

Стратегия развития
Тольяттинского государственного университета
до 2015 года

(Утверждена решением Учёного совета №958 от 18.11. 2010 г.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Об общих подходах и условиях формирования Стратегии и Программы развития ТГУ	4
2. О структуре Стратегии и Программы развития ТГУ	5
3. Миссия Тольяттинского государственного университета	6
4. Каким должен быть Тольяттинский государственный университет	7
5. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)	8
6. Стратегические задачи развития ТГУ <i>(на основе SWOT-анализа)</i>	13
7. Направления деятельности для решения стратегических задач развития ТГУ <i>(на основе SWOT-анализа)</i>	14
8. Принципы формирования и управления Программой развития ТГУ	23

1. Об общих подходах и условиях формирования Стратегии и Программы развития ТГУ

Жесткие внешние условия и ограниченные ресурсы заставляют нас предъявлять серьезные требования к точности выбора основных приоритетов развития, заставляют концентрироваться на стратегических задачах. Мы понимаем, что только такая концентрация позволит не только сохранить, но и укрепить наш Университет.

С одной стороны, ситуация мирового финансово-экономического кризиса усилена в Тольятти его системным кризисом как моногорода, что не может не сказываться на условиях обеспечения деятельности и развития ТГУ. Проблемы демографической "ямы" усугубляются снижением платежеспособности населения в регионе. Реформирование системы высшего образования и политика государства обоснованно направлены на сокращение сети филиалов вузов и количества университетов за счет их слияния или понижения статуса. Однако, с другой стороны, существуют возможности успешного развития ТГУ при условии реализации университетом политики интеграции образования и науки, налаживания эффективной системы взаимодействия с работодателями, активного участия в работе по диверсификации экономики города.

Именно поэтому наша активная жизненная позиция нужна не только ТГУ, но и всему городу, региону, стране. **ТГУ должен в очередной раз взять на себя ответственность за развитие и модернизацию экономики города в части ее обеспечения кадровым потенциалом, инновационными разработками и проектами. И, вместе с тем, ТГУ должен взять на себя ответственность за формирование интеллектуальной и духовной основ культуры нашего города, за воспитание носителей этой культуры.**

ТГУ открыт для диалога с властями – в городе, области, регионе и на федеральном уровне.

Наша позиция, которую мы должны суметь донести до широкого круга общественности и властных структур, заключается в том, что

- жители города Тольятти имеют право на получение качественного университетского образования,
- крупнейший в России необластной город имеет право на свой сильный Университет,
- модернизация экономики крупнейшего моногорода России невозможна без сильного Университета.

Наша стратегия – это стратегия развития. В тяжелых внешних условиях отсутствие стратегии или стратегия выживания обрекают организацию на деградацию и гибель. Только стратегия движения вперед, стратегия развития способна обеспечить в условиях кризиса благоприятные перспективы для организации. Жесткие внешние условия приведут к сокращению филиалов и вузов-пустышек на территории нашего региона и города. А сильный Университет, использующий все имеющиеся возможности, в условиях кризиса может стать вне конкуренции. Мы должны суметь воспользоваться этим.

2. О структуре Стратегии и Программы развития ТГУ

Стратегия развития задает ориентиры на долгосрочную перспективу (не менее 5 лет). Стратегия развития Тольяттинского государственного университета включает:

- миссию ТГУ,
- образ желаемого будущего ТГУ или ответ на вопрос «каким должен быть ТГУ» (Vision),
- всесторонний анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ),
- сформулированные на основе SWOT-анализа стратегические задачи,
- сформулированные на основе SWOT-анализа стратегические направления деятельности для решения стратегических задач,
- основные принципы формирования и управления Программой развития.

Программа развития формируется на среднесрочную перспективу (до 3 лет) и является совокупностью взаимосвязанных проектов, обеспечивающих решение стратегических задач и реализацию стратегических направлений деятельности ТГУ.

3. Миссия Тольяттинского государственного университета

1. Развернутая формулировка Миссии ТГУ

Являясь системообразующим университетом для ряда отраслей промышленности, в которых лидирующая роль принадлежит Поволжскому региону, и градообразующим фактором для города Тольятти, *на основе*

- интеграции образовательного и научного процессов,
- ориентации на лучшие мировые образцы в образовательной и научной деятельности,
- внедрения эффективных методов управления,
- создания оптимальных условий работы каждому сотруднику университета,
- формирования гуманитарно-ориентированного образовательного пространства и креативной студенческой среды

совместными усилиями сотрудников, студентов и выпускников способствовать становлению инновационной социально-ориентированной экономики и развитию гражданского общества новой России через

- формирование интеллектуальной, культурной и управленческой элиты страны,
- подготовку широко востребованных высококвалифицированных профессионалов, конкурентоспособных на мировом рынке труда,
- активную инновационную деятельность, включая получение и внедрение в реальную практику передовых результатов образовательной, научной и проектной деятельности.

2. Краткая формулировка Миссии ТГУ

Совместными усилиями сотрудников, студентов и выпускников способствовать становлению инновационной социально-ориентированной экономики и развитию гражданского общества новой России.

4. Каким должен быть Тольяттинский государственный университет

- **ТГУ** – динамично развивающийся государственный университет, соответствующий всем предъявляемым со стороны государства требованиям; исследовательский университет, успешно интегрирующий образовательную и научную деятельность; инновационный центр, формирующий региональный вектор развития.
- **ТГУ** – мощный научный и образовательный центр Поволжья, имеющий ряд международных приоритетов в различных областях машиностроения, электротехники и энергетики; системообразующий и градообразующий университет, обеспечивающий кадровое сопровождение модернизации экономики Тольятти, способствующий ее инновационному развитию и диверсификации через своих выпускников, а также через создание, привлечение, адаптацию и внедрение инновационных технологий.
- **ТГУ** – культурный центр, формирующий через своих выпускников гуманитарно-ориентированную городскую среду Тольятти и его позитивный облик.
- **ТГУ** – престижный университет с точки зрения абитуриентов, студентов, работодателей; университет, широко интегрированный в международное образовательное пространство, обеспечивающий конкурентоспособность своих выпускников не только на российском, но и на международном рынке труда.
- **ТГУ** – устойчивый в международном образовательном пространстве университет, способный эффективно противостоять внешним угрозам и потрясениям, обеспечивающий престижную работу и высокий уровень благосостояния своих сотрудников.

5. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)

Сильные стороны:

1. Тольяттинский госуниверситет уникален по степени значимости для своей территории – это системообразующий университет, имеющий исключительное региональное и отраслевое значение:

- ТГУ – единственный в г.о. Тольятти центр университетского образования, сочетающий техническую, естественнонаучную, финансово-экономическую, гуманитарную, юридическую и педагогическую подготовку;

- ТГУ – монополист в г.о. Тольятти по большинству направлений инженерно-технической подготовки и ведущий центр инженерной подготовки Поволжского автомобильного кластера;

- ТГУ – единственный вуз в г.о. Тольятти и один из 35 в России, осуществляющий обучение студентов в учебно-военном центре по программам подготовки офицеров для службы по контракту, а также осуществляющий подготовку офицеров запаса на военной кафедре по установленным Министерством обороны РФ военнo-учетным специальностям.

2. ТГУ удовлетворяет самым высоким требованиям государства к университетам: обеспечивает перевыполнение действующих аккредитационных нормативов для университетов; имеет потенциал дальнейшего повышения основных показателей своей деятельности. ТГУ – единственный вуз Поволжья, отмеченный премией Правительства РФ в области качества.

3. ТГУ – второй по величине вуз области, имеющий все необходимое (высококвалифицированный персонал, здания и сооружения, инженерно-технические сети, развитую ИТ-инфраструктуру, лаборатории и оборудование) для реализации образовательной и научной деятельности и увеличения контингента студентов.

4. ТГУ обладает уникальным коллективом, сочетающим:

- креативность и молодость (средний возраст – 44 года);

- основательность широко признанных научных школ, берущих начало в ТПИ и ТФ СамГПУ;

- пассионарность и готовность к инновациям, разработке и применению новых образовательных технологий и методов научных исследований;

- стремление использовать существующие и создавать новые механизмы привлечения внешних средств по всем направлениям деятельности университета: основное и дополнительное образование, наука, сопутствующие услуги.

5. В ТГУ сформирован коллектив управленцев, имеющий опыт использования современных инструментов и методик и готовность к управленческим инновациям.

6. В ТГУ сформирована и развивается инновационная инфраструктура, включающая Центр трансфера технологий, отдел интеллектуальной собственности, аккредитованный Испытательный центр, 14 научно-образовательных центров. Вокруг ТГУ формируется кольцо инновационных предприятий, в том числе по количеству МИП, созданных по ФЗ-217, ТГУ (по состоянию на середину 2010 года) входит в первую десятку вузов общероссийского рейтинга.

7. В ТГУ создана эффективная система управления Программой развития, включающая постоянно действующую Группу стратегического планирования и АИСУ «Управление Программой развития».

8. Действует система стимулирования научных руководителей аспирантами и сотрудников, направленная на повышение эффективности работы аспирантуры, стимулирование защиты диссертаций. В ТГУ открыты 3 докторских диссертационных совета по 5 специальностям. С 2010 года многопрофильный журнал «Вектор науки ТГУ» включен в список журналов, рекомендованных ВАК РФ для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук.

9. В ТГУ накоплен большой опыт реализации научных и инновационных проектов в кооперации с академической наукой и реальным сектором экономики, включая оборонно-промышленный комплекс, а также опыт подготовки и реализации интеграционных проектов.

10. В ТГУ имеется опыт разработки и внедрения новых образовательных программ в соответствии с требованиями Болонского соглашения в тесной кооперации с ведущими зарубежными вузами.

11. Создана система информирования города и региона об успехах ТГУ, налажена работа собственных СМИ.

Слабые стороны:

1. У преподавателей не хватает времени для полной реализации своего потенциала:

- большая аудиторная нагрузка (*проблема поэтапно решается: в 2008/2009 учебном году предельная нагрузка составляла 900 часов на одну ставку; в 2009/10 – предельная нагрузка снижена до 850 часов, в 2010/11 – до 800 часов*);

- несправедливая потогонная система оплаты труда вынуждает искать подработку «на стороне» или работать для обеспечения нормального уровня жизни более чем на одну ставку при изначально высоких нормативах аудиторной нагрузки;

- сложность индивидуального планирования из-за аврального стиля работы и нестабильного расписания аудиторных занятий (*в 2009/10 учебном году проведены работы по синхронизации технологических карт с системой «числитель/знаменатель», что привело к стабилизации расписания*).

2. Недостаточно детализирована система оценки уровня квалификации персонала. Система оплаты труда не направлена на мотивацию к достижению высоких показателей деятельности.

3. Оценка деятельности структурных подразделений и отдельных преподавателей и ученых ведется без учета специфики технического, естественнонаучного, гуманитарного, финансово-экономического, педагогического направлений, что не позволяет раскрыть весь потенциал коллектива.

4. Неоптимизированная система управления университетом:

- избыточные уровни управления и неоптимизированная структура административно-управленческого и обслуживающего блоков;

- недостаточно прозрачная система управления и принятия решений;

- низкая производительность труда в системе АУП и АХЧ;

- слабо диверсифицированная доходная часть бюджета;

- непрозрачные финансовые потоки;
- большой вал отчетных документов при дублировании запросов информации;
- недостаточно эффективно организована работа по автоматизации деятельности университета: внедрение новых АИСУ и программных продуктов не всегда приносят выраженный экономический эффект (высвобождение времени, ускорение принятия решений, уменьшение количества ошибочных действий, повышение качества работы).

5. Бессистемная маркетинговая работа и отсутствие четко выстроенной системы привлечения абитуриентов, работодателей и заказчиков.

6. Система формирования положительного имиджа ТГУ в стадии становления:

- не выстроена система приоритетов в информировании города и региона об успехах ТГУ;
- отсутствует система пропаганды ТГУ;
- неэффективная система предотвращения распространения некачественной информационно-рекламной продукции подразделений ТГУ;
- система сопровождения сайта ТГУ не обеспечивает необходимого качества представления информации;
- не разработана система корпоративных ценностей, низкий уровень общей корпоративной культуры.

7. Нет кампуса, территориально оформленного и выделенного из окружающей городской среды.

8. Недостаточно общежитий для приема иногородних и иностранных студентов.

9. Низкая эффективность работы студенческого парламента и органов студенческого самоуправления.

10. Отсутствие эффективной системы трудоустройства выпускников.

11. Низкая информированность о потребностях предприятий и организаций города и региона в подготовке и переподготовке кадров, инновационных разработках, технических услугах и консалтинге.

12. Слабая информационная безопасность.

13. Нет инфраструктуры доступного отдыха сотрудников, аспирантов и студентов университета.

Возможности:

1. Использование федерального и областного финансирования на реализацию образовательных, научных и инновационных программ и проектов, а также реализацию социальных программ и программ развития материально-технической базы.

2. Участие в стратегических проектах модернизации экономики Тольятти, в том числе проектах создания особой экономической зоны (ОЭЗ) и IT-парка «Жигулевская долина».

3. Расширение спектра образовательных программ, включая среднее профессиональное образование, бакалавриат, специалитет, магистратуру, аспирантуру.

4. Выстраивание системы непрерывной подготовки по схеме НПО-СПО-ВПО.

5. Развитие системы дополнительного профессионального образования (системы переподготовки кадров), в том числе в рамках программ поддержки автопрома и моногородов.

6. Выход на региональный рынок образовательных услуг через дистанционные технологии и систему дополнительного профессионального образования (ДПО).

7. Продвижение выпускников на рынке труда при обеспечении современного уровня их подготовки (в том числе использование готовности работодателей гарантировать работу нашим выпускникам при условии качественной подготовки по согласованным программам). Создание системы адресного трудоустройства выпускников.

8. Усиление позиций на рынке образовательных услуг за счет консолидации с другими региональными вузами (например, в рамках проекта «Поволжский кластер университетов (ПКУ) «Автомобилестроение»»).

9. Повышение эффективности использования кадрового потенциала сотрудников ТГУ в части привлечения абитуриентов, слушателей ДПО, заказчиков НИР и ОКР, создания малых инновационных предприятий.

10. Использование потенциала выпускников и попечительского совета ТГУ во всех направлениях деятельности университета.

11. Создание системы фандрайзинга, привлечения различных пожертвований и других дополнительных источников финансирования отдельных проектов.

12. Внедрение готовых взаимно интегрированных специализированных АИСУ и программных пакетов для автоматизации основных и вспомогательных процессов в университете.

13. Обустройство территории кампуса в Центральном районе.

14. Укрупнение университета за счет присоединения федеральных колледжей и действующих на территории Тольятти филиалов вузов.

Угрозы:

1. Снижение финансирования, уровня оплаты труда и сокращение персонала:

- из-за ужесточения аккредитационных требований со стороны государства к вузам (угроза снижения статуса или потери самостоятельности);

- из-за демографической «ямы» и ужесточения условий набора, включая введение минимального положительного балла по ЕГЭ, сокращение бюджетных мест для гуманитарных и экономических специальностей (угроза снижения набора студентов);

- из-за финансово-экономического кризиса, ведущего к снижению платежеспособности населения и предприятий (угроза снижения набора коммерческих студентов и потери заказчиков образовательных и научных услуг, ухода студентов, в том числе со старших курсов);

- из-за тенденции снижения федерального финансирования вузов.

2. Активность конкурентов на городском и региональном уровне.

3. Неопределенная ситуация и не всегда хорошо прогнозируемые действия в системе управления образованием:

- постоянно меняющиеся внешние условия и правила проведения приемной кампании;

- несоблюдение общих сроков перехода на уровневую систему подготовки, что ставит вузы, ориентирующиеся на объявляемые сроки в невыгодное положение;

- недостаточная готовность в системе образования в целом к переходу на федеральные государственные образовательные стандарты («стандарты 3-го поколения»);

- изменения законодательства – необходимость перехода от формы бюджетной организации к форме бюджетной организации с расширенными правами или к форме автономной некоммерческой организации.

4. Ужесточение федеральных требований в области жизнеобеспечения, пожарной, антитеррористической и информационной безопасности (законы о государственной тайне, персональных данных, пожарные, санитарные и другие нормы).

5. Устаревающая материально-техническая база, амортизация которой не финансируется из федерального бюджета.

6. Реформирование Минобрнауки в части ликвидации Рособразования в 2010 г., нарушающее сложившиеся связи и требующее дополнительных временных и организационных издержек на освоение новых процедур взаимодействия с Минобрнауки.

7. Снижение привлекательности жизни в Тольятти в связи с системным кризисом экономики крупнейшего в России моногорода и, как следствие, усиление миграции молодежи из города.

6. Стратегические задачи развития ТГУ (на основе SWOT-анализа)

Задача 1. Диверсифицировать доходную часть бюджета, обеспечить оптимальные условия для привлечения федерального и регионального финансирования, повысить устойчивость ТГУ на рынке образовательных услуг.

Задача 2. Обеспечить улучшение условий работы и эффективное использование кадрового потенциала ТГУ:

- в разработке новых образовательных программ и курсов;
- в основном образовательном процессе и системе ДПО;
- в инновационной и научной деятельности;
- в привлечении внешнего финансирования;
- в привлечении абитуриентов и слушателей ДПО;
- во взаимодействии с работодателями.

Задача 3. Построить эффективную конкурентоспособную образовательную систему на основе реализации основных установок государства в развитии образования, в том числе установки на интеграцию научного и образовательного процессов.

Задача 4. Создать эффективную систему и инфраструктуру привлечения абитуриентов, слушателей ДПО, работодателей, заказчиков НИОКР, проектных, консалтинговых и других видов услуг.

Задача 5. Оптимизировать и повысить эффективность системы управления ТГУ, с наименьшими издержками обеспечить соответствие ТГУ внешним требованиям.

7. Направления деятельности для решения стратегических задач развития ТГУ (на основе SWOT-анализа)

Задача 1. Диверсифицировать доходную часть бюджета, обеспечить оптимальные условия для привлечения федерального и регионального финансирования, повысить устойчивость ТГУ на рынке образовательных услуг

Направления деятельности:

1.1. Значительное увеличение внешнего финансирования НИР и ОКР (с 85 млн. руб. до 200 млн. руб. к 2012 г.) и количества сотрудников ТГУ, занятых в НИР и ОКР (не менее 800 человек (сотрудников и студентов) и не менее 30 % от общего количества ППС, участвующих в НИР на хоздоговорной и грантовой основе к 2012 г.), в том числе путем

- развития системы стимулирования привлечения внешнего финансирования на выполнение НИОКР;
- расширения централизованной помощи для подготовки и подачи заявок на конкурсное финансирование через Центр трансфера технологий (ЦТТ) ТГУ;
- расширения услуг ЦТТ на поиск и привлечение средств для выполнения госзаказов на научные проекты по всей территории России (до 100 млн. руб. в год к 2012 г.)
- создания с использованием ФЗ-217 пояса малых инновационных предприятий вокруг ТГУ, обеспечивающих внедрение научно-технических разработок ТГУ и привлечение в ТГУ дополнительного федерального и областного финансирования на дальнейшее развитие научной и инновационной деятельности (не менее 20 предприятий к 2011 г. включительно и не менее 50 предприятий к 2015 г. включительно; консолидированный бюджет дочерних малых инновационных предприятий ТГУ должен составить к 2015 г. не менее 500 млн. рублей в год);
- использования потенциала широко признанных научных школ в развитии научной и образовательной деятельности (подготовка проектов, лоббирование заявок, развитие материальной и методической базы);
- участия в крупных инновационных проектах регионального и общегосударственного масштаба в качестве ведущего исполнителя и инициатора;
- постоянного широкого участия ТГУ во всех целевых федеральных программах Минобрнауки для получения финансирования на конкурсной основе, в том числе крупных интеграционных образовательных проектов.

1.2. Значительное увеличение объема привлеченных через систему дополнительного профессионального образования (ДПО) средств из внешних источников финансирования (до 50 млн. рублей к 2012 г.), в том числе путем

- создания эффективной системы стимулирования институтов/факультетов/кафедр и отдельных сотрудников ТГУ для привлечения финансирования через систему ДПО ТГУ;
- привлечения в систему ДПО ТГУ областного и федерального финансирования на переподготовку кадров, в том числе через службы занятости в рамках финансирования антикризисных мер;

- увеличения финансирования со стороны предприятий, организаций и учреждений города и региона на подготовку и переподготовку кадров, в том числе через обеспечение функций «корпоративного университета» для крупных промышленных предприятий;
- расширения объема подготовки по рабочим специальностям;
- активного позиционирования ТГУ как исключительного учебного заведения в Тольятти, обладающего необходимым кадровым потенциалом и материально-технической базой для обеспечения широкого спектра программ ДПО.

1.3. Повышение устойчивости ТГУ на рынке образовательных услуг через внедрение привлекательных образовательных технологий, включая непрерывную инженерную подготовку (по схеме НПО–СПО–ВПО) и дистанционные формы подготовки, в том числе на основе

- интеграции с техническими колледжами в г.о.Тольятти;
- обеспечения широкого присутствия на образовательном пространстве в регионе, стране и ближнем зарубежье путем сохранения и развития сети представительств/представителей и применения дистанционных технологий.

1.4. Развитие дистанционных технологий (**не менее 3 тысяч студентов в 2012/13 учебном году, обучающихся по дистанционным технологиям, при сохранении альтернативы обучения по традиционной технологии заочного обучения**), в том числе

- создание сети региональных представителей для привлечения студентов, обучающихся по дистанционным технологиям;
- внедрение дистанционных технологий через представительства ТГУ;
- внедрение дистанционных технологий для школьников – подготовка абитуриентов.

1.5. Сохранение и увеличение контингента студентов, обучающихся по традиционным технологиям, в том числе

- создание системы стимулирования привлечения абитуриентов в ТГУ;
- увеличение количества студентов-заочников с опорой на кафедры/институты/ факультеты;
- сохранение и развитие практики целевой подготовки с использованием связей с работодателями;
- повышение эффективности системы довузовской подготовки.

1.6. Создание системы фандрайзинга для привлечения средств, в том числе

- на капитальное строительство;
- на приобретение оборудования;
- на учреждение стипендий, грантов, премий;
- на проведение спортивных и культурно-массовых мероприятий;
- на проектную деятельность.

1.7. Системное выстраивание отношений с выпускниками ТГУ, в том числе

- привлечение выпускников к реализации университетских проектов;
- создание ассоциаций и фондов, учреждаемых выпускниками.

1.8. Расширение интеграции внешних и внутренних ресурсов на всех уровнях управления ТГУ для активизации привлечения внешнего финансирования на реализацию научных и образовательных проектов.

1.9. Лоббирование через организации, заинтересованные в построении эффективной инновационной среды в Тольятти (городская и областная администрации; предприятия-работодатели; предприятия-заказчики научных и проектных работ, в том числе предприятия оборонно-промышленного комплекса), государственной поддержки развития университета, имеющего системообразующее значение для города и способного обеспечить кадровое сопровождение модернизации его экономики с учетом требований к ее диверсификации.

1.10. Использование возможностей финансирования капитального строительства для вуза в рамках частно-государственного партнерства (обустройство территории кампуса; строительство общежитий).

1.11. Привлечение внешнего финансирования (федерального, областного, городского, частного) на реализацию социальных программ и программ развития материально-технической базы.

1.12. Развитие сотрудничества с различными организациями-партнерами, в том числе зарубежными, для расширения своего влияния и совместного привлечения внешнего финансирования на образовательные и научные проекты, а также на академическую мобильность и повышение квалификации; развитие многоуровневой подготовки и международных образовательных программ в соответствии с требованиями новых ГОС и Болонского соглашения.

1.13. Активное продвижение инновационных проектов ТГУ в городские программы.

1.14. Минимизация собственных издержек на внедрение новых образовательных продуктов, в том числе через обеспечение дополнительного финансирования из федерального и областного бюджета, а также от заинтересованных предприятий.

Задача 2. Обеспечить улучшение условий работы и эффективное использование кадрового потенциала ТГУ:

- *в разработке новых образовательных программ и курсов;*
- *в основном образовательном процессе и системе ДПО;*
- *в инновационной и научной деятельности;*
- *в привлечении внешнего финансирования;*
- *в привлечении абитуриентов и слушателей ДПО;*
- *во взаимодействии с работодателями,*

Направления деятельности:

2.1. Высвобождение времени на индивидуальное развитие и творческую работу, в том числе

- *снижение аудиторной нагрузки по основным образовательным программам до 800 часов к 2010/2011 учебному году и до 750 часов к 2011/2012 учебному году;*
- *исключение дублирования при заполнении отчетных документов;*
- *обеспечение стабильного и удобного для студентов и преподавателей расписания аудиторных занятий.*

2.2. Обеспечение профессорско-преподавательскому составу ТГУ оптимальных и наиболее выгодных условий дополнительного заработка в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) ТГУ – как реальная альтернатива подработке вне стен ТГУ.

2.3. Обеспечение наиболее широкого участия сотрудников ТГУ в научной и инновационной деятельности на основе внешнего финансирования, в том числе через реализацию партнерства с другими организациями (фондами, предприятиями, вузами).

2.4. Внедрение системы стимулирования деятельности различных структурных подразделений, преподавателей и ученых, учитывающей специфику технического, естественно-научного, экономического, гуманитарного, педагогического направлений для развития наиболее сильных сторон каждого. Основные направления стимулирования:

- обеспечение качества учебного процесса;
- привлечение абитуриентов и слушателей ДПО;
- привлечение федерального и областного финансирования на реализацию образовательных и научных программ;
- развитие системы ДПО;
- взаимодействие с работодателями;
- критические направления деятельности (зона риска по аккредитационным показателям): повышение эффективности работы аспирантуры; развитие НИРС, в том числе выполняемой на платной основе; открытие диссоветов, докторантуры.

2.5. Разработка стимулирующей системы оплаты труда, учитывающей эффективность, своевременность и качество выполнения текущей работы и реализации программы развития университета, в том числе

- введение в оплату труда наряду с основной частью (оклад и фиксированные надбавки) переменных стимулирующих составляющих;
- внедрение количественных, хорошо измеряемых показателей деятельности для всех подразделений и сотрудников;
- внедрение объективных показателей оценки уровня квалификации и системы ранжирования персонала с разбивкой по группам: профессорско-преподавательский, учебно-вспомогательный, административно-управленческий и прочий обслуживающий персонал.

2.6. Обеспечение активного участия кафедр в разработке программ ДПО и привлечении слушателей.

2.7. Развитие системы внутреннего информирования и формирования баз данных проектных идей, разработок, услуг для привлечения внешнего финансирования на реализацию образовательных и научных программ.

2.8. Поддержка развития консалтинговых услуг, обеспечиваемых сотрудниками ТГУ.

2.9. Обеспечение социальной защиты сотрудников и студентов университета, в том числе

- повышение уровня оплаты труда (для основного персонала, обеспечивающего учебный процесс, в 1,5 раза к 2011 г. включительно по сравнению с 2009 г.);
- сохранение рабочих мест;
- улучшение условий получения медицинских услуг;
- привлечение федеральных и региональных источников для решения жилищных проблем;

- развитие спортивной базы для укрепления здоровья студентов и сотрудников;
- создание инфраструктуры доступного отдыха сотрудников, аспирантов и студентов университета, в том числе завершение строительства турбазы «Политехник» (до 2013 г.);
- помощь в трудоустройстве выпускников ТГУ.

Задача 3. Построить эффективную конкурентоспособную образовательную систему на основе реализации основных установок государства в развитии образования, в том числе установки на интеграцию научного и образовательного процессов.

Направления деятельности:

3.1. Обеспечение конкурентоспособности выпускников ТГУ на международном рынке труда, в том числе через освоение наряду с базовыми профессиональными компетенциями английского языка (на уровне профессиональных коммуникаций) и инструментов поиска актуальной информации.

3.2. Международная аккредитация образовательных программ высшего и послевузовского образования.

3.3. Внедрение в ТГУ системы магистерской подготовки на основе научной и реальной проектной деятельности (как обязательное условие воссоздания элитного университетского образования). Переход на ФГОСы третьего поколения, расширение перечня магистерских образовательных программ.

3.4. Последовательная реализация объявленного государством принципа «университетское образование должно строиться на науке», в том числе на основе встраивания НИРС в учебный процесс:

- создание системы поддержки структурных подразделений, сотрудников и студентов, участвующих в НИРС;
- развитие практико-ориентированного обучения, то есть обучения, основанного на вовлечении в реальную научную и практическую деятельность;
- увеличение в учебных планах объема аудиторной индивидуальной подготовки студентов на основе научно-исследовательской и практической работы под руководством опытных педагогов-наставников и ученых-практиков;
- развитие материально-технической базы учебного и научного процессов как в рамках выполнения НИР и ОКР, так и за счет внебюджетных средств ТГУ с обеспечением реализации принципа двойного использования оборудования в учебном и научном процессах;
- развитие процессов внутренней и внешней интеграции материальной базы научно-образовательного процесса, в том числе развитие системы научно-образовательных центров (НОЦ), развитие Испытательного центра (ИЦ) ТГУ, создание ресурсных научно-образовательных центров коллективного пользования оборудованием.

3.5. Построение системы исследовательского университета в ТГУ на основе выявления и стимулирования развития приоритетных направлений, то есть направлений, по которым имеются достижения всероссийского и международного уровня.

3.6. Разработка системы поддержки существующих и создание новых научных школ и направлений, включая мероприятия, направленные на увеличение количества публикаций и индекса цитирования научных работ.

3.7. Привлечение иностранных студентов из ближнего и дальнего зарубежья.

3.8. Введение в качестве основных критериев эффективности внедрения новых образовательных продуктов уровня повышения качества усвоения материала и/или экономического эффекта.

3.9. Привлечение работодателей к учебному процессу, в том числе

- *привлечение работодателей к согласованию профессиональных стандартов и разработке новых образовательных программ;*
- *введение внешней экспертизы новых образовательных продуктов представителями работодателей;*
- *обеспечение для предприятий-работодателей функций «корпоративного университета»;*
- *использование возможностей предприятий-работодателей для организации практико-ориентированного обучения в рамках выполнения реальных проектов на университетской базе и базе заказчика.*

3.10. Интеграция ТГУ в международное образовательное пространство, обеспечение кооперации ТГУ с другими образовательными учреждениями и научно-исследовательскими организациями, в том числе на основе Интернет-технологий и повышения уровня языковой подготовки.

Задача 4. Создать эффективную систему и инфраструктуру привлечения абитуриентов, слушателей ДПО, работодателей, заказчиков НИОКР, проектных, консалтинговых и других видов услуг.

Направления деятельности:

4.1. Внедрение единого клиентоориентированного подхода и создание централизованной службы маркетинга с основной функцией увеличения количества клиентов по всем направлениям: основной образовательный процесс, включая дистанционные формы подготовки; научный процесс; дополнительное профессиональное образование; инновационная и проектная деятельность; консалтинг и др.

4.2. Создание системы общеуниверситетских корпоративных ценностей и системы их пропаганды, направленной на формирование позитивного имиджа ТГУ в Тольятти, Самарской области и в России в целом.

4.3. Создание системы пропаганды и продвижения успехов и возможностей ТГУ, его студентов и сотрудников среди абитуриентов и их родителей, слушателей ДПО, работодателей, заказчиков НИОКР, проектных, консалтинговых и других видов услуг, в том числе¹

- *активное позиционирование ТГУ как исключительно учебного заведения в г.о. Тольятти, обладающего необходимым кадровым потенциалом и материально-технической базой для обеспечения широкого спектра программ ВПО и ДПО;*

¹ Должна быть поставлена пропаганда успехов нашего университета, система позиционирования ТГУ как крупнейшего в Тольятти основного научно-образовательного центра, с 1951 года обеспечивавшего кадровое и научное сопровождение всех этапов модернизации экономики Тольятти, способного обеспечить очередной этап, направленный на ее диверсификацию и построение инновационной среды.

ТГУ также должен позиционироваться как основной молодежный, культурный центр Тольятти, не только сохраняющий, но и создающий культурные традиции города, а главное, воспитывающий носителей этой культуры.

- использование статуса ведущего центра инженерной подготовки для привлечения абитуриентов к техническим направлениям;
- продвижение возможностей получения университетского образования, в том числе обучения в магистратуре, по нетехническим направлениям;
- продвижение имиджа крупнейшего необластного университета, обеспечивающего устойчивость развития города, кадровое и научно-техническое сопровождение модернизации его экономики;
- широкое информирование общественности города об участии ТГУ в федеральных, областных и городских проектах;
- обеспечение максимально-эффективного информирования абитуриентов, работодателей, заказчиков обо всех видах услуг (образовательных, научных и сопутствующих);
- широкая реклама возможностей для студентов ТГУ: получения военной специальности; учебы как на специалитете, так и по уровневой системе, включая возможность учиться в магистратуре (исключительная привилегия университета); перевода с коммерческого на бюджетное обучение; получения второй специальности во время обучения; получения отсрочки от армии при обучении по аккредитованным образовательным программам; получения банковских образовательных кредитов на льготных условиях для студентов ТГУ и др.;
- широкая реклама и продвижение за пределами Самарской области разработок, консалтинговых, инжиниринговых и технических услуг, предлагаемых ТГУ;
- создание эффективной системы установления и поддержания взаимосвязей с работодателями, создание на этом направлении конкурентного преимущества.

4.4. Повышение привлекательности ТГУ для студентов:

- развитие системы студенческого самоуправления;
- внедрение в ТГУ лучшей практики организации студенческой среды других вузов;
- развитие межвузовского студенческого сотрудничества;
- использование возможностей привлечения федерального, областного и городского финансирования для повышения качества организации студенческой среды;
- проведение молодежных конкурсов научных и инновационных проектов;
- привлечение студентов в различные социальные проекты;
- организация совместной деятельности выпускников и студентов;
- предоставление возможностей ДПО для студентов;
- обеспечение возможности получения банковских образовательных кредитов на льготных условиях;
- создание студенческих трудовых отрядов по различным направлениям деятельности.

4.5. Предотвращение распространения любой негативной информации об университете.

Задача 5. Оптимизировать и повысить эффективность системы управления ТГУ, с наименьшими издержками обеспечить соответствие ТГУ внешним требованиям.

Направления деятельности:

5.1. Создание эффективной системы постоянно действующего контроля над реализацией Программы развития, основных процессов деятельности и текущего функционирования ТГУ.

5.2. Создание системы контролируемых показателей деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников.

5.3. Делегирование в структурные подразделения университета максимально возможных объемов полномочий, в том числе в части распоряжения бюджетом, наряду с ответственностью за реализацию основных процессов и Программы развития.

5.4. Оптимизация структуры университета, в том числе исключение дублирования функций, укрупнение подразделений, сокращение уровней управления.

5.5. Сокращение финансовых и временных издержек в системе управления ТГУ.

5.6. Введение в качестве основного критерия для принятия решения о финансировании создания, приобретения и внедрения новых АИСУ и программных продуктов наличия понятного экономического эффекта.

5.7. Актуализация существующей в университете нормативной базы с учетом процессного подхода (согласование всей документации и минимизация ее количества) и создание автоматизированной информационной системы управления внутренней нормативной документацией.

5.8. Максимальная автоматизация системы запросов информации для формирования отчетности по университету, минимизация документооборота.

5.9. Обеспечение соответствия федеральным требованиям в области жизнеобеспечения, информационной, противопожарной и антитеррористической безопасности (выполнение законов о государственной тайне, о персональных данных; противопожарных, санитарных и других норм).

8. Принципы формирования и управления Программой развития ТГУ

Успешная деятельность и развитие в кризисных условиях требуют от организации формирования хорошо управляемой Программы развития, направленной на решение стратегических задач.

Поскольку мы не можем позволить себе терять время, разработав и утвердив общие принципы формирования и управления Программой развития, выделив общеуниверситетские проекты, направленные на решение стратегических задач, детализацию этих проектов мы проводим в рабочем режиме.

Этот подход отражает реалии сегодняшнего дня, когда ситуация меняется быстрее, чем мы успеваем принимать новые документы. Но настоящие дела для нас важнее документов. Поэтому нам нужна рабочая Программа развития. Не книга на полке, не догма, а реальное руководство к действию. Это значит, что мероприятия Программы развития могут корректироваться по ходу ее реализации, но процесс этот должен быть управляем.

Ниже приведены принципы, которые положены в основу формирования Программы развития ТГУ, ее контроля и управления ею.

1. Принцип разделения на мероприятия текущего функционирования и Программы развития

Для управления текущим функционированием характерен процессный подход, а для управления развитием – проектный.

Мероприятия, направленные на поддержание текущих процессов, являются мероприятиями текущего функционирования и не должны включаться в Программу развития.

В Программу развития включаются только проекты, направленные на решение стратегических задач, в том числе через модернизацию основных университетских процессов.

2. Принцип проектности и концентрации ресурсов

Концентрация ресурсов предполагает проектный принцип формирования Программы развития. Это требует увязывания разрозненных мероприятий в отдельные проекты, реализующие конкретную цель и обеспечивающие достижение конкретных количественных результатов.

3. Принцип направленности на решение стратегических задач

Все проекты Программы развития должны быть ориентированы на решение стратегических задач, выделенных на основе SWOT-анализа.

4. Принцип заказа

Каждый проект/мероприятие проекта должен иметь заказчика (потребителя), являющегося также приемщиком работ по проекту/мероприятию. Заказчиков может быть несколько.

5. Принцип детализации

Любой проект должен быть детализирован до мероприятий, завершающихся получением конкретного результата. Для каждого мероприятия определяется ответственный исполнитель, заказчики/приемщики работ, сроки реализации, требуемые ресурсы и достигаемые результаты.

6. Принцип контроля, ответственности и стимулирования

Для контроля за реализацией Программы развития создается постоянно действующая **Группа стратегического планирования (ГСП)**. Каждый руководитель проекта обязан представить и защитить на ГСП детализацию проекта, доведенную до уровня конкретных мероприятий. ГСП проводит в течение года постоянный контроль выполнения Программы развития, а также рассматривает предложения по корректировкам сроков и финансирования выполнения проектов и мероприятий Программы развития.

На руководителя проекта возлагается персональная ответственность за реализацию проекта в целом. За реализацию отдельных мероприятий персональную ответственность несут ответственные исполнители и руководитель всего проекта.

Выполнение/невыполнение проектов и мероприятий программы развития материально и морально поощряется/наказывается.

7. Принципы структурирования Программы развития

Программа развития структурируется по уровням финансирования, контроля и соответствия уровню решаемых задач. Выделяются три основных уровня.

– Первый общеуниверситетский уровень включает проекты, направленные на решение общеуниверситетских задач, частично или полностью финансируемые из консолидированного внутреннего бюджета и/или выполняемые за счет других консолидированных внутренних ресурсов, а также с привлечением внешнего финансирования. Проекты первого уровня контролируются ГСП ТГУ.

– Второй уровень включает проекты институтов/факультетов/управлений/центров, направленные на решение задач развития соответствующих подразделений, реализуемые за счет средств соответствующих подразделений (без привлечения средств консолидированного внутреннего источника), а также с привлечением внешних источников финансирования. Проекты второго уровня контролируются ГСП ТГУ, а также советами институтов/факультетов.

– Третий уровень включает проекты и мероприятия кафедр/отделов, направленные на решение задач развития соответствующих подразделений, финансируемые за счет средств кафедр/отделов (без привлечения средств консолидированного внутреннего источника и/или консолидированного бюджета соответствующего института/факультета/управления/центра), а также за счет внешних источников и целевых внутренних средств (в том числе в рамках Положения об оплате труда (стимулирующие выплаты) и средств на повышение квалификации). Проекты и мероприятия развития кафедр контролируются советами институтов/факультетов ТГУ. Проекты и мероприятия развития отделов контролируются вышестоящими руководителями управлений/центров.

8. Принцип независимости стратегических проектов от внешнего финансирования

Стратегические проекты, наиболее успешная реализация которых возможна при привлечении внешнего финансирования или благоприятных внешних условиях (программа-максимум), должны содержать также мероприятия, реализуемые исключительно за счет внутренних ресурсов, в том числе при неблагоприятных внешних условиях (программа-минимум).

9. Принцип ранжирования

Все проекты Программы развития ранжируются по степени значимости для определения приоритетности финансирования. Функция ранжирования возлагается на ГСП.

10. Принцип оперативного реагирования

Детализация проектов программы развития и объемы финансирования могут корректироваться по ходу их реализации на основе оперативного анализа изменений внешней среды. Решение об изменении детализации и/или объемов финансирования принимается ГСП.