

# Олег Николаевич Полухин

Ректор Белгородского государственного исследовательского университета

## АО-блиц: 5 вопросов лидеру

### 1. Назовите, пожалуйста, несколько обязательных качеств ректора-трансформатора.

– Целеустремлённость; ответственность за принимаемые решения и за социальное самочувствие коллектива; нацеленность на результат и здоровая амбициозность. Любовь к людям, к своему делу, к России и своей малой Родине.

### 2. Сформулируйте «трансформационный девиз» НИУ «БелГУ».

– Изменяемся сами, чтобы изменять окружающую среду.

### 3. Назовите несколько ключевых преобразовательных событий для университета, которые состоялись в период вашего руководства.

– Во-первых, это организационная трансформация образовательной деятельности, обеспечившая непрерывность обучения от школы до послевузовского образования. На базе 22 существовавших факультетов, мы создали 9 самостоятельных институтов в структуре университета, открыли, помимо медицинского, ещё и инжиниринговый колледж, создали Открытую инжиниринговую школу и Математическую школу НИУ «БелГУ». Во-вторых, это трансформация научной деятельности, которая началась с реализации программы развития вуза в качестве национального исследовательского университета. К моменту завершения программы в 2020 году у нас успешно работали около 50 научно-исследовательских центров и лабораторий, в том числе 2 научно-исследовательских института и 10 международных лабораторий.

Третье значимое событие – это получение вузом в 2017 году права самостоятельно присуждать учёные степени и создавать диссертационные советы. Четвёртое событие – это вхождение в 2019 году в НОЦ мирового уровня «Инновационные решения в АПК» в качестве интегратора сетевого взаимодействия участников НОЦ. Наконец, пятым, итоговым событием я бы назвал поддержку нашей программы развития на ближайшее десятилетие двумя грантами Министерства науки и высшего образования РФ – базовым и специальным по треку «Территориальное лидерство» в рамках программы «Приоритет-2030».

### 4. Как считаете, каково ваше главное профессиональное достижение на посту ректора?

– Создание эффективной команды единомышленников, с которыми мы сумели преобразить университет и внешне, и внутренне. Своим личным достижением считаю развитие креативного мышления. Как бывший заместитель губернатора области я имел большой опыт административной, организационной работы, которая помогла наладить бесперебойную работу большого хозяйства. Но в вузе надо ещё и мыслить нестандартно, предвидеть будущее, чувствовать тренды и настроения молодёжи. Полагаю, мне это удаётся.

### 5. Целевая модель вуза, к которой стремитесь?

– Сегодня мы единственный региональный вуз в ЦФО, который вошёл в программу «Приоритет-2030» и в базовой, и в специальной части гранта. А, значит, к 2030 году мы должны стать территориальными лидерами не только для своей области и региона, но и всего ЦФО. Это первое. Второе – мы стремимся к глобальному лидерству в научных исследованиях. Университет должен войти в топ-300 всех ведущих мировых рейтингов вузов не менее чем по пяти предметным областям: науки о жизни, фармация и фармакология, геология, материаловедение, инженерные науки и технологии. Все научные исследования нашего вуза будут носить интердисциплинарный характер. БелГУ-2030 – это университет, открытый миру как полноправный партнер российских и международных сетей и коллабораций, привлекательный для иностранных обучающихся. Мы будем ещё активнее реализовывать свою социокультурную миссию, усиливая влияние на позитивные изменения в обществе за счет реализации социальных проектов, предоставляя новые возможности получения образования через цифровизацию образовательной сферы. Такими мы должны стать в течение ближайших десяти лет. Если же сказать совсем коротко, то наша целевая модель – это университет 4.0.



ПРОЕКТ  
«Реформаторы  
образования»

# Университет – открытый городу, обществу, миру

Белгородский госуниверситет – яркий образец университетской трансформации. Вот один показательный пример. В 2005 году руководство вуза взяло курс на расширение научных направлений, связанных с нанотехнологиями в материаловедении. Ныне университет входит в число отечественных вузов-лидеров исследований по направлению «Материаловедение и нанотехнологии» и пятый год подряд удерживает позицию в мировой первой сотне Шанхайского рейтинга в предметной области «Металлургический инжиниринг».

– Концентрация ресурсов на правильно выбранном в своё время направлении и последовательное жёсткое администрирование оказались результативными мерами, – так комментирует ректор Олег Полухин успехи вуза. И еще открытость – этот инструмент трансформации выбрал для себя коллектив НИУ «БелГУ», и даже сделал его одним из девизов университетской программы развития на предстоящее десятилетие.

АО. Олег Николаевич, начнем с вопроса, который мы намерены задать всем нашим собеседникам – участникам проекта. В начале 2010 года вышла известная книга «Дорога к академическому совершенству» под редакцией Ф. Альтбах и Дж. Салми. В предисловии авторы отмечают: «Мир с нетерпением ждет появления новой большой идеи в управлении научным сообществом и трансформации университетов как образовательного пространства». Теперь, спустя десятилетие, можно ли сказать, что такая мировая «новая большая идея» – некие ясные общемировые маяки, критерии, концепты изменений – наконец появилась? Есть на что опираться ректорам-практикам трансформации вузов?

– Не знаю, как для всего мира, но для России, безусловно, такая новая большая идея заложена в программе академического стратегического лидерства «Приоритет-2030», которая ориентирует вузы на трансформацию всей деятельности таким образом, чтобы повысить их влияние на развитие территорий, формирование привлекательности российских регионов для жизни и работы, в том числе для иностранных студентов и зарубежных ученых, а также на мировое лидерство в области научных исследований. Исходя из этих задач, мы опираемся также на региональные программы развития, на те задачи, которые ставит перед Белгородской областью губернатор и его команда. Белгородский госуниверситет – драйвер инновационного развития региона и ключевой участник всех происходящих здесь процессов. Поэтому все свои программы мы коррелируем с програм-

**НИУ «БелГУ» вошел в число лучших вузов Российской Федерации. Это открывает перспективы для достижения новых задач. Всё будет зависеть от масштаба нашего мышления, амбиций и горизонта планирования.**

Из выступления ректора НИУ «БелГУ» О.Н. Полухина на заседании учёного совета по утверждению программы развития университета до 2030 года, 26.10.2021



мами областного правительства. В-третьих, мы учитываем в своей деятельности мировые тренды, так как наш вуз укрепляет свои позиции на международном научно-образовательном пространстве, тесно сотрудничает с десятками ведущих вузов мира, является соучредителем Ганзейской лиги университетов, куда входят более 100 университетов со всех континентов мира. Кстати, в 2022 году лига проведет свою очередную конференцию именно на базе нашего университета в Белгороде.

**АО. Судя по позициям, которых университет достиг к своему 145-летию, новые трансформационные задачи вам по плечу?**

– Да, в сентябре 2021 года НИУ «БелГУ» отметил сто сорок пять лет со дня основания и двадцать пять – с момента получения статуса классического университета. Каким он стал – заслуга всех поколений вузовского сообщества.

Белгородский госуниверситет сегодня является самым крупным научно-образовательным центром региона и вузом международного уровня. У нас функционирует 21 диссертационный совет по 14 областям науки, преподают 17 академиков и членов-корреспондентов РАН, 1179 докторов и

кандидатов наук. В разы увеличилась публикационная активность ученых вуза.

Ежегодно университет выпускает более 5 тыс. специалистов по 180 различным направлениям подготовки, и все они востребованы. С каждым годом увеличивается набор студентов на первый курс, причем из всех субъектов РФ. А доля поступивших с высокими баллами ЕГЭ из Белгородской области (240 и выше) увеличилась с 2010 года в три раза, составив в 2020 году 15%. Более чем в три раза увеличилось количество магистрантов. Почти в два с половиной раза – с 7,8 тыс. в 2010 году до 18,8 тыс. в 2020-м – выросла численность слушателей ДПО. И более чем в три раза – количество иностранных студентов: сегодня в НИУ «БелГУ» обучается свыше 3 тыс. молодых людей из 91 страны.

Мы сумели обеспечить максимальную цифровизацию всех процессов и полный переход, в случае необходимости, на дистанционное обучение. Активизировали инфраструктурные преобразования. Открыли и оснастили новые научные лаборатории, приступили к строительству нового общежития. Наконец, успешно завершили реализацию двух наших предыдущих стратегических программ и утвердили новую, ориентированную на показатели федеральной программы «Приоритет-2030».

Согласно данным Национального рейтинга университетов международной информационной группы «Интерфакс», по параметру «Социализация. ДПО» НИУ «БелГУ» входит в пятерку лучших вузов страны. К 2030 году университет планирует охватить различными видами образовательных программ не менее 100 тыс. человек ежегодно.



**АО. Кроме того, еще в 2018 году «Коммерсантъ» назвал университет «самым финансово обеспеченным вузом Черноземья» – тогда бюджет вуза достиг порядка 2,8 млрд. рублей. К настоящему моменту бюджет увеличился в два раза и составляет теперь более 4,6 млрд. рублей. Помимо государственного задания, из чего складывается финансовое благополучие?**

– Наши внебюджетные источники – это платные образовательные услуги, и доходы от коммерческой деятельности различных наших подразделений, таких как малые инновационные мероприятия, спортивные комплексы, оздоровительные комплексы «Нежеголь» и конно-спортивная школа, открытые для всех белгородцев; ботанический сад, реализующий выращенные растения; издательство; поликлиника и аптечная сеть.

Но самый важный источник финансирования – это, безусловно, доходы от выполненных научно-исследовательских и конструкторских работ. Например, недавно наши ученые представили очередную разработку мартенситной стали для тепловых электростанций. И в дальнейшем мы продолжим создание сталей с уникальными свойствами, в том числе безуглеродных экологически чистых марок, для нужд машиностроения, горно-металлургического и агропромышленного комплексов, авиакосмической и оборонной отраслей страны. Еще пример. Сейчас университет находится в процессе создания уникальной для России клиники генной терапии для персонализированной медицины. В рамках проекта

планируется организовать к 2030 году совместно с крупными отечественными и региональными фармкомпаниями производство не менее 4 генотерапевтических препаратов на сумму порядка 5 млрд. рублей в год.

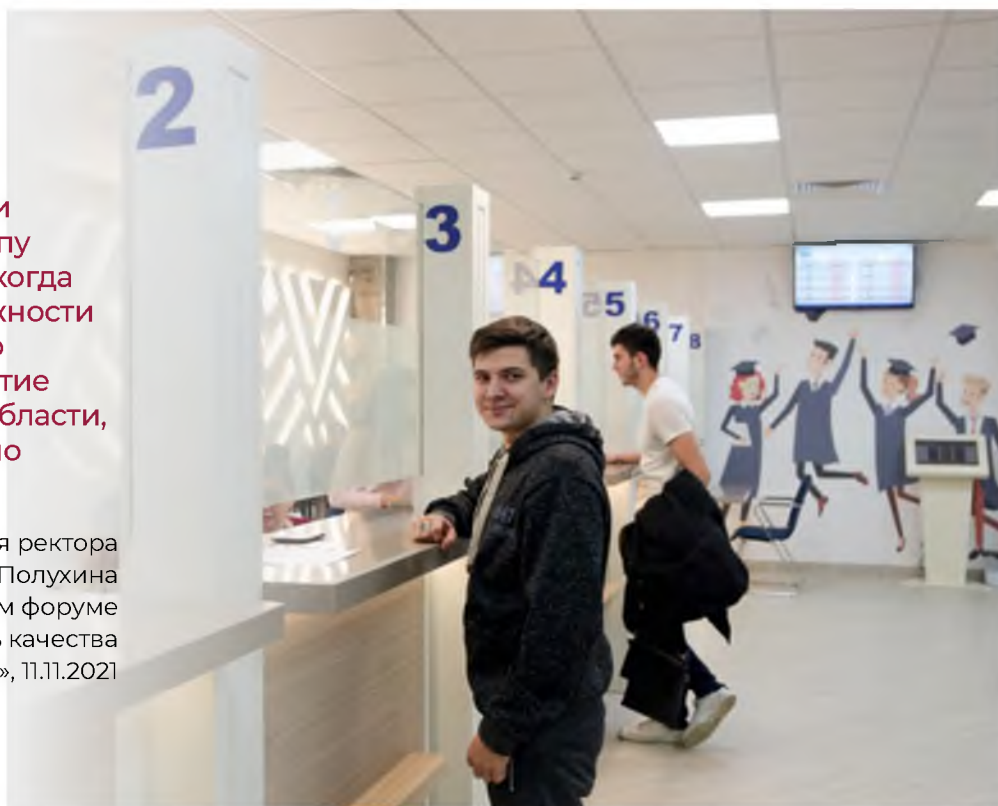
В целом за последние годы доходы от научной деятельности университет увеличил вдвое. За один только 2020 год НИУ «БелГУ» выполнил объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на сумму более 1 млрд. рублей.

**АО. По вашему опыту, какие управленческие стратегии дают наибольший эффект при реализации вузовской трансформы?**

– В системе управления университетом в течение последних трех лет происходит интенсивное взаимопроникновение административных, проектных и гибких форм управления. Именно синергия проектного, процессного, продуктового подходов заложена в основу стратегии развития университета. Кроме того, для повышения результативности системы управления университетом используется принцип открытости, который предполагает предоставление возможности всем желающим принимать непосредственное участие в принятии решений, инициировании проектов и предложений. Причем ключевые векторы в реализации принципа открытости задает ректорат, обеспечивающий прямой диалог со студентами, сотрудниками, внешними партнерами.

« Мы подошли к такому этапу своего развития, когда чувствуем возможности гораздо большего влияния на развитие не только своей области, региона, округа, но и страны в целом.

Из выступления ректора НИУ «БелГУ» О. Полухина на международном форуме «Всемирный день качества в России», 11.11.2021



Представляется, что сильной стороной существующей системы управления университетом является декомпозиция стратегических целей «сверху вниз»: от стратегических программ университета, через программы развития институтов (каждый институт тоже имеет свою стратегическую программу развития) до каждого иницируемого проекта. А далее, но уже «снизу вверх», происходит синхронизация критериев результативности проектов с ключевыми показателями: индивидуальных планов сотрудников, планов деятельности кафедр, программ развития институтов и колледжей, общеуниверситетских программ развития и вплоть до ключевых показателей эффективности персонально ректора. Кроме того, показатели результативности проектов синхронизируются с целевыми индикаторами национальных и федеральных проектов, что естественным образом позволяет нам интегрироваться в решения всех национальных задач, которые ставит руководство страны.

Общий портфель проектов НИУ «БелГУ» включает более 100 разных проектов: от локальных на уровне подразделений до межведомственных на уровне региона. В том числе 55 проектов развития и 47 бережливых проектов, в которых более 6 тыс. контрольных точек. В реализации портфеля проектов принимает участие более тысячи сотрудников.

**АО. Наш журнал уже рассказывал о разработанной университетом системе мер антикризисного управления в условиях пандемии.<sup>1</sup> В НИУ «БелГУ» имеются и другие уникальные для отечественной высшей школы практические кейсы. Готовы поделиться опытом?**

– Действительно, по итогам партнерской проверки госкорпорации «Росатом» наш университет был признан образцом бережливых технологий федерального уровня, и сегодня НИУ «БелГУ» – первый и пока единственный вуз в стране, прошедший сертификацию системы менеджмента бережливого производства на основе национальных стандартов. Что касается практических кейсов, то, например, в 2020 году университет завоевал первое место в номинации управления проектами в области бережливого производства за реализацию проекта «Создание студенческого многофункционального центра», позволившего оптимизировать более 60 процессов, обеспечить простоту, удобство и доступность получения услуг нашими студентами по принципу «одного окна». Безусловно, мы были бы рады обменяться опытом и лучшими практиками в этой сфере с другими российскими образовательными организациями.

<sup>1</sup> См. подробнее «Ценность системных мышлений в масштабах страны». – «Аккредитация в образовании», №127, [akvobr.ru/new/publications/284](http://akvobr.ru/new/publications/284).

## Правила реформатора от Олега Полухина



**Думать о качестве** как системообразующем факторе деятельности вуза



**Хочешь изменить окружающую среду** – меняйся сам



**Умей мыслить нестандартно**, предвидеть будущее, чувствовать тренды и настроения молодёжи



**Никогда не останавливайся на достигнутом**, двигайся вперед: процесс совершенствования системы является непрерывным



**Добивайся единства**, солидарности и слаженности действий всех субъектов управления университетом



**Масштаб мышления, амбиции и горизонт планирования** – обязательные условия успешной трансформации

### АО. Какие цели поставил для себя НИУ «БелГУ» в рамках программы «Приоритет-2030»?

– Назову только некоторые целевые показатели. Почти в два раза – с нынешних 27,7% до 43,5% в 2030 году – вырастет доля преподавателей в возрасте до 39 лет. Более чем в три раза – с 15% до 50% – увеличится доля поступающих с высокими баллами ЕГЭ из Белгородской области (240 и выше). В восемьсот раз – до 330 тыс. рублей – возрастет объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника НИУ «БелГУ». В общем, по всем направлениям деятельности университет взял на себя серьезные обязательства.

Для достижения поставленных целей нами разработаны три взаимосвязанных стратегических проекта: «Наука XXI века» станет основой исследовательского лидерства НИУ «БелГУ», обеспечивающего научно-технологический прорыв и инновационное развитие Белгородской области; проект «Лидеры будущего» нацелен на выявление и закрепление талантов в регионе, а также на запуск новой модели подготовки кадров, основанной на проектном и междисциплинарном подходе; проект «Университет без границ» обеспечит новое качество реализации «третьей миссии» университета и направлен на усиление роли вуза как драйвера позитивных изменений в реги-

оне и будет содействовать повышению привлекательности Белгородской области для жизни, учебы, работы и отдыха.

Резюмируя, хотелось бы подчеркнуть следующее. Сегодня мы подошли к такому этапу своего развития, когда чувствуем возможности гораздо большего влияния на развитие не только своей области, региона, округа, но и страны в целом. Белгородский госуниверситет хотел бы стать таким системообразующим научно-образовательным, инновационно-производственным и социокультурным центром, который создает новые форматы взаимодействия с бизнесом, властью, наукой и обществом и тем самым оказывает существенное влияние на повышение качества жизни людей в федеральном масштабе. Это сверхзадача, к которой мы стремимся.

#### НИУ «БелГУ»

Основан в 1876 году

Обучается 24,5 тыс. студентов

**Система менеджмента бережливого управления НИУ «БелГУ»** – первая и пока единственная среди российских вузов получила сертификат на соответствие национальным стандартам

