



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
**ФОРУМ ТРУДА**



# КАДРОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ УНИВЕРСИТЕТА: ОТ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА К УПРАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТАМИ

## Боровская Марина Александровна

Президент Южного федерального университета, председатель Совета ректоров вузов Юга России, Председатель Экспертного совета по вопросам управления в области высшего образования и науки Комитета Государственной Думы РФ по науке и высшему образованию, академик Российской академии образования

# КАДРОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ: НЕ КАДРОВЫЙ, А ПРОДУКТОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВОПРОС

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ «УНИВЕРСИТЕТА РАЗВИТИЯ»



**КАЧЕСТВЕННОЕ НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА**

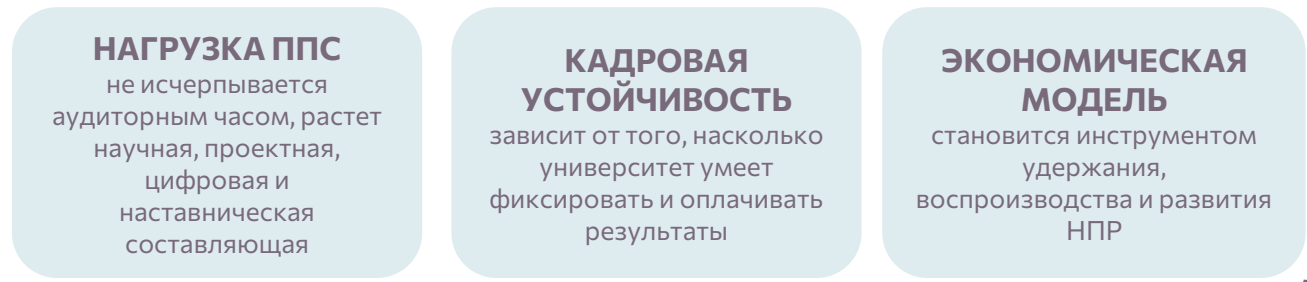
*возникает не из таблицы часов, а из модели экономического управления*

## ОТ ЛОГИКИ УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ К ЛОГИКЕ СЛОЖНОГО РАЗВИТИЯ

<b>100+</b>	университетов к 2030 г. (Приоритет-2030)	Университет – центр научно-технологического и социально-экономического развития
<b>14.1%</b>	ППС в России до 35 лет (30,2 из 215 тыс. чел.)	Воспроизводство кадров – вопрос устойчивости
<b>36 ч.</b>	+ цифровой контур	36-часовая неделя ППС, правила электронного обучения и стратегическая рамка по ИИ

## «ЧАСОВАЯ МОДЕЛЬ» ПЕРЕСТАЛА БЫТЬ ДОСТАТОЧНОЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

### ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ



ЕДИНАЯ СИСТЕМА

# «ПРИОРИТЕТ-2030»: ИЗМЕНЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ И МОДЕЛИ ТРУДА УНИВЕРСИТЕТА

приоритет

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНЫЕ КОМАНДЫ

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

НОВЫЕ ПРОГРАММЫ

ЗАПРОС РЕГИОНА/ОТРАСЛИ



## НОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ПОЧВЕННЫЕ РЕСУРСЫ И АГРОКЛИМАТОЛОГИЯ

- Поддержка перспективных исследовательских коллективов и трансфер технологий.
- 7 новых лабораторий (2024 г.), расширение до 10 лабораторий (2025 г.)
- Направления: биотех, ИИ, аддитивные технологии, квантовые материалы, фенотипирование растений, биорегенерация, почвенные технологии, постпирогенные экосистемы, 3D-биопечать, молекулярный скрининг.

**РЕЗУЛЬТАТ:** одновременная работа на исследования, подготовку исследователей, обновление программ и решение задач региона



## ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ, БИОТЕХНОЛОГИИ, РОБОТИЗАЦИЯ

- Технологическое лидерство в продовольственной безопасности, биотехнологиях, автоматизации и роботизации.
- Утроение выручки от НИОКР к 2030 г. Проект «ДОНТЕХ» → не менее 5 000 специалистов + новые инженерные команды

**РЕЗУЛЬТАТ:** продуктовый контур: технология + команда + подготовленный специалист



# ПОЧЕМУ «ЧАСОВАЯ МОДЕЛЬ» БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЕТ

СТАРЫЙ ОБЪЕКТ УЧЕТА – ЧАС

НОВЫЙ ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ – РЕЗУЛЬТАТ

## СТАРАЯ МОДЕЛЬ «ЧАСОВАЯ»\*

аудиторные часы и часть  
внеаудиторной работы

формальные элементы  
нагрузки по видам занятий

ставка как основную  
единицу учета

*\*полезна для расписания, но недостаточна для университета, который одновременно производит знания, технологии, программы и кадры.*

НЕ ВИДИТ ПОЛНОСТЬЮ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКУЮ  
ЦЕПОЧКУ ОТ ТЕМЫ ДО  
ВНЕДРЕНИЯ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
ПРОГРАММ И  
РАБОТУ С  
ИНДУСТРИЕЙ

ОНЛАЙН-  
СОПРОВОЖДЕНИЕ,  
ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ  
И БАЗЫ ЗНАНИЙ

РАБОТУ С  
ОБОРУДОВАНИЕМ И  
ВЕРИФИКАЦИЮ  
РЕЗУЛЬТАТОВ ИИ

НАСТАВНИЧЕСТВО,  
ЭКСПЕРТИЗУ

## СИСТЕМНЫЕ ЭФФЕКТЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

СКРЫТАЯ  
ПЕРЕГРУЗКА

*значимая часть труда  
выполняется, но не становится  
прозрачным объектом учета и  
оплаты*

РАЗМЫВАНИЕ  
РОЛЕЙ

*исследователь, разработчик  
программы, цифровой координатор и  
наставник учитываются одинаково*

НЕПРОЗРАЧНАЯ  
СВЯЗЬ С ФОТ

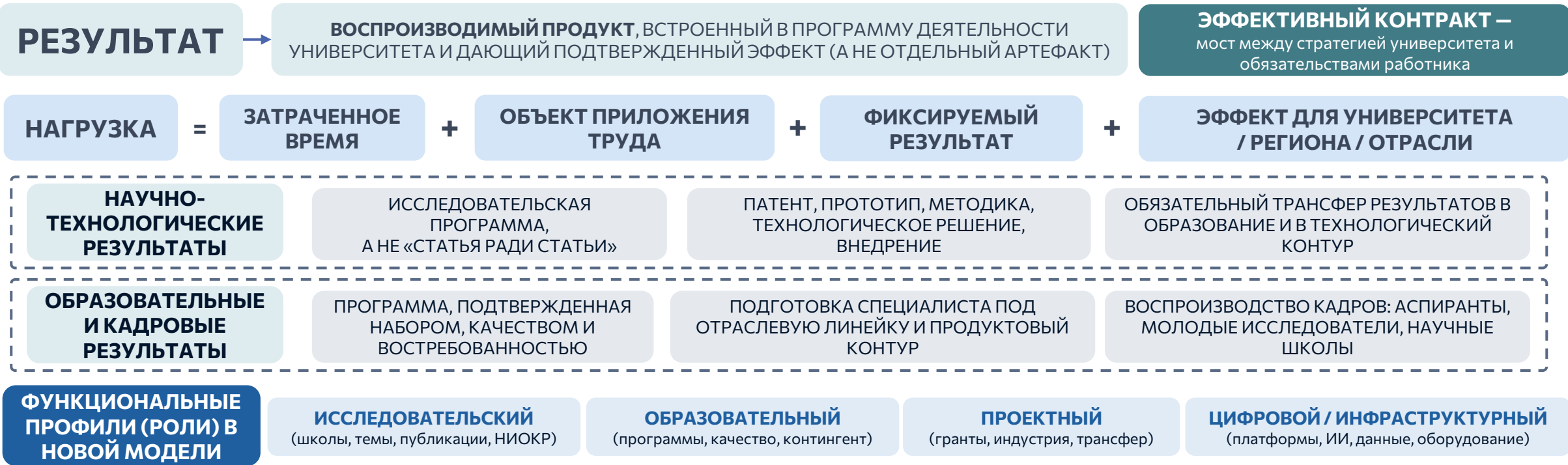
*результат и вклад сотрудника  
слабо связаны со стимулирующей  
частью оплаты*

СЛАБОЕ КАДРОВОЕ  
ВОСПРОИЗВОДСТВО

*молодежь видит большую сложность  
труда, но не всегда видит понятную  
траекторию развития*

**НОРМИРОВАТЬ НУЖНО НЕ ТОЛЬКО ВРЕМЯ, НО И КОНТУР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# НОВАЯ АРХИТЕКТУРА РЕЗУЛЬТАТА



ПЕРЕХОД К РЕЗУЛЬТАТАМ ВОЗМОЖЕН В ДЕЙСТВУЮЩЕМ ПРАВОВОМ ПОЛЕ ЧЕРЕЗ **ДОНАСТРОЙКУ ЛОКАЛЬНЫХ АКТОВ**



**УНИВЕРСИТЕТ ПЕРЕВОДИТ НОВЫЕ ОБЪЕКТЫ ТРУДА В ПОНЯТНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ, ДАННЫЕ И ПРАВИЛА СТИМУЛИРОВАНИЯ**

## СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПЕРЕХОДА

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

- ПЕРЕВОД УНИВЕРСИТЕТА ОТ УЧЕТА ЧАСОВ К УПРАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТАМИ
- ФОРМИРОВАНИЕ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ УСТОЙЧИВЫХ КОМАНД И НАУЧНЫЕ ШКОЛ
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАДРОВОГО ВОСПРОИЗВОДСТВА И РАЗВИТИЕ МОЛОДЕЖИ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ОБЪЕКТОМ УПРАВЛЕНИЯ
- ОБЕСПЕЧЕНИЕ СВЯЗИ ФОТ, РОЛИ, ПРОГРАММЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ В ЕДИНУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ МОДЕЛИ



### ТАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

КАРТИРОВАНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ ПРОДУКТОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ И РОЛЕЙ СОТРУДНИКОВ В НИХ

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЕСТРА ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ТИПОВ ПОДТВЕРЖДАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ПЕРЕСБОРКА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА И ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА: ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, РАЗВИТИЕ, НОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ОБНОВЛЕНИЕ ЛОКАЛЬНЫХ АКТОВ: ИИ, ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

ЗАПУСК ЦИФРОВОГО КОНТУРА: ДАННЫЕ ПО ПРОГРАММАМ, ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ, ПРОЕКТАМ, ФОТ

ПРОВЕДЕНИЕ ПИЛОТА И ПОСЛЕДУЮЩЕЕ МАСШТАБИРОВАНИЕ МОДЕЛИ НА ИНСТИТУТЫ, ЛАБОРАТОРИИ И ПРОГРАММЫ

**УНИВЕРСИТЕТ МОЖЕТ ПЕРЕЙТИ К УПРАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТАМИ ЧЕРЕЗ НАБОР КОНКРЕТНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

## КАДРОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ – ЦЕННОСТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

КАЧЕСТВО  
НОРМИРОВАНИЯ

ПРОЗРАЧНОСТЬ  
ОПЛАТЫ

ВОСПРОИЗВОДСТВО  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

**КАДРЫ – НЕ ИЗДЕРЖКИ,  
А ИНФРАСТРУКТУРА  
РАЗВИТИЯ**

*Научные школы, молодые исследователи, проектные команды и преподаватели программ – это стратегический капитал университета и региона*

**НОРМИРОВАНИЕ –  
ЧАСТЬ ЭКОНОМИКИ  
УПРАВЛЕНИЯ**

*Качественное нормирование труда возникает из связи: продуктивный приоритет - роль - результат - ФОТ - управленческая корректировка*

**ДАННЫЕ И РЕГЛАМЕНТЫ –  
ПЕРЕВОД ВУЗА К  
РЕЗУЛЬТАТАМ**

*Информационные системы, базы знаний, управленческий учет, правила ИИ и онлайн-обучения должны сопровождать управленческий цикл, а не существовать отдельно*

**ЭКОНОМИКА УНИВЕРСИТЕТА БУДУЩЕГО – ЭТО ЭКОНОМИКА РЕЗУЛЬТАТОВ,  
А НЕ УЧЕТА ЧАСОВ**

# КАДРОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ УНИВЕРСИТЕТА: ОТ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА К УПРАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТАМИ



## **Боровская Марина Александровна**

Президент Южного федерального университета, председатель Совета ректоров вузов Юга России, Председатель Экспертного совета по вопросам управления в области высшего образования и науки Комитета Государственной Думы РФ по науке и высшему образованию, академик Российской академии образования

[bma@sfedu.ru](mailto:bma@sfedu.ru)



## **Афанасьев Антон Анатольевич**

Ведущий научный сотрудник, Полномочный представитель ректора ЮФУ по вопросам международного взаимодействия с партнерами в странах-участницах ЧЭС, Вице-президент по международному взаимодействию, Генеральный директор Ассоциации «СЭТ», кандидат экономических наук

[afanasyevanton@sfedu.ru](mailto:afanasyevanton@sfedu.ru)