

Резюме стратегической сессии

Привлечение внешних проектов в нижегородский кампус – взгляд изнутри

Основной задачей стратегической сессии было понять ситуацию с организацией работы с внешними заказчиками на сегодняшний день в кампусе и выяснить, почему не выстраивается системная работа и какие проблемы и сложности существуют. Для этого к обсуждению были приглашены сотрудники кампуса, имеющие опыт реализации прикладных проектов, руководство кампуса, представители всех подразделений, команда, занимающаяся сопровождением проектов, а также все сотрудники, кто интересуется данной темой. Всего в мероприятии приняли участие 40 сотрудников.

Также в задачи стратегической сессии входило формулирование вопросов к коллегам из других кампусов, чьи выступления были запланированы в рамках круглого стола.

В процессе дискуссии модератором были озвучены цели встречи и основные вопросы для обсуждения. На примерах реализованных проектов были выявлены сильные стороны кампуса, сложности и проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники при реализации проектов, а также стратегии поиска проектов.

На примере проекта, реализованного лабораторией ЛАТАС (автоматизация процессов, составление маршрутов перевозок для сети супермаркетов «Магнит»), был разобран процесс поиска и реализации проекта.

Если касаться вопроса поиска клиента, то в данном случае заказчик пришел самостоятельно после ознакомления с рецензией сотрудника лаборатории на одну статью в практическом журнале «Логистика». Таким образом, одним из инструментов привлечения внимания к экспертизе НИУ ВШЭ является **активность сотрудников в среде практиков**. Это может быть выступление на практических семинарах, конференциях, выставках и закрытых мероприятиях, комиссиях и комитетах, а также публикации в изданиях для практиков. Данные публикации не засчитываются в академических надбавках, однако могут способствовать привлечению внимания к университету со стороны бизнеса.

При реализации проекта возникла сложность в оформлении договора на НИР, поскольку в начале реализации проекта еще нет четкого перечня задач и сложно зафиксировать, что и как будет выполнено в процессе работы над проектом. Следующей сложностью в проекте было то, что заказчик не хочет платить сразу, он думает, что за небольшие деньги он решит свои проблемы. Изначально проект развивался на небольшом финансировании, потом стало понятно, что такой проект будет невозможно развивать без

финансов. Только после предъявления демо-версии продукта заказчик начал серьезно относиться к проекту и стал готов оплачивать труд команды. Главным аргументом при этом стало понимание эффекта от разработанного решения, которое позволило существенно экономить ресурсы компании. Также, возникла проблема с передачей интеллектуальной собственности (ИС). **Заказчик хочет, чтобы вся созданная ИС принадлежала ему** (а по правилам Вышки, все, что создают ее сотрудники, принадлежит ей). В результате было ограничение на публикации, т.к. по договору все права перешли заказчику.

При обсуждении проекта возник вопрос, можно ли заказчику сделать комплексное предложение и кроме разработки провести для него внедрение и обучение. Единогласно было озвучено, что для внедрения необходимо полностью оторваться от основной деятельности и переключиться на проект, а график работ сотрудников этого не позволяет сделать. При учебной, научной, организационной и общественной загрузке сложно выделить людей на данный тип работы. Для реализации подобных проектов необходимо формировать команду, которую придется освободить от остальной деятельности. Таким образом, была зафиксирована **главная проблема: дефицит кадров и ресурсов**. Команда должна работать на все 100%. Сотрудники могут быть инициаторами, но проект должна делать отдельная команда специалистов с отрывом от основной деятельности.

На примере следующего проекта разбирали в качестве источника проекта личные связи. Проект появился от дружественной организации, задачей было проведение маркетингового исследования. Когда проект рождается на основе дружественных связей, проще выстраивать коммуникацию и обсуждать техническое задание. При обсуждении вопроса о дружественных связях в процессе дискуссии была озвучена такая проблема, что **сотрудникам не выгодно проводить проекты от личных контактов через ВШЭ**, т.к. при реализации самостоятельно как частное лицо тратится меньше средств на налоги, и нет отчислений университету. Данный факт имеет место быть, и с этой проблемой многие согласны. Было принято решение, что **через ВШЭ нужно проводить те проекты, которые приходят от крупных компаний и требуют команды экспертов**, которая обладает уникальными знаниями, что делает выполнение проекта частным лицом невозможным.

На примере реализованного проекта обсуждался вопрос вовлечения студентов в процесс работы над проектом. По озвученному опыту коллег многие привлекают компетентных и перспективных студентов к реализации проектов. Однако поручают им задачи не содержательные, а второстепенные. Чаще всего такие задачи связаны со сбором данных и информации. Со студентами нужно работать аккуратно, они не замотивированы

и не несут ответственности за некачественно выполненную работу (репутационные риски для них отсутствуют). **Привлечение студентов частично решает вопрос с нехваткой кадров для реализации проектов.**

В процессе обсуждения поднимался вопрос конкурентоспособности вуза по сравнению с небольшими консалтинговыми компаниями, которые могут выполнить работы быстрее и дешевле. Существует тренд, когда заказчик выбирает в качестве исполнителя более дешевый и быстрый вариант от какой-нибудь мелкой конторки и не заботится о результате. Университет ответственен за работу, которую он делает, поэтому она делается медленнее, тщательнее, при этом и цена дороже. В итоге были сформулированы сильные стороны ВШЭ: **ни одна консалтинговая компания не обладает такими мощными ресурсами распределенной ВШЭ, имиджем бренда ВШЭ, сильными кадрами,** и об этих ресурсах нужно говорить и давать знать широкой общественности. **Целесообразна реализация пакетных комплексных предложений,** когда, например, вместе с консалтингом предлагается и программа обучения. Соответственно, через ВШЭ необходимо проводить крупные проекты от компаний, для которых важно имя ВШЭ и не так важна цена. **Необходимо предлагать услуги крупному бизнесу и государственному сектору.**

При обсуждении вовлеченности и мотивации сотрудников реализацией прикладных проектов, были сформулированы **основные преимущества для преподавателя: усиление связей с бизнесом, привлечение практиков в образовательный процесс, проекты для студентов, повышение квалификации сотрудников, приобретение новых компетенций, усиление образовательных курсов новыми примерами и кейсами из практики, погружение в реальный бизнес.** Мы приобретаем практические компетенции, узнаем запросы рынка, корректируем в дальнейшем наши дисциплины в соответствии с рыночными реалиями. И устанавливать связи с бизнес-сообществом можно уже в учебном процессе, приглашая практиков на гостевые лекции, мастер-классы, на защиты ВКР и ГКЭ, организовывая практику студентов.

Основные выводы по итогам стратегической сессии:

1. Необходима кооперация усилий всех кампусов. Пока несильно налажено межкампусное сотрудничество
2. Сотрудники слабо участвуют в профессиональных мероприятиях, комиссиях, форумах и т.п. Иногда кулуарные экспертные встречи могут быть полезнее массовых форумов.

3. Экспертная площадка начинается с PR, нужно активизировать активность сотрудников, стимулировать публикацию в дополнительных практикоориентированных журналах, не смотря на то, что они не учитываются при подаче документов на академические надбавки.
4. На текущий момент проекты выполняют команды преподавателей и сотрудников лабораторий, у которых кроме задач по проекту идут лекции, работа с абитуриентами, организация конференций и другие общественные задачи, а также необходимо проводить научные исследования и писать научные статьи. В команде обязательно должен быть человек, который свободен и может быть двигателем, он должен понимать, что хочет заказчик, общаться с первыми лицами компаний. Вопрос: как адаптировать это под условия кампуса? Сократить нагрузку активным сотрудникам? Набрать отдельных людей для работы над проектами? Учитывать при переизбрании активность в выполнении прикладных проектов?
5. Необходимо определиться, нужно ли нам создавать отдельную структуру для выполнения прикладных проектов, например, центр прикладных исследований.