

ФГАНУ «СОЦИОЦЕНТР»

ЭКСПЕРТНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЕКТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЕССИИ (ПАС)

Название университета: ФГБВОУ ВО «Военно-медицинская академия имени С.М. Кирова» Министерства обороны Российской Федерации»

Даты: 25–27 сентября 2023 г.

Город: Санкт-Петербург

Регион: Санкт-Петербург

1. Общие экспертные выводы по итогам проведения проектно-аналитической сессии

Амбиция университета – стать университетом, обеспечивающим мировой уровень исследований и разработок новых технологий для военной и экстремальной медицины, а также держателем и координатором сети военно-медицинской подготовки в РФ. ВМА им. С.М. Кирова является главным военно-медицинским научным и образовательным учреждением страны, поэтому Академия является фактически «держателем» экспертизы для отраслей военно-медицинского образования и университетских военно-медицинских исследований и разработок. Таким образом, существующие амбиции направлены не на относительное лидерство Академии, а на качественное преобразование вышеуказанных отраслей. Каждой из представленных амбиций соответствует свой стратегический проект.

Основные разрывы, проявленные во время проведения ПАС:

1. Стратегические проекты и консорциумы существуют отдельно. Непросто выстраивается усложненная особенностями тройного ведомственного подчинения система коммуникации с партнерами, потенциально способными и готовыми участвовать в реализации стратегических проектов и совместно выходить на рынок медицинских технологий.

Возможные меры по компенсации: совместная деятельность с медицинскими организациями, конверсия новых продуктов, технологий и лекарственных средств возможна на условиях межведомственного взаимодействия заинтересованных в общем результате членов консорциума, механизмы которого необходимо формировать. ВМА им. С.М. Кирова может быть инициатором разработки этих механизмов, в том числе с выходом на нормотворческий уровень.

2. Фиксированная организационная и штатная структура военного вуза, сложность ее изменений и строгая иерархичность, снижающая скорость принятия решений по трансформации базовых процессов и организационной структуры Академии. Но в то же время утверждение новых тем исследований и разработок, трансляции их результатов в образовательный процесс и применение новых образовательных технологий происходит значительно быстрее и эффективнее, чем в подавляющем большинстве гражданских вузов.

Возможные меры по компенсации: разработать четкую схему научно-экспертной организационной структуры, частично сформированной за счет системы комиссий, рассматривающих инициативные проекты сотрудников и recommending включать предложения в общий план исследований и разработок, и поддержать ее функционирование и регулярное обновление.

3. Слабо выражены элементы долгосрочного планирования в виде обратного проектирования от целевого образа университета через последовательность запускаемых стратегических проектов и необходимых изменений в базовых процессах.

Возможные меры по компенсации: формирование “дорожной карты” реализации стратегических проектов с участием широкой группы сотрудников ВМА им. С.М. Кирова в формате внутренней проектной сессии с выявлением дефицитов и необходимыми изменениями базовых и сквозных процессов под запрос общей трансформации Академии.

2. Рекомендации по системе управления

Система управления Академии во многом обусловлена военной спецификой вуза. Во-первых, специфика проявляется во взаимодействии с учредителем – Министерством обороны, – в значительном формальном ограничении автономии принятия решений. Данное ограничение в некоторой степени нивелируется весомым авторитетом Академии внутри Министерства обороны и позволяет влиять на принимаемые решения, однако замедляет их принятие и снижает возможности для экспериментов. Такая ситуация является типичной и даже более выигрышной в системе управления учреждениями Министерства обороны, диктуется особенностями военного управления и военной культурой и, в принципе, корректировке не подлежит и не нуждается. Во-вторых, специфика проявляется во внутреннем устройстве Академии – значительной фиксированности кадровой политики, научной повестки и образовательного портфеля. Такая фиксированность связана с формальными ограничениями в принятии решений, а также с общей системой регуляции воинской службы. Кроме того, предоставление автономии отдельным структурным подразделениям невозможно по тем же причинам.

Отдельно необходимо упомянуть существование нескольких программ развития внутри Академии, как минимум, часть которых утверждается или учредителем, или иными инстанциями в рамках закрытых государственных

программ и самостоятельному изменению, а также переносу в открытую программу развития в рамках проекта «Приоритет-2030» не подлежит.

В части управления рекомендуется:

- сформировать механизмы взаимодействия с гражданскими организациями системы здравоохранения, образования и науки (включая инженерные вузы), которые позволят формировать консорциумы и партнерства, а также заимствовать недостающие компетенции и технологии, в том числе для использования в закрытом контуре;
- синхронизировать программы развития, имеющиеся в Академии (с учетом закрытого режима);
- разработать механизмы переноса успешных практик стратегических проектов в регулярную образовательную, исследовательскую и разработческую деятельность с учетом необходимости согласования изменений с учредителем;
- увеличить системность и эффективность сервисных процессов и внутренних коммуникаций на уровнях ниже заместителей начальника Академии.

3. Рекомендации по дальнейшему развитию стратегических проектов (СП):

Стратегический проект №1 «Кадровая лаборатория военной и экстремальной медицины»

Основные барьеры для реализации СП-1:

- отсутствие мобилизационного ресурса медицинской службы ВС РФ (кадровый “голод”),
- создание Центра требует сложного межведомственного взаимодействия минимум трех различных структур (Минобороны, Минздрава, Минобрнауки), а в последующем и всех силовых ведомств РФ, для реализации которого отсутствует необходимая нормативно-правовая база.

Сильные стороны стратегического проекта:

- реализована система выбора подпроектов, основанных на инициативах сотрудников и обучающихся ВМА им. С.М. Кирова всех уровней, базирующихся на реальном опыте клинической и полевой работы, каждый подпроект проходит несколько уровней проработки и согласования, получает годовой бюджет на реализацию;
- применяется механизм поддержки преемственности подпроектов, соответствующих целевому результату СП, введена система пролонгации подпроектов;
- стратегический проект выходит за рамки вуза, при его выполнении строится модель взаимодействия с организациями другой ведомственной принадлежности.

Рекомендации:

- отработать разрабатываемую модель военно-учебных центров на одном из вузов-партнеров, выработать методику подготовки кадров для таких центров, наладить систему взаимодействия (или управления) центром, рассматривая его как прообраз кластера, подготовить ТЗ на разработку нормативно-правовой документации, необходимой для функционирования системы военно-учебных центров в гражданских медицинских вузах РФ;
- дать более четкие и отчасти формализованные формулировки 1) того, что можно назвать отчуждаемым продуктом СП, который можно передавать за пределы Академии, 2) вида деятельности, для реализации которой этот продукт необходим;
- увеличить долю и расширить продуктовую линейку в образовательных программах ДПО, в том числе для внешних пользователей, по наиболее актуальным темам, включая организационные мероприятия и меры защиты личного состава (санитарно-гигиенические и профилактические меры);
- проработать механизмы межуниверситетского (высшего и последиplomного) взаимодействия и взаимодействия с СПО медицинского профиля для повышения квалификации по разработанным программам работников здравоохранения, как оказавшихся в условиях локальных конфликтов, так и работающих в гражданском здравоохранении.

Стратегический проект №2 «Трансляционные исследования в военной и экстремальной медицине»

Основные барьеры реализации СП-2:

- для реализации стратегического проекта требуются ресурсы и компетенции других участников, то есть создание Консорциума, однако пока имеются нормативно-правовые ограничения в осуществлении такого взаимодействия с другими участниками;
- для реализации задач проекта требуется участие специалистов по новым для ВМА им. С.М. Кирова направлениям (биологи, инженеры, ИТ-специалисты), но, с учетом ограниченного взаимодействия с внешними организациями, могут возникать трудности при реализации кооперации.

Рекомендации:

- проработать вопрос долгосрочного планирования СП обратным проектированием от детального образа конечного результата к текущему состоянию, спланировать последовательность запросов на необходимое оборудование, партнерство в области недостающих компетенций в исследованиях и разработках;
- популяризировать проект через все доступные (с учетом разрешенной к трансляции информации) информационные каналы для медицинского сообщества внутри страны и за рубежом (для дружественных стран);
- проработать механизмы межуниверситетского взаимодействия и создание консорциумов для распределения ресурсов и обмена компетенциями

по достижению продуктового результата, который может быть более просто, надежно и/или быстро получен в кооперации;

– определить запросы для образовательной и научно-исследовательской политик, какие новые научные школы необходимы для выполнения фундаментальных исследований, а какие новые коллективы для выполнения опытно-конструкторских разработок?

– рекомендуется сохранить темп и динамику обсуждения и проектирования целей и задач стратегического проекта, заданного в рамках проектно-аналитической сессии командой Академии, проводить анализ промежуточных результатов и предложений по развитию с привлечением широкого круга сотрудников ВМА им. С.М. Кирова.

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)