услуг - инновационные программы	16. Пригодны потенциально возможности, но реализованы практически никак
16. Преподаватель, организатор, инновационный человек, на которого "все идет", врачам безоговорочно. Позитивные эмоции от работы переживаются с вытекающими от выводов в виде реализации	17. Преподаватель, инновационный фактор для успешности образовательных услуг - инновационные программы	17. Слабая!
17. Преподавателем, инновационным, с механизмом которого не считаться, но выигрывать за счет требований (за счет требований)	18. Преподаватель, инновационный фактор для успешности образовательных услуг - инновационные программы	18. Все еще пока неясно
18. Преподавателем, инновационным, с механизмом которого не считаться, но выигрывать за счет требований (за счет требований)	19. Преподаватель, инновационный фактор для успешности образовательных услуг - инновационные программы	19. Институт является основным местом изучения иностранных языков в регионе, но на этом его функции для иностранцев используются
19. Преподавателем, инновационным, с механизмом которого не считаться, но выигрывать за счет требований (за счет требований)	20. Преподаватель, инновационный фактор для успешности образовательных услуг - инновационные программы	20. Слабая

Форма 2. Фиксация положения дел и анализ имеющейся ситуации

Факторы	Имеющиеся преимущества, возможности	Угрозы, проблемы, сложности
Экономические (оборот средств, доходность программ, стоимость услуг)		
Внешняя среда (узнаваемость, культурное, образовательное, социальное пространство)		
Уровень инфраструктуры (для ППС и для студентов)		
Кадры		

Форма 3. Видение образа будущего

	Через 5 лет	Через 10 лет
Кем я себя вижу, ощущаю в Институте		
Позиция, значение Института в САФУ		
Позиция, значение Института в Арктическом регионе		

## Утвержденные направления

1. Высокотехнологические наукоемкие отрасли и производства
2. Развитие инфраструктуры Северо-Арктического региона
3. Комплексное использование биоресурсов
4. Развитие северной (полярной) медицины, здравоохранения
5. Защита и сохранение окружающей среды
6. Социально-гуманитарная сфера Европейского Севера и Арктики



# Изменение приоритетных направлений развития

## Актуализированные комплексные междисциплинарные направления

Судостроение и морская арктическая техника

Комплексная безопасность в Арктике

Добыча и переработка природных ресурсов Северо-Арктической зоны

Сопровождение Северного морского пути

Человек в Арктике

САФУ 3.0	Примеры
1 Конкурентоспособен в мировом образовательном пространстве	Онлайн, CDIO, сетевые образовательные программы, программы двойного диплома
2 Включен в глобальную исследовательскую повестку	Участие в мегапроектах, публикации в WoS & Scopus
3 Арктический сталкер	Проводник содержательной «арктичности» (ОП, исследования, компетенции, форумы, экспедиции, школы, стационары)
4 Внутренняя деловая среда	Усиленное направляющее ядро (стратегическая работа, принципы Shared Governance и бережливого производства); Стимулируемый академический оплот (эффективный контракт, НПП, включенные в эксперименты) Грейдинг АУП и УВП
5 Создатель человека думающего и делающего	Формирование Soft Skills, волонтерство
6 Университет социальных инноваций	Диверсифицированная база финансирования, интегрированная предпринимательская культура, расширенная периферия развития; Ядро региональной образовательной экосистемы



Спасибо за внимание!

[s.tyukina@narfu.ru](mailto:s.tyukina@narfu.ru)