



Мордовский
Государственный
Университет
им. Н.П. Огарева

Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин, И. М. Фадеева

ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МОРДОВСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

•

N. P. Makarkin, O. B. Tomilin, I. M. Fadeeva

An experience of strategic planning in Mordovian state university

1. Краткая характеристика вуза

Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева является крупнейшим многопрофильным высшим учебным заведением Российской Федерации. В университете обучается около 28 тыс. студентов по 71 специальности очной, очно-заочной (вечерней) и заочной форм обучения. Контингент студентов в Мордовском государственном университете на начало 2004/05 уч. г. составлял около 65 % от общего числа всех студентов вузов Республики Мордовия, обучающихся по программам высшего профессионального образования.

Численность профессорско-преподавательского состава (штатного) на 01.01.05 составляла 1672 человека. Возрастной состав преподавателей следующий: более половины преподавателей моложе 40 лет; удельный вес преподавателей в возрасте до 50 лет — 72,6 %, старше 60 лет — 13,2 %. Численность профессорско-преподавательского состава за последние 10 лет возросла в 1,36 раза, имеющих ученые степени и звания — в 1,46 раза. Численность докторов наук, профессоров за тот же период возросла в 2,6 раза. По возрастному составу доктора наук

в Мордовском госуниверситете моложе своих российских коллег: возраст до 50 лет среди них имеют 37,2 % (в российских вузах — 20,5 %). 314 преподавателей работают в Мордовском госуниверситете по совместительству, из них 15 действительных членов РАН и других профильных государственных академий.

По результатам 2003 г. Мордовский государственный университет занимал 23-е место среди 86 классических университетов России. В 2004 г. Мордовский университет имел следующие показатели, которые являются определяющими при государственной аттестации: число профилей реализуемых основных образовательных программ — 13; число отраслей наук, в рамках которых выполняются научные исследования, — 28; процент преподавателей с учеными степенями и званиями — 68,9; процент докторов наук и профессоров — 10,4; процент штатных преподавателей — 94,7; количество грифованных учебников и учебных пособий на 100 преподавателей — 4,9; количество изданных монографий на 100 преподавателей — 6,3.

Исторически сложилось, что Мордовский государственный университет с момента полу-

чения университетского статуса является многопрофильным, так как в Мордовии, в отличие от других субъектов России, подготовка специалистов по техническим, аграрным, медицинским и другим направлениям осуществляется в рамках университета.

В 90-е гг. университет под влиянием общей тенденции расширения спектра образовательных услуг существенно увеличил число специальностей, изменилась структура отдельных специальностей, расширился состав гуманитарных специальностей и направлений в области культуры и искусства, открыто 9 новых инженерно-технических специальностей, что увеличило их удельный вес в общей структуре специальностей. Динамика приема, как по гуманитарным, так и по естественным и инженерным специальностям, приближает структуру подготовки в Мордовском госуниверситете к аналогичной структуре в ведущих западных странах.

Университет является основным научным центром республики, в котором работает более 80 % кандидатов и докторов наук, проживающих в Мордовии. Все важные для республики научно-технические программы и исследования ведутся с участием ученых университета. Преподаватели и сотрудники проводят фундаментальные и прикладные разработки в соответствии с приоритетными направлениями развития региона, издадут энциклопедии, справочники, словари, хрестоматии, учебники для школ Республики Мордовия. Объем выполненных в 2004 г. научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ составил 40,5 млн. руб. Ученые университета опубликовали в истекшем году 4792 научные работы, были участниками 401 международной и 463 всероссийских научных конференций.

В университете официально зарегистрирована 21 научно-педагогическая школа. Пользуются авторитетом в России и за рубежом научные школы в области математики, физики, химии, биологии, медицины, сельскохозяйственных наук, экономики, истории и философии. В системе послевузовского образования функционируют аспирантура и докторантура, соответственно по 91 и 19 лицензированным научным специальностям в рамках 11 отраслей наук. На 1 января 2005 г. в университете обучалось 634 аспиранта и 59 докторантов. В университете функционируют 8 советов по 20 специальностям по защите докторских и 5 советов по 9 спе-

циальностям по защите кандидатских диссертаций.

В структуру университета входят 4 учебных института и 12 факультетов, 2 филиала, 153 кафедры, 7 НИИ, 13 проблемных научно-исследовательских лабораторий, 19 научных центров, 4 инженерных центра, центр Интернет, шведский центр, светоцентр, около 100 научно-исследовательских и учебно-методических лабораторий, издательство, редакции 4 федеральных журналов, научная библиотека, управление международных связей и другие структурные подразделения.

Кроме того, университет включает в свою структуру Мордовский республиканский межотраслевой центр науки и образования, Региональный межотраслевой центр повышения квалификации и переподготовки кадров, Региональный учебный округ, объединяющий более 90 учебных заведений и организаций республики, Мордовский республиканский центр новых информационных технологий, Республиканский научно-технологический парк Мордовии.

В университете успешно действует центр Интернет, один из крупнейших в российской вузовской системе. На базе центра развивается канальная инфраструктура корпоративной сети, проводятся видеоконференции. В российском портале открытого образования создано представительство мордовского виртуального университета.

В университете функционирует центр новых информационных технологий, являющийся главным инфраструктурным элементом системы информатизации образовательной и научной деятельности. В компьютерный парк университета входят более 2 тыс. современных ПЭВМ, включая 1794 компьютера в 127 классах открытого доступа.

Научная библиотека университета насчитывает более 2,26 млн. экземпляров книг, активно идет создание электронных библиотечных ресурсов. Научная библиотека является членом электронного информационного консорциума российских библиотек и имеет доступ к отечественным и зарубежным полнотекстовым ресурсам.

Основой управления университетом является линейно-функциональная модель, которая постоянно совершенствуется. Направлениями таких институциональных изменений являются, во-первых, децентрализация управления —

делегирующие части полномочий и ответственности, в том числе и в финансовой деятельности, структурным подразделениям университета (факультетам и институтам), во-вторых, создание новых специализированных структур управления на университетском уровне, в-третьих, создание новых структур, обеспечивающих реализацию матричной модели управления по направлениям деятельности.

В целях организации системной инновационной работы, необходимой в условиях социально-экономических преобразований, в 2002 г. в университете создан инновационный образовательный центр, основными задачами которого являются: исследование тенденций и перспектив развития высшего профессионального образования; проведение маркетинговых исследований регионального рынка труда; подготовка материалов для стратегического планирования деятельности университета; разработка, обоснование и организация инновационной образовательной деятельности в университете; разработка методических указаний по организации и реализации инновационной образовательной деятельности.

Благодаря деятельности центра создана база данных диверсифицированных учебных планов, происходит отбор студентов для диверсифицированной образовательной деятельности в Высшей университетской школе дополнительного образования и др. Под руководством сотрудников центра разработана и принята миссия университета, организовано стратегическое планирование развития на 2006–2010 гг.

Большое внимание в университете уделяется повышению качества подготовки специалистов, формированию в институтах и на факультетах систем контроля качества, развитию инновационных подходов к организации образовательного процесса. Создание внутривузовской системы управления и контроля качества подготовки специалистов является важнейшей задачей настоящего времени. Для координации этой работы в структуре университета создан отдел менеджмента качества образовательной деятельности.

Международное сотрудничество рассматривается как важный фактор развития университета. Управление международных связей университета постоянно совершенствует формы международного сотрудничества с зарубежными научными учреждениями и организациями.

Университет имеет 20 договоров о творческом и научно-техническом сотрудничестве с зарубежными вузами и организациями. Вуз расширяет свою международную образовательную деятельность. В настоящее время в нем обучаются 110 иностранных граждан из стран ближнего и дальнего зарубежья. Университет участвует в международных программах обмена, совместных научных исследованиях с зарубежными партнерами. Функционирующий в Мордовском госуниверситете шведский центр входит в сеть шведских центров Волго-Вятского региона и распространяет свою деятельность на Пензенскую и Ульяновскую области. Тесные связи сложились у Мордовского госуниверситета с Хельсинкским и Туркуским университетами Финляндии, ученые которых активно сотрудничают в исследовании этнокультуры Мордовского края.

Университет постоянно работает над диверсификацией источников финансирования собственной деятельности. В настоящее время внебюджетное финансирование университета обеспечивается следующими источниками: подготовка специалистов на платной основе, дополнительные образовательные услуги с учетом повышения квалификации и переподготовки кадров, научные услуги, региональное финансирование, спонсорская помощь, арендная плата, прочие услуги подразделений университета. В 2004 г. объем внебюджетного финансирования в консолидированном бюджете университета составил 40,3 %.

Университет постоянно развивает свою материально-техническую базу. Активно ведется работа по оснащению учебного процесса специализированными кабинетами и аудиториями, обеспеченными современными технологическими и информационными средствами. Так, например, в 2004 г. закуплено оборудования на сумму более 19 млн. руб., на объектах капитального строительства освоено около 34 млн. руб.

2. Особенности региона, внешней среды, конкурентной ситуации

Республика Мордовия является регионом Нечерноземья, не имеющим собственных сырьевых ресурсов. Эти природные обстоятельства определили индустриально-аграрное направление развития республики, причем основная часть промышленной индустрии является перерабатывающими (светотехническая, электрон-

ная, электротехническая, радиотехническая, машиностроительная, биохимическая, строительная, пищевая) отраслями. Такая специфика индустриального развития региона требует, во-первых, повышенного уровня профессионального образования трудоспособного населения (например, превышение норматива среднего числа студентов высших учебных заведений на 10 тыс. человек населения), во-вторых, повышения темпов урбанизации региона. В известном смысле структура и характеристики системы высшего профессионального образования в республике соответствуют структуре и характеристикам промышленного производства в регионе.

Указанная выше специфика индустриального развития Республики Мордовия определила особенности состояния ее производственной сферы. В настоящее время в России из-за благоприятной мировой конъюнктуры оживление и подъем претерпевают сырьевые отрасли промышленности и только незначительная часть предприятий перерабатывающих отраслей успешно функционирует в новых экономических условиях. Не обсуждая причины такого состояния, отметим, что оно способствовало возникновению напряженности на рынке труда Республики Мордовия, которая выражается в несбалансированности профессий и специальностей, несоответствии объемов, профилей и структуры подготовки кадров в учреждениях профессионального образования.

Говоря о сегменте высшего профессионального образования, можно отметить некоторый избыток подготавливаемых «стандартных» специалистов, с одной стороны, и дефицит специалистов, содержание подготовки которых выходит за рамки Государственных образовательных стандартов ВПО, — с другой. Такое состояние регионального рынка труда порождает утечку специалистов с высшим образованием в другие, более благополучные по тем или иным причинам регионы Российской Федерации. Так, например, миграция трудоспособного насе-

ния из Республики Мордовия в 2004 г. составила 9616 человек, при общей численности населения 888 66 человек, согласно переписи 2002 г.

Систему высшего профессионального образования в Республике Мордовия (РМ) образуют 2 государственных (Мордовский государственный университет, Мордовский государственный педагогический институт), 2 негосударственных (Саранский кооперативный институт, Мордовский гуманитарный институт) учебных заведения, 5 филиалов государственных и негосударственных высших учебных заведений.

Предварительный анализ рынка образовательных услуг Республики Мордовия основывается на использовании данных Госкомстата РМ [1] по трем высшим учебным заведениям: Мордовскому госуниверситету, Мордовскому пединституту (более 5 тыс. студентов), Саранскому кооперативному институту (более 1 тыс. студентов). Иные высшие учебные заведения, действующие на территории РМ, осуществляют узкую гуманитарную подготовку, имеют относительно небольшой контингент студентов (до 1 тыс.) и в предварительном анализе не учитывались.

Исследование динамики индекса концентрации (индекс концентрации определяет долю вуза на рынке образовательных услуг) высших учебных заведений в Республике Мордовия за 1998–2002 гг. показывает, что, во-первых, структура рынка образовательных услуг была достаточно стабильной, во-вторых, наблюдалось небольшое увеличение сегмента Мордовского госуниверситета (до 4 %) и более значимое уменьшение сегмента Мордовского пединститута (до 10–15 %), в-третьих, индекс концентрации Мордовского госуниверситета свидетельствует о высокой степени монополизации его образовательной деятельности. В качестве подтверждения в табл. 1 приведены значения индекса концентрации для анализируемых региональных высших учебных заведений в 2002 г.

Исследования иных показателей регионального рынка образовательных услуг, таких

Таблица 1

Значения индекса концентрации для высших учебных заведений РМ в 2002 г.

Вуз	Все формы обучения	Дневная форма	Заочная форма
Университет	0,795	0,786	0,804
Пединститут	0,177	0,169	0,196
Кооперативный институт	0,028	0,045	0,000

как динамика коэффициента относительной концентрации (К) — для Мордовского госуниверситета, индекса Херфинделя-Хиршмана (ИНН), коэффициента вариации рыночных долей (дисперсии) высших учебных заведений, рангового коэффициента концентрации (НТ) — для Мордовского государственного университета, позволяют сделать следующие заключения:

1. В 1998–2002 гг. структура рынка образовательных услуг РМ в области высшего образования отличалась стабильностью.

2. Рынок образовательных услуг РМ в значительной степени монополизирован Мордовским госуниверситетом.

3. Угрозы для Мордовского госуниверситета со стороны новых учебных заведений в данный момент времени не являются значимыми, так как при сложившейся концентрации достаточно высок барьер входа на рынок образовательных услуг РМ.

4. Стабильность состояния Мордовского госуниверситета, как монополиста на рынке образовательных услуг РМ, в значительной степени зависит от «сырьевых ресурсов» — количества выпускников средних общеобразовательных учебных заведений РМ.

5. Прогнозы результатов образовательной деятельности Мордовского госуниверситета в краткосрочной и среднесрочной перспективах необходимо основывать на динамике изменения «сырьевых ресурсов» — количества выпускников средних общеобразовательных учебных заведений РМ и динамике количества поступивших в высшие учебные заведения РМ.

Многопрофильность подготовки специалистов в университете и его монопольное положение в регионе в сфере высшего профессионального образования обуславливают его доминирующее положение и в сфере научно-технических услуг. Организационно научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы обеспечиваются 7 НИИ, 13 проблемными научно-исследовательскими лабораториями, 19 научными центрами, 4 инженерными центрами, почти 100 научно-исследовательскими и учебно-методическими лабораториями, Республиканским технологическим парком. Во многих случаях научные направления указанных структурных подразделений ориентированы на научно-техническую поддержку крупных промышленных производств региона.

Университет участвует в работе по созданию республиканской инновационной системы и формированию территории инновационного развития. Своими главными задачами в региональной инновационной политике университет считает социально-экономическую и технологическую модернизацию деятельности хозяйствующих субъектов, практическое овладение ими инвестиционными, технологическими и управленческими действиями в условиях рыночной экономики, повышение эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий региона.

3. Особенности вуза, его «продуктового портфеля», корпоративной культуры, организации управления и экономических отношений

Монопольное положение Мордовского государственного университета на региональном рынке образовательных услуг в сфере высшего профессионального образования обуславливает зависимость его устойчивого состояния от «сырьевой базы» (количества выпускников средних общеобразовательных учреждений РМ — потенциальных абитуриентов) и степени диверсификации «выпускаемой продукции» (удовлетворенность потребителей — работодателей и физических лиц содержанием подготовки).

Как видно из данных рис. 1, «сырьевая база» университета полностью определяется сложившейся в регионе демографической ситуацией.

В целях стабилизации «сырьевой базы» в 2002 г. между Правительством РМ и Мордовским государственным университетом был подписан пятилетний договор о целевой подготовке (в рамках федерального бюджета), главной целью которого является удовлетворение потребностей агропромышленного комплекса в кадрах высшей квалификации. В настоящее время по указанному договору обучается 1023 студента. Кроме того, с 2000 г. ведется дополнительный прием с последующим заключением договоров между студентами, университетом и администрацией главы РМ. Подготовка специалистов по трехсторонним договорам осуществляется за счет средств республиканского бюджета. Численность студентов данной формы обучения в настоящее время составляет 395 человек.

Для изучения степени удовлетворенности потребителей (физических лиц и работодателей)

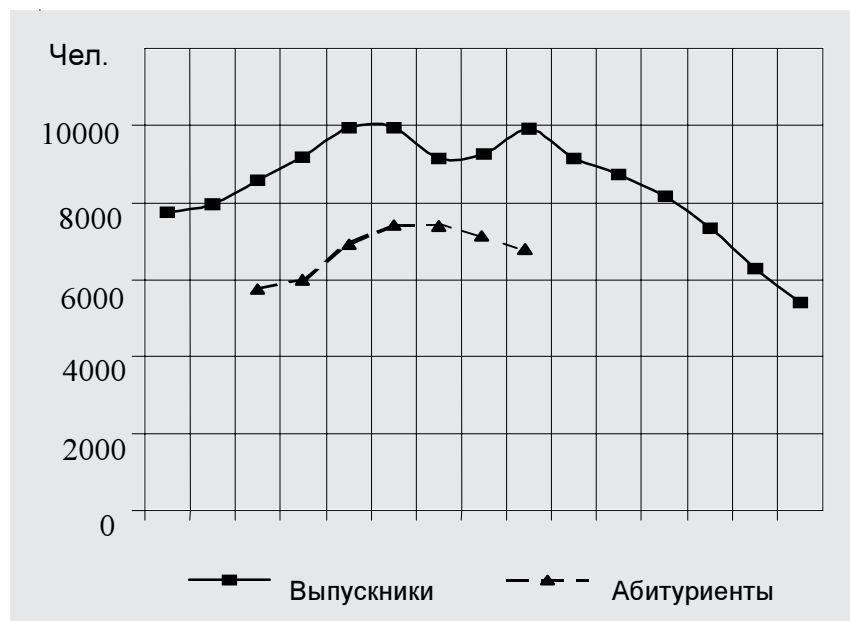


Рис. 1. Динамика изменения количества выпускников средних общеобразовательных учебных заведений РМ и динамика изменения количества поступивших в высшие учебные заведения РМ

содержанием подготовки выпускаемых университетом специалистов проведены социологические исследования среди студентов старших курсов естественно-научного, гуманитарного и технического направлений подготовки (1-я группа) и выпускников университета (2-я группа).

В анкетировании 1-й группы приняло участие 569 студентов 2–4-го курсов, обучающихся по 9 специальностям: «математика» (61 чел.), «юриспруденция» (62 чел.), «менеджмент» (76 чел.), «химия» (66 чел.), «физика» (49 чел.), «социальная работа» (101 чел.), «светотехника и источники света» (55 чел.), «промышленная электроника» (70 чел.), «микроэлектроника и твердотельная электроника» (28 чел.).

Ключевые вопросы анкеты предполагали оценку востребованного для будущей профессиональной деятельности содержания подготовки и определение механизмов реализации образовательных запросов в период освоения основной образовательной программы. Примерно 75 % респондентов указали на несоответствие предлагаемого содержания ГОСов ВПО требованиям, предъявляемым работодателями к профессиональной подготовке. Основная причина этого несоответствия заключается в практическом отсутствии востребованной междисциплинарной оболочки вокруг содержания основной специальности. Причем объем востребованной

междисциплинарной оболочки простирается от отдельных дополнительных дисциплин до дополнительной квалификации. Осознавая, что содержание востребованной междисциплинарной оболочки выходит за рамки ГОСов ВПО, около 65 % респондентов готовы оплачивать дополнительные образовательные услуги, предоставляемые университетом.

В анкетировании 2-й группы приняли участие 163 выпускника университета 1999–2003 гг. различных специальностей. Анализ ответов показывает, что 38 % респондентов считают необходимым для успешной профессиональной деятельности освоение дополнительной квалификации по смежным специальностям. Существенно, что 26–38 % опрошенных высказали замечания по организации, содержанию и обеспечению тех или иных видов учебных занятий.

Адекватной реакцией университета на запросы потребителей образовательных услуг стало создание и функционирование Высшей университетской школы дополнительного образования, деятельность которой направлена на реализацию востребованных дополнительных образовательных программ различной временной протяженности в период освоения основной образовательной программы специальности. В настоящее время в этой школе обучается 38 слушателей.

Рабочими группами структурных подразделений (факультетов и институтов) университета был проведен «портфельный анализ» по целевым группам потребителей регионального сообщества. Сводные результаты представлены в табл. 2.

Анализ «продуктового портфеля» университета показывает, что в целом управление университета различных уровней достаточно реалистично оценивает собственную деятельность. Целевые группы «студенты» и «родители» практически одинаково оценивают результаты деятельности благодаря постоянному межличностному общению. Эйфория от поступления в университет определяет высокие оценки группы «абитуриенты», а совместная практическая деятельность — низкие оценки группы «работодатели», что, в основном, связано с содержанием ГОСов ВПО. Достаточно высокие оценки деятельности университета со стороны целевых групп «органы власти», «потребители культурных ценностей», «заказчики НИР», «профессиональное сообщество» еще раз подчеркивают значительную роль университета в научно-технической, социально-экономической и культурной жизни республики. Затруднения в оценке целевой группы «выпускники» свидетельствует, что работа с этой целевой группой носит пока спорадический, а не системный характер. Достаточно высокое значение средней оценки «удовлетворительно» указывает на наличие значительного поля для изменений в деятельности университета, направленных на удовлетворение

потребностей регионального сообщества. Важно также отметить, что целевые группы давали разные оценки различным направлениям подготовки (естественно-научное, гуманитарное и техническое). Так, интервал оценки «хорошо» для структурных подразделений гуманитарного направления составлял 38–100 %, «достаточно» — 20–100 %, «удовлетворительно» — 0–40 %. Это определяется существенным различием в затратах при подготовке специалистов гуманитарного направления, с одной стороны, и естественно-научного и технического направлений — с другой. В условиях ограниченного бюджетного финансирования практика равномерного распределения ресурсов способствует нарастающему отставанию по естественно-научному и техническому направлениям подготовки от потребностей регионального сообщества.

Успех деятельности любой организации, действующей в рыночной среде, в значительной степени определяется уровнем ответных реакций на вызовы внешнего мира. Постоянно нарастающее усложнение внешней среды приводит к пониманию, что линейные модели управления организацией себя исчерпали, эффективность может быть повышена только путем отказа от линейной логики в пользу более сложных моделей. Переход к нелинейным моделям управления предполагает использование совокупности не только методов прямого материального стимулирования, но и иных способов воздействия на работников. Влияние организационной культуры на эффективность организа-

Таблица 2

**Оценка «продуктовых портфелей» факультетов и институтов
Мордовского государственного университета**

Целевая группа	Оценка степени удовлетворенности, %		
	хорошо	достаточно	удовлетворительно
Студенты	31	38	31
Родители	15	54	31
Работодатели	23	8	69
Абитуриенты	77	0	23
Выпускники (специалисты)	З а т р у д н и л и с ь о т в е т и т ь		
Органы власти (федеральные органы, министерства и ведомства РМ)	54	8	38
Потребители культурных ценностей	54	8	38
Заказчики НИР	62	0	38
Профессиональное сообщество	62	15	23
Среднее по группам	47	16	37

ции нередко сопоставляется с воздействием материальных факторов.

Исследование организационной культуры университета по методуOCAI [2] проводилось в 2004 г. на двух уровнях управления высшим учебным заведением: университетском уровне (проректоры, начальники университетских управлений и служб — 18 чел.) и факультетском уровне (деканы факультетов, директора институтов, заведующие кафедрами — 150 чел.) [3].

Для каждого факультета (института), группы родственных факультетов (естественные, гуманитарные и инженерные), уровня управления (университетский и факультетский) устанавливался профиль организационной культуры в координатах базовых организационных культур: клановой (А), адхократической (В), рыночной (С) и иерархической (D). Указанные выше профили определялись для настоящего и предпочтительного (желаемого) состояний организационной культуры университета.

Как видно из рис. 2, существуют отличия в оценке профиля настоящего состояния корпоративной культуры со стороны факультетского и университетского уровней управления. Во-первых, большая величина вклада семейной (клановой) субкультуры, по оценке универси-

тетского уровня управления, связана с существующей организацией замкнутого общения на этом уровне. Во-вторых, меньшая величина вклада иерархической субкультуры, по оценке университетского уровня управления, определяется действующим порядком делопроизводства, разгружающим этот уровень от технической работы путем переадресации в низовые структуры. В-третьих, некоторое увеличение вклада адхократической субкультуры (творчества) на университетском уровне в основном связано с его обладанием большим объемом информации перспективного характера. В-четвертых, некоторое сокращение вклада рыночной субкультуры, по оценке университетского уровня управления, определяется существующими на этом уровне неформальными отношениями, что подтверждается достаточно значительным вкладом семейной (клановой) субкультуры.

Существующие отличия в оценке профиля желаемого состояния корпоративной культуры со стороны факультетского и университетского уровней управления также имеют естественную интерпретацию. Во-первых, рост вклада рыночной субкультуры, по оценке университетского уровня управления объясняется ростом понимания, что автономия высшего учебного

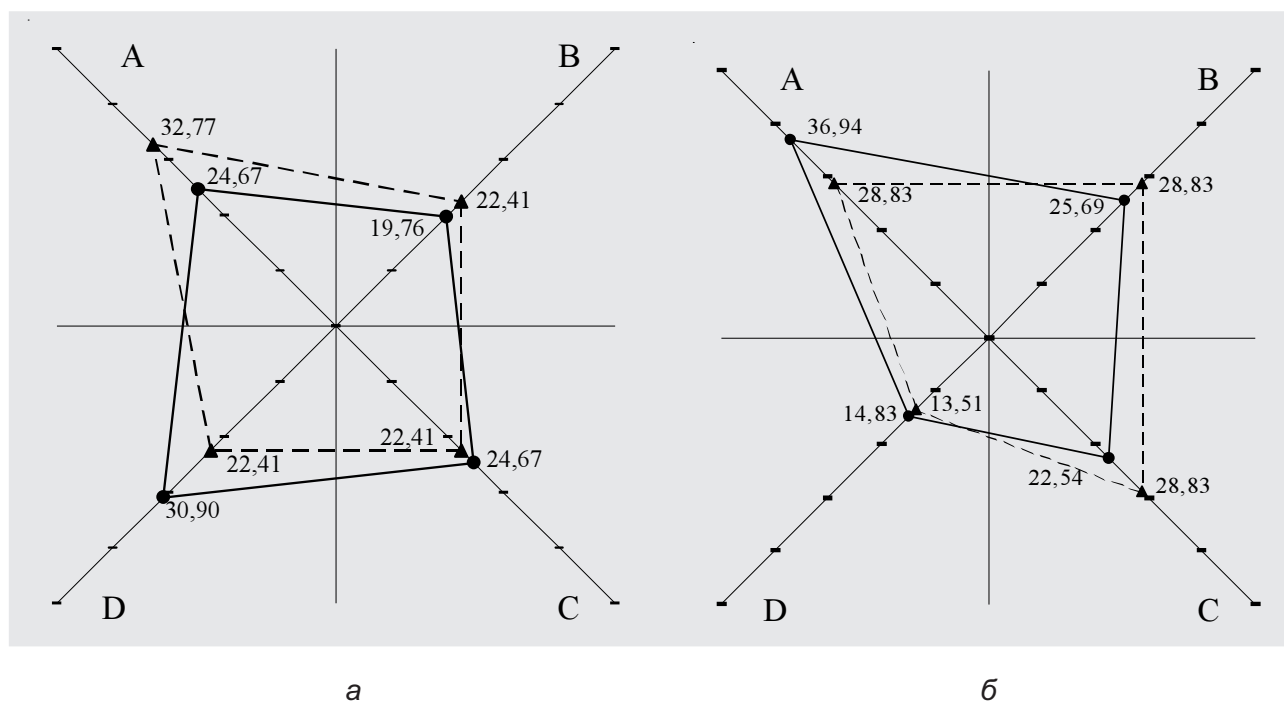


Рис. 2. Профили корпоративной культуры университета в оценке факультетского (сплошные линии) и университетского (пунктирные линии) уровней управления: а — настоящее состояние, б — предпочтительное состояние

заведения — это реальность в долгосрочной перспективе. Во-вторых, понимание, что полномасштабная реализация автономии высших учебных заведений с неизбежностью заставит пожертвовать частью удобных базовых представлений и ценностей, выражается в сокращении на университетском уровне управления вклада семейной (клановой) субкультуры. В-третьих, рост вклада адхократической субкультуры на университетском уровне управления свидетельствует также о росте понимания, что эффективность функционирования университета в новых условиях тесно связана с ростом и развитием творческих начал в его деятельности. В-четвертых, и университетский, и факультетский уровни управления единодушны в сокращении вклада иерархической субкультуры, что можно рассматривать как протест против нарастающей сложности и неэффективности бюрократических процедур в высшем профессиональном образовании, с одной стороны, и желание прозрачной локальной нормативно-правовой базы — с другой.

При оценке настоящего состояния корпоративной культуры (рис. 3) со стороны университетского уровня управления наибольшая и значительно отличающаяся (с доверительной вероятностью 0,95) дисперсия наблюдается для вкладов иерархической и семейной (клановой) субкультур, которые представляют собой доминирующие компоненты. Это свидетельствует о поляризации мнений по вопросам реализации в деятельности университета внутренней гармонии, корпоративных догматов, организационной сплоченности и согласованности. В то же время почти единодушно на университетском уровне управления отмечается наличие возможности для свободы действий подразделений в отношениях с внешней средой, свободы, подчас приводящей к внутреннему соперничеству.

При оценке предпочтительного состояния корпоративной культуры со стороны университетского уровня управления дисперсии для всех корпоративных субкультур значимо (с доверительной вероятностью 0,95) отличаются друг от друга. Учитывая, что вклады семейной (клановой), адхократической и рыночной субкультур одинаковы, величина дисперсии отражает уровень поляризации мнений о возможности реализации конкурирующих ценностей. Наибольшая величина дисперсии в оценке вклада семейной (клановой) субкультуры свидетельствует о существовании на университетском уровне управления представителей консервативного видения развития высшего учебного заведения и сторонников новых подходов. Достаточно высокая дисперсия при оценке вклада адхократической субкультуры указывает, с одной стороны, на признание необходимости и поощрения инноваций на основе независимости, инициативы и свободы сотрудников, с другой — на присутствие сомнений в наличии инициативных, независимых людей в университетском коллективе. Почти не вызывает серьезной поляризации мнений отношение к одному из основных положений рыночной субкультуры — достижению намеченных целей в установленные сроки. Практически полное единодушие отмечается в желании освободиться от избыточных, неэффективных бюрократических процедур, определяемых действующей нормативно-правовой базой высшего профессионального образования.

Результаты проведенной диагностики организационной культуры университета стали основой для первых мероприятий по ее изменению. Создано управление по связям с общественностью, задачами которого являются не только широкое представление в региональном сообществе деятельности университета и под-

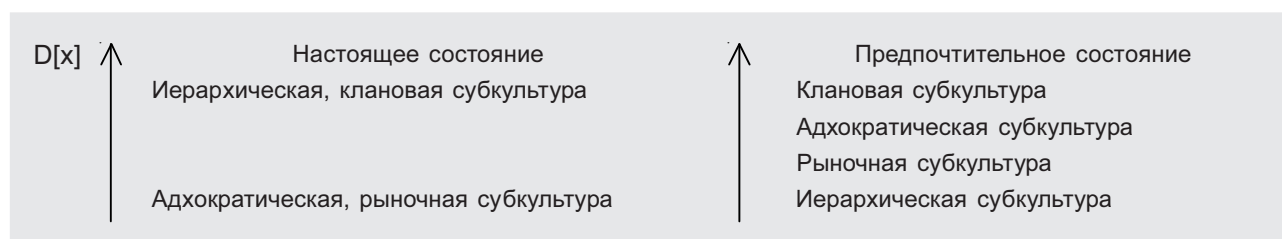


Рис. 3. Поляризация мнений при оценке вкладов корпоративных субкультур на университетском уровне управления

держание имиджа университета как образовательного, научного и культурного центра республики, но и обеспечение единства университетского коллектива по вертикали управления, формирование на уровне артефактов адекватной корпоративной культуры. Постоянной практикой стало проведение ежегодных заседаний ректората в структурных подразделениях, на которых подробно обсуждаются проблемы факультетов и институтов и способы их конкретного решения. Регулярно проводятся социологические исследования, позволяющие выявить мнения членов университетского коллектива по различным вопросам деятельности высшего учебного заведения.

Основой устойчивого развития университета независимо от возмущений внешней среды является динамично стабильная система диверсифицированных источников финансирования. Под динамично стабильной системой будем понимать систему, обеспечивающую суммарный планируемый эффект благодаря прогнозируемому действию ее элементов.

В рамках Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» консолидированный бюджет университета образует бюджетное (федеральное) и внебюджетное финансирование. Бюджетное финансирование университета до настоящего времени определялось исходя из бюджета Министерства образования и науки РФ по действующим нормативам распределения ресурсов. Поэтому объем бюджетного финансирования практически не зависит от форм планирования и распределения ресурсов (расходование средств по утвержденным статьям контролируется Федеральным казначейством).

Диверсификация внебюджетных источников финансирования, их успешное развитие, стабилизация и оптимальное использование являются результатом эффективного менеджмента, реализацией методов стратегического планирования и управления. В настоящее время внебюджетное финансирование университета обеспечивается следующими источниками: подготовка специалистов на платной основе, дополнительные образовательные услуги с учетом повышения квалификации и переподготовки кадров, научные услуги, региональное финансирование, спонсорская помощь, арендная плата, прочие услуги подразделений университета.

На рис. 4 представлена динамика изменений консолидированного бюджета университета с выделением бюджетных и внебюджетных составляющих. Так, за период 2000–2004 гг. происходило увеличение объемов как бюджетного, так и внебюджетного финансирования университета. Однако если в 2000–2003 гг. темпы роста обеих составляющих были примерно равными, то в 2004 г. рост внебюджетного финансирования стал отставать от роста бюджетного финансирования.

На рис. 5 представлена динамика изменений вкладов различных видов деятельности в формирование внебюджетного финансирования университета и можно наглядно увидеть, что рост объема внебюджетного финансирования обеспечивается за счет роста объема платного обучения, включая также спонсорскую помощь родителей. Относительные вклады от реализации дополнительных образовательных и научных услуг практически не меняются.

На рис. 6 представлена динамика изменения приема студентов (дневная форма) и контингента студентов (дневная форма), обучающихся на платной основе. Так, начиная с 2001 г. наблюдается устойчивый спад приема студентов, причем этот спад в 2004 г. имел усиливающийся характер. Сохранение количественных характеристик этой тенденции приведет к тому, что в 2005 г. произойдет уменьшение контингента студентов, обучающихся на платной основе.

Научная деятельность, отнесенная к внебюджетному финансированию, представляет собой выполнение грантов, финансируемых из различных источников, хозяйственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. На рис. 7 показана динамика изменения годового объема научных услуг и его составляющих за период 2002–2004 гг., увеличение абсолютного объема научных услуг обеспечивается увеличением объемов заказных (хозяйственных) НИР на фоне уменьшения годовых объемов госбюджетных НИР.

4. Обоснование миссии вуза, стратегических приоритетов и целей

Принцип автономии высших учебных заведений, заложенный федеральными законами «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», открыл

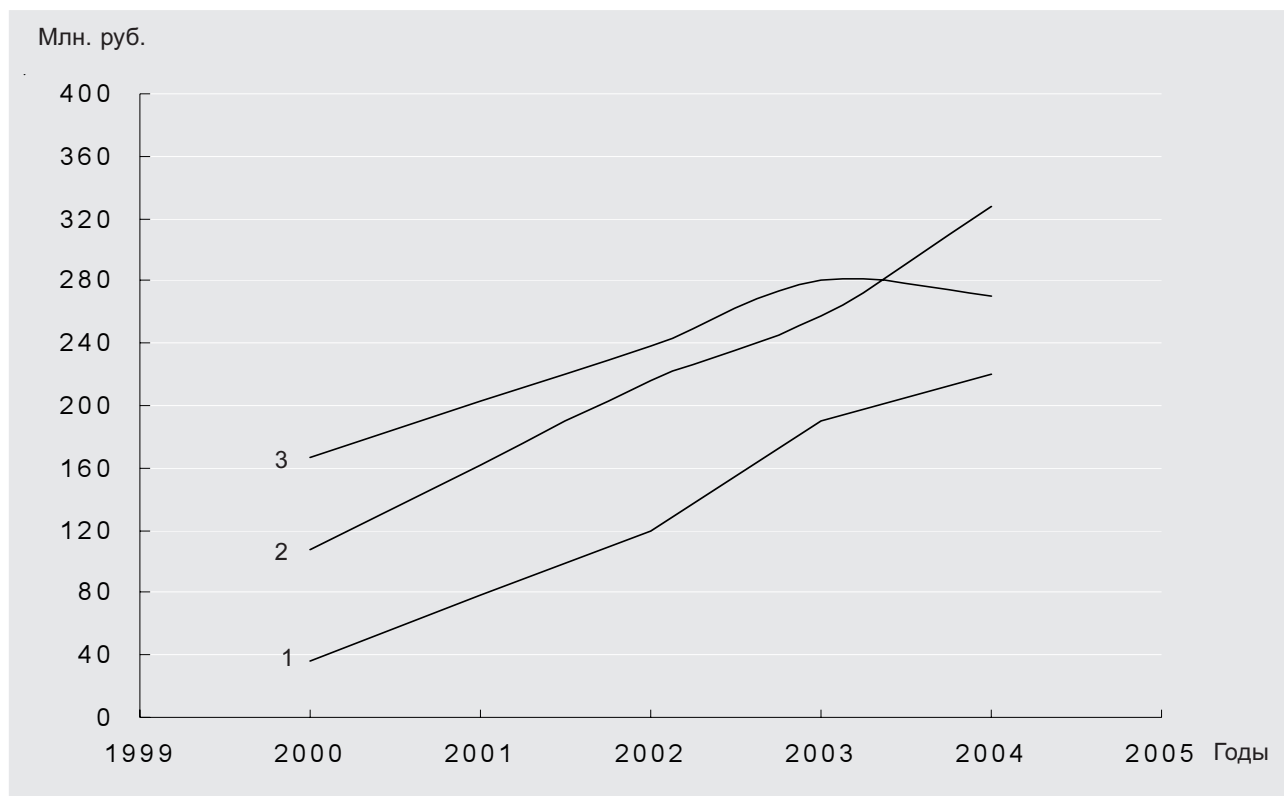


Рис. 4. Динамика объемов бюджетного (1) и внебюджетного (2) финансирования, доля внебюджетного финансирования (3) в консолидированном бюджете (%)

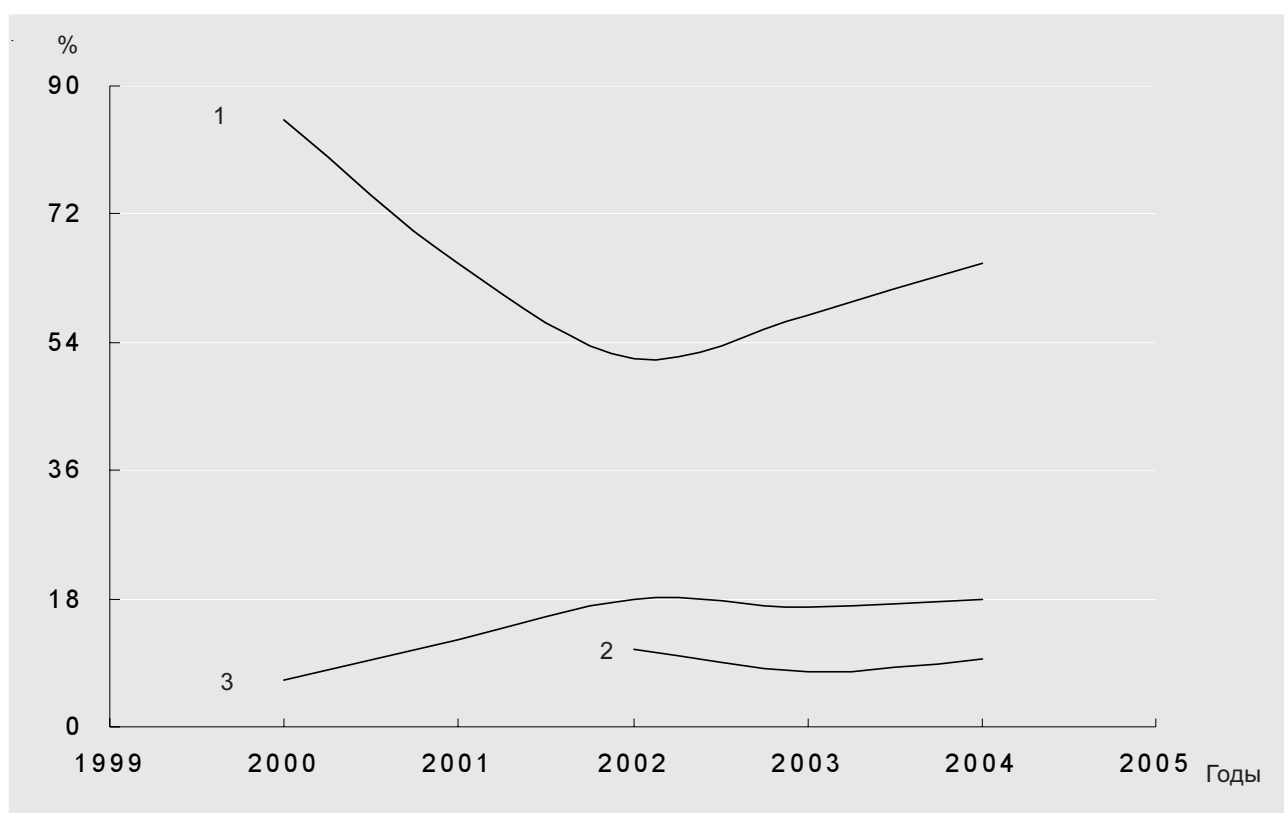


Рис. 5. Динамика изменения доли во внебюджетном финансировании: 1 — платного обучения, 2 — дополнительных образовательных услуг, 3 — научных услуг

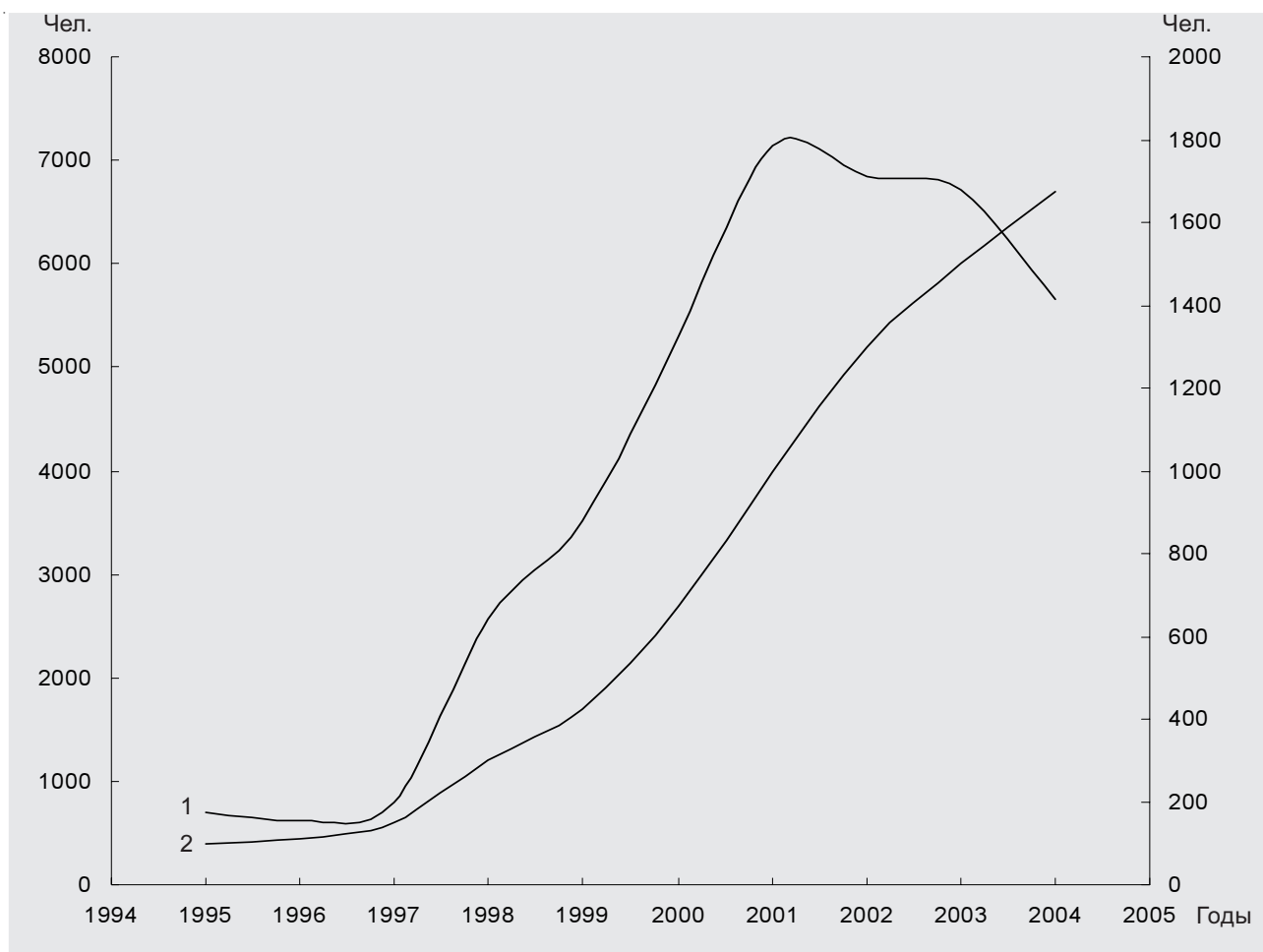


Рис. 6. Динамика приема на платное обучение дневной формы (1) и контингента студентов платного обучения дневной формы (2)

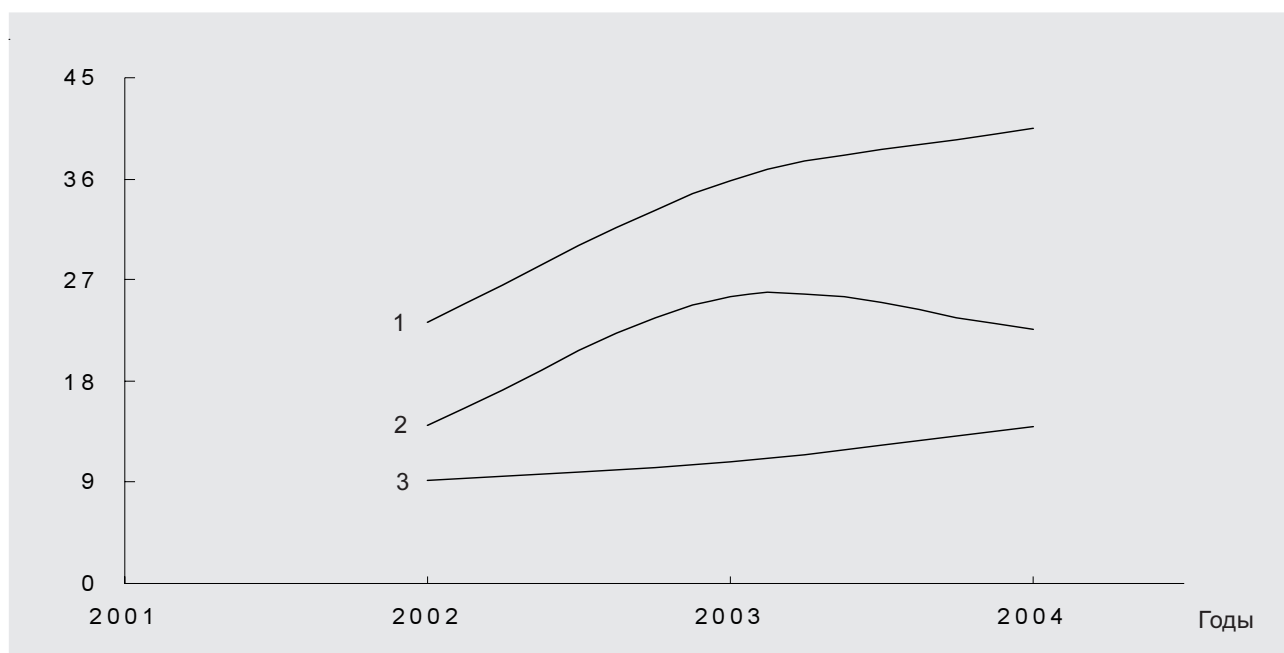


Рис. 7. Динамика изменения общего выполнения НИР (1), общего объема выполнения госбюджетных НИР (2), общего объема выполнения хозяйственных работ (3)

для теории и практики управления новое поле неосвоенной деятельности. Реализация этого принципа порождает ряд проблем, разнородных по масштабу и специфичных по областям приложения. При внимательном рассмотрении можно обнаружить, что источником всех проблем является необходимость создания системы управления, обеспечивающей самостоятельные действия, способствующие приращению и эффективному использованию ресурсов вуза в условиях ограниченного бюджетного финансирования.

После принятия указанных федеральных законов в вузах были проведены те или иные институциональные изменения в управлении, стал накапливаться опыт профессиональной менеджерской работы. Осознание необходимости эффективного управления, как значительного внутреннего ресурса, явственно отражается в проблематике большого числа научно-практических конференций, состоявшихся в последние годы в российской высшей школе. Анализ материалов, представленных на этих конференциях, позволяет сделать некоторые общие заключения. Во-первых, глубина решения задачи создания эффективного управления в различных высших учебных заведениях различна. Во-вторых, проблема создания эффективного управления еще далеко себя не исчерпала. В-третьих, достигнутый уровень эффективности управления высшим учебным заведением в значительной степени определяется «давлением» внешней среды, уровнем конкуренции на рынке производителей образовательных услуг. В-четвертых, для подавляющей части вузов можно отметить недостаточный уровень практического освоения теории управления организацией как хозяйствующим субъектом рыночной экономики.

Как следует из теории управления организацией, важнейшим элементом, обеспечивающим ее эффективную деятельность, является стратегическое планирование и, соответственно, стратегическое управление. При централизованном планировании деятельности высшего учебного заведения необходимость самостоятельного стратегического планирования просто отсутствовала. Изменение условий и правил функционирования вуза вывело освоение стратегического планирования в ряд первоочередных задач.

Стратегический менеджмент, доказавший в последние десятилетия свою эффективность в

бизнесе, представляет собой систему управления, жестко адаптированную к основным характеристикам современного рынка и условиям его функционирования. Отличительными особенностями состояния современного рынка (внешней среды) являются, с одной стороны, значительный рост количества деятельных бизнес-единиц (дисперсия деятельной сферы общества) и, с другой — существенное уменьшение «времени жизни» их ассоциирующих валентных связей (скорость изменений внешней среды).

Стратегическое планирование — это не просто умение масштабно мечтать, соотнося свои желания со шкалой времени. Стратегическое планирование — это расчет результатов, получаемых при выполнении последовательности мероприятий, осуществляемых на основе имеющихся ресурсов в прогнозируемой внешней среде функционирования. В таком понимании стратегическое планирование представляет собой построение и анализ древа возможных путей действия организации, приводящих к тем или иным результатам в долгосрочной перспективе. «Стратегический менеджмент — это взаимосвязанный комплекс планирования стратегии организации и внедрения выработанных планов в жизнь» [4].

Планирование стратегии университета и построение планов ее реализации имеют свои технологические этапы. Исходя из анализа состояния внешней среды, конкурентной ситуации, особенностей университета, необходимо проводить SWOT-анализ высшего учебного заведения (определение сильных и слабых сторон университета, возможностей перспективной деятельности и угроз на пути их реализации). В SWOT-анализе в концентрированном виде представляется состояние внутренней среды университета и внешней среды его функционирования.

В представленный ниже SWOT-анализ университета внесены характеристики, являющиеся общими в SWOT-анализах, проведенных рабочими группами факультетов и институтов. Детальное рассмотрение показывает, что SWOT-анализ университета достаточно убедительно сопрягается с аналитическими заключениями разд. 2 и 3 настоящей статьи.

SWOT-анализ представляет собой основной аналитический материал для разработки миссии университета, отражающий его сильные стороны и перспективные возможности его де-

тельности. Миссия университета определяет для собственного коллектива и для общества направление вектора действий вуза. Поэтому одним из важнейших критериев выбора сценария действий является определение достаточно долгосрочных целей как перспективного состо-

яния организации, удовлетворяющего и корпоративным интересам, и интересам общества. Другой, не менее важный критерий — объективная оценка исходных условий как совокупного потенциала организации. Естественно, что эти критерии связаны между собой. Их разрыв ве-

SWOT-анализ университета

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
1. Фундаментальность университетского образования 2. Высокий уровень кадрового потенциала университета (ППС и УВП) 3. Монопольное положение университета в региональной сфере высшего профессионального образования и научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) 4. Достаточно высокий уровень учебно-методического и информационного обеспечения образовательной деятельности и НИОКР 5. Достаточно высокая востребованность выпускников университета субъектами регионального сообщества 6. Система связей университета с субъектами регионального сообщества 7. Достаточно высокий уровень материально-технической базы по отдельным направлениям подготовки специалистов, выполнения НИОКР	1. Недостаточный уровень материально-технической базы для обеспечения современных требований к подготовке специалистов и проведению НИОКР 2. Перегруженность аудиторного фонда 3. Низкая заработная плата ППС и УВП, отсутствие системы стимулирования деятельности по результатам 4. Недостаточность объемов стажировок (российских и международных) для практического освоения новых технологий в научных исследованиях и образовательной деятельности 5. Незрелость диверсификации образовательной деятельности в соответствии с потребностями регионального рынка труда 6. Недостаточное информационное обеспечение самостоятельной работы студентов 7. Недостаточный уровень внутриуниверситетской научной кооперации 8. Малоэффективное сотрудничество с субъектами регионального сообщества 9. Малоэффективное международное сотрудничество 10. Недостаточно эффективный менеджмент университета (слабая финансовая самостоятельность структурных подразделений, слабое управление качеством образовательной деятельности, слабая локальная нормативно-правовая база видов университетской деятельности)
O (возможности)	T (угрозы)
1. Удовлетворение региональных потребителей образовательных услуг (открытие новых специальностей и специализаций, целевая подготовка кадров, дистанционное обучение) 2. Обеспечение переподготовки и повышения квалификации специалистов субъектов регионального сообщества 3. Диверсификация образовательной деятельности в соответствии с потребностями регионального рынка труда 4. Возможности использования новейших информационных технологий в образовательных, научных, технических и социально-экономических процессах 5. Повышение эффективности взаимодействия университета с субъектами регионального сообщества 6. Обеспечение внутриуниверситетской научной кооперации от разработки до внедрения 7. Высокий уровень кадрового потенциала для обеспечения образовательной деятельности и НИОКР 8. Оптимизация структуры управления университетом	1. Неопределенность государственной политики в сфере образования 2. Обострение демографической ситуации в регионе и сокращение «сырьевой базы» (абитуриентов) университета 3. Низкие темпы роста в регионе потребностей в специалистах с высшим профессиональным образованием 4. Низкий уровень материального состояния специалистов с высшим профессиональным образованием в регионе 5. Невостребованность научного потенциала университета субъектами регионального сообщества 6. Отставание материально-технической базы образовательной деятельности и НИОКР от современных требований 7. Отсутствие практики организации и реализации двухуровневой системы образования 8. Невысокая эффективность механизма материального стимулирования кадрового потенциала

дет либо к идеалистической перспективе будущего (необъективная оценка собственного исходного потенциала), либо к бессистемному, «броуновскому» функционированию под влиянием внешней среды (отсутствие перспективного видения состояния собственной организации и ее места в обществе).

Миссия университета представляет собой емко сформулированные долговременные программные цели, принимаемые внутренней средой (членами организации) и воспринимаемые внешней средой (обществом), это изложение видения перспективного состояния организации, исходя из объективной оценки имеющегося потенциала и тенденций развития внешней среды. Применительно к высшему учебному заведению (университету) миссия — это ясно сформулированное, побуждающее к действию, емкое изложение перспективного видения образа университета, принципов и способов продвижения к этому идеалу.

Понятие миссии университетов в предлагаемой выше интерпретации является новым. Те или иные определения миссии высшей школы звучали и раньше, и в достаточном количестве. Однако не связанные жестко с оценкой исходных условий функционирования высших учебных заведений, эти определения представляли собой либо конъюнктурные, либо обобщенные идеалистические пожелания, что в равной степени делало их достижение в реальном интервале времени проблематичным.

Естественно, что разработка миссии (именно разработка!) представляет собой технологический процесс, призванный в полной мере обеспечить выполнение изложенных выше требований. Пока еще единичные российские университеты имеют миссии, сформулированные по технологиям теории менеджмента (это обстоятельство можно также рассматривать как индикатор уровня освоения российской высшей школой современного менеджмента). Разработка миссии в Мордовском государственном университете проводилась под руководством Е. А. Князева (Казанский государственный университет) и А. К. Ключева (Уральский государственный университет).

В процессе разработки миссии нашего университета были реализованы следующие этапы:

1. Создание группы разработчиков миссии университета. Чтобы обеспечить выполнение

сформулированных требований к миссии, в состав группы разработчиков были введены представители всех факультетов и институтов (профессиональная репрезентативность) и различных иерархических ступеней системы управления (административная репрезентативность), они также представляли различные возрастные группы профессорско-преподавательского персонала (демографическая репрезентативность). Общее количество членов группы разработчиков миссии университета составило 18 человек. Такое количество оказалось оптимальным для организации работы по технологиям мозгового штурма.

2. «Информационное насыщение» разработчиков миссии университета. Так как миссия не является перспективным планом, информационным материалом служит анализ качественных закономерностей и тенденций, имеющих место в деятельности университета. Для обеспечения «информационного насыщения» по технологиям мозгового штурма разработчикам были предложены материалы SWOT-анализа, кроме того, они самостоятельно создали перспективные видения университета по различным, наиболее крупным видам его деятельности (образовательной, научной, социокультурной, хозяйственной, управленческой). Очень важно отметить, что все формулируемые положения тех или иных документов принимались на основе полного консенсуса. Несогласие хотя бы одного участника даже с формулировкой какого-либо положения требовало поиска приемлемого выражения, в противном случае положение отвергалось совсем. Тем самым в информационных материалах достигалась наиболее полная степень самоидентификации коллектива университета.

3. Разработка базового варианта миссии университета. После «информационного насыщения» разработчиков, которое проводилось с высокой интенсивностью в течение двух дней, членами группы на основе консенсуса был создан концептуальный план миссии, а затем и базовый вариант миссии университета, который в трех малых рабочих группах подвергся редактированию.

4. Процедура принятия миссии университета. Разработанные варианты миссии университета были опубликованы в университетской газете для обсуждения и внесения замечаний и дополнений. Окончательная редакция текста

миссии университета осуществлялась редакционным комитетом, в состав которого наряду с представителями разработчиков вошли наиболее авторитетные представители профессорско-преподавательского персонала.

В этой стадии работы последовательно выдерживался принятый концептуальный план миссии, внесение изменений также осуществлялось на основе консенсуса всех членов комитета. Окончательная версия миссии как официального документа принята на конференции представителей университетского сообщества.

5. Распространение миссии. Мы далеки от наивного убеждения, что принятие миссии университета станет той волшебной палочкой, которая мгновенно изменит жизнь высшего учебного заведения. Принятие миссии — это только первый шаг на пути практического освоения современных эффективных методов управления. Для успешного преодоления этого пути на начальной стадии необходимо, чтобы принятая миссия университета стала внутренним компасом каждого члена коллектива, открытым для общества документом, позволяющим наращивать потенциал взаимовыгодного сотрудничества. Для реализации этой стадии разработан комплекс мероприятий информирования региональной общественности о миссии университета.

Разработка и принятие миссии, проведенные в университете, позволяют извлечь следующие уроки. Создание миссии, во-первых, стало первым практическим занятием по использованию методов современного менеджмента, во-вторых, заставило по-иному посмотреть на суть университетской деятельности, структуру и эффективность управления, в-третьих, потребовало дать оценку места университета в окружающем обществе и его роли в протекающих общественных процессах, в-четвертых, породило среди профессорско-преподавательского персонала определенное ожидание и готовность к восприятию дальнейших изменений в управлении высшим учебным заведением.

Следующим этапом технологической цепочки стратегического планирования университета является разработка стратегических приоритетов, стратегических целей и мероприятий по их реализации. Новое положение высших учебных заведений как самостоятельных хозяйствующих субъектов требует изменения концепции планирования и управления деятельностью

высшего учебного заведения. Если ранее при плановом бюджетном финансировании образовательного учреждения планирование деятельности осуществлялось во многом «снизу вверх», т. е. от планов структурных подразделений (кафедр, факультетов и институтов) к плану высшего учебного заведения, то в новых условиях эффективность деятельности может быть достигнута только при планировании «сверху вниз»: от основных плановых показателей высшего учебного заведения к показателям и направлениям деятельности структурных подразделений.

Организацию и проведение стратегического планирования развития Мордовского государственного университета осуществлял инновационный образовательный центр университета при консультативной помощи экспертов пилотного проекта «Стратегическое планирование в практике российских университетов», поддержанного Фондом Форда, — Е. А. Князева (Национальный центр развития образования Министерства образования и науки РФ), А. К. Ключева (журнал «Университетское управление: практика и анализ»), Н. И. Зверева (Московский государственный университет), С. А. Степанова (Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»), В. И. Майданик (Уральский государственный экономический университет), Д. Ю. Райчука (консалтинговая компания «СТД», г. Санкт-Петербург).

Проведение стратегического планирования развития университета — это не одномоментная процедура, совершаемая небольшой группой разработчиков. Напротив, разработка стратегического плана развития университета представляет собой достаточно сложный и многоэтапный процесс, в который вовлечено большое число участников — внутренних экспертов (в общей сложности около 100 ведущих ученых университета и специалистов в области управления). В целом процесс стратегического планирования включал проведение ряда двух-, трехдневных сессий с представительным участием внешних и внутренних экспертов и промежуточную аналитическую и подготовительную работы.

Первая сессия стратегического планирования (февраль 2005 г.) была посвящена определению стратегических приоритетов и стратегических целей развития университета на пе-

риод 2006–2010 гг. и мероприятий по их реализации. В результате проведенной работы были подготовлены предварительные материалы в виде 9 стратегических приоритетов развития университета, «древа» стратегических целей и конкретных мероприятий по их реализации.

Последующая подготовительная работа была направлена на проведение системного анализа полученных материалов с целью структурного укрупнения и коррекции стратегических приоритетов, выделения «пересекающихся» стратегических целей и мероприятий по их реализации, исследования динамики изменения показателей видов деятельности университета за период 2001–2004 гг., подготовки дополнительных аналитических материалов, отвечающих замечаниям внутренних и внешних экспертов.

Результаты проведенной подготовительной работы были вынесены на вторую сессию стратегического планирования (апрель 2005 г.), целью которой было проведение корректировки стратегических приоритетов и стратегических целей развития университета и мероприятий по их реализации на период 2006–2010 гг. с учетом установленных временных границ и имеющихся и прогнозируемых ресурсов. Обсуждение подготовленных материалов методом мозгового штурма позволило подготовить базовый вариант в виде пяти стратегических приоритетов и стратегических целей развития университета (см. прил. 2).

1. Стратегический приоритет «Совершенствование управления университетским комплексом на основе принципов менеджмента качества и инноваций»

Установление данного стратегического приоритета обуславливается общими направлениями модернизации системы российского высшего профессионального образования. Реализация приоритета осуществляется на период 2006 – 2010 гг. и включает следующие стратегические цели. Во-первых, внедрение в практику управления университетским комплексом методов современного менеджмента. Важнейшими мероприятиями для достижения этой цели являются институциональные изменения в структуре управления университетом: создание новой структуры — экспертно-аналитического управления (отдела), в состав которого входят инфор-

мационно-аналитический сектор, сектор маркетинговых исследований образовательного и научно-технического рынка региона, сектор стратегического планирования и экспертизы. Основные функции создаваемого управления (отдела) следуют из его структуры.

Во-вторых, совершенствование структуры управления университетом на основе оптимизации отношения «централизация — децентрализация». Необходимо исследовать и определить объем полномочий, делегированных в низовые уровни управления и обеспечивающих наиболее эффективную реализацию стратегических приоритетов развития университета.

В-третьих, оптимизация структуры управления университетом на основе информационной модели. Необходимо построение и исследование системы информационных потоков в структуре управления университетом, определение структуры полномочий принятия решений, обеспечивающей оптимальное прохождение информации в системе управления университетом.

В-четвертых, повышение качества управления университетом на основе процессного подхода. Необходимо описание процессов управления, регламентации процедур, регистрации, документирования, мониторинга, корректирующих действий, утверждение требуемых локальных нормативных актов.

В-пятых, создание эффективной системы управления персоналом. Необходимо создание прозрачного механизма мотивации деятельности для всех категорий работников университета, нацеленного на конечный результат, а не на осуществление процесса; разработка и реализации программы «Кадровая политика университета», разделами которой являются система подготовки востребованных кадров высшей квалификации внутренней и внешней среды университета, система востребованной переподготовки профессорско-преподавательского состава университета, система востребованной переподготовки управленческого персонала университета.

2. Стратегический приоритет «Совершенствование материально-технической базы университета»

Установление данного приоритета связано со значительными изменениями требований потребителей к результатам образовательной, научной и научно-технической деятельности

университета. Стратегические цели приоритета направлены на обеспечение критериальных требований к реализации учебного процесса, повышение качества выполняемых научных исследований и опытно-конструкторских работ. Стратегической целью приоритета также является ускоренное развитие инфраструктуры для проведения прикладных научно-технических работ, обеспечивающих значительное участие университета в экономическом развитии региона. Организация инфраструктуры прикладных исследований должна основываться на проектном подходе, для реализации которого необходимо создание временных межструктурных подразделений с передачей в их оперативное управление необходимой материально-технической базы.

Кроме того, необходима работа по созданию сети ассоциированных с университетом предприятий, выпускающих наукоемкую продукцию и использующих инвестиции государственных и частных организаций. Основой этой работы является расширение взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами для организации баз учебных практик и проведения НИОКР.

3. Стратегический приоритет «Диверсификация источников финансирования университета»

Обеспечение финансово-экономической устойчивости университета в рыночной среде определяется диверсификацией источников финансирования. Для этого необходим обоснованный анализ потребностей в финансовых ресурсах для реализации программы развития университета в целом. Стратегическими целями приоритета являются наращивание бюджетного финансирования за счет увеличения спектра предлагаемых образовательных, научных и иных услуг и увеличение объемов внебюджетных средств. Однако увеличение объемов финансирования университета должно сопрягаться с эффективным мультипликативным использованием ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материально-технических) по всем направлениям деятельности с ориентацией на результат. Стратегической целью приоритета также является расширение взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами, отечественными и международными партнерами.

4. Стратегический приоритет «Развитие системы непрерывного профессионального образования в университете»

Установление данного стратегического приоритета обусловливается, с одной стороны, общей тенденцией «обучение через всю жизнь» и, с другой — положением университета в научно-технической, социально-экономической и культурной жизни региона. В связи с этим стратегическими целями приоритета являются, во-первых, определение востребованного содержания непрерывного профессионального образования, во-вторых, совершенствование механизма реализации системы непрерывного профессионального образования в университете, в-третьих, создание современного учебно-методического и технологического обеспечения системы непрерывного профессионального образования. Реализация этих стратегических целей составляет одну из сторон «третьей миссии» университета — обеспечение инновационного развития региона.

5. Стратегический приоритет «Повышение качества образования на основе системы менеджмента качества»

Создание системы менеджмента качества образовательной деятельности является стратегическим приоритетом модернизации системы российского высшего профессионального образования. Стратегические цели приоритета определяются содержанием стандарта ИСО 9000 : 2000.

5. Стратегические программы, проекты и мероприятия

Задачи третьей сессии стратегического планирования (апрель 2005 г.) были достаточно разнообразными. С одной стороны, исходя из сформулированных стратегических приоритетов и стратегических целей развития университета, была проведена разработка стратегических программ университета и механизмов их реализации. С другой стороны, на основе анализа «продуктового портфеля» структурных подразделений были разработаны стратегические приоритеты и цели развития факультетов (институтов), согласованные с общеуниверситетскими стратегиями.

В настоящее время созданные на факультетах и в институтах рабочие группы проводят уточнение, корректировку и редактирование

разработанных на 4-й сессии материалов. Завершение данной работы позволит получить полный комплект базовых документов по стратегическому планированию развития Мордовского государственного университета на период 2006–2010 гг.

Можно отметить важные технологические этапы определения стратегических программ и их содержания. Во-первых, формулировка стратегических программ и определение их содержания должны быть согласованы со стратегическими приоритетами, стратегическими целями и мероприятиями по их реализации. На рис. 8 представлено «дерево» стратегических приоритетов, стратегических целей и мероприятий по их реализации. Содержание стратегических программ может объединять мероприятия одной стратегической цели, нескольких стратегических целей внутри одного приоритета и нескольких стратегических целей из разных приоритетов. Стратегические программы должны покрывать все поле мероприятий по реализации сформулированных стратегических целей. Во-вторых, проекты программы должны быть однозначно связаны с реализацией поставленных в программе задач, а результаты программы — вытекать из результатов заявленных проектов. В-третьих, в связи с тем, что содержание стратегических программ может относиться к различным функциональным направлениям деятельности университета, целесообразно для руководства каждой из программ образовать свой программный комитет, в состав которого должны входить ответственные руководители соответствующих направлений.

Реализуя этот подход, рабочая группа стратегического планирования развития университета разработала проекты 10 стратегических программ:

1. Совершенствование системы управления университетом.
2. Модернизация материально-технической базы университета.
3. Финансово-экономическая устойчивость университета.
4. Совершенствование кадрового потенциала университета.
5. Формирование единого информационного пространства университета.
6. Формирование системы менеджмента качества образовательной деятельности.
7. Вуз и региональное сообщество: стратегия партнерства.
8. Обучение через всю жизнь.
9. Университет в международном научно-образовательном пространстве.
10. Создание корпоративной культуры «Alma Mater».

Разработанные проекты прошли экспертизу в функциональных структурах управления университетом. Содержание стратегических программ и механизм их управления приведены в прил. 3.

В заключение отметим, что созданные в результате проведенного стратегического планирования проекты представляют собой пакет базовых документов, необходимых для дальнейшей разработки программы развития Мордовского государственного университета на 2006–2010 гг.

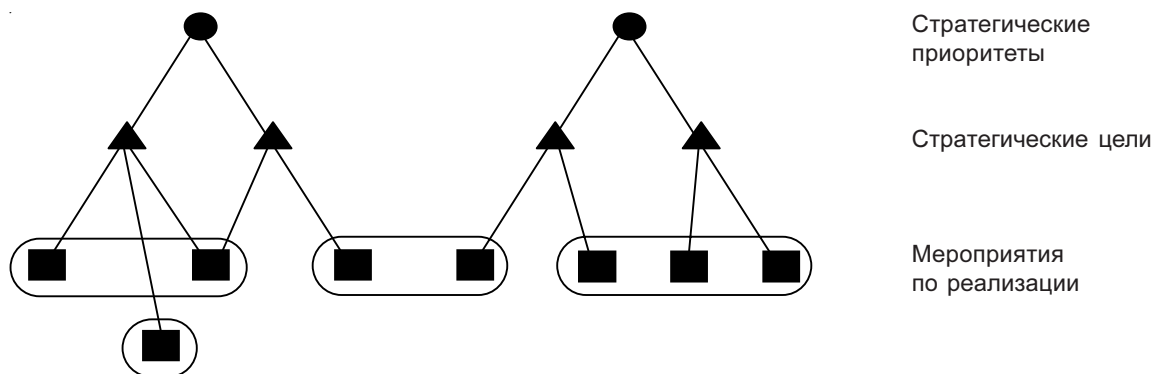


Рис. 8. «Дерево» стратегических приоритетов, стратегических целей и мероприятий по их реализации

Литература

1. Социальная сфера Республики Мордовия. Социальное положение и уровень жизни населения Республики: Стат. сб. Саранск, 1999. № (114); Мордовия: Стат. ежегодник. Саранск, 2002.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение орга-

низационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой. СПб., 2001. 320 с.

3. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бриттов А. В. Миссия университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 5–6 (28–29). С. 9–13.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб., 1999. 416 с.

Приложение 1

Миссия Мордовского государственного университета

Мордовский государственный университет — родоначальник высшего образования Республики Мордовия. Созданный в 1931 г. как учебный институт, к концу XX в. он обрел известность как крупный, динамично развивающийся образовательный, научный и культурный центр России, деятельность которого включает широкий спектр образовательных и научно-исследовательских услуг, позволяет развивать партнерские связи с потребителями, различными социальными группами, учебными и научными центрами, органами власти и общественностью.

Университет служит всестороннему совершенствованию общества, утверждает идеалы свободы и демократии, способствует интеллектуальному, социально-экономическому, культурному и этническому развитию Мордовии и России через экспансию знаний и их применение в реальной жизни.

Базовыми принципами деятельности университета являются фундаментальность, качество, непрерывность и преемственность образования и науки, единство обучения, исследований и воспитания, интеграция в региональное и мировое научно-образовательное сообщество. Университет как сообщество ученых, преподавателей, сотрудников и студентов выступает хранителем высокого духа академических свобод и корпоративной этики.

Университет высоко ценит и сохраняет свою специфику многопрофильного классического высшего учебного заведения, которая расширяет возможности для продуктивного сочетания фундаментальной и профессиональной подготовки специалистов, формирования и развития научных школ.

Университет поддерживает интеграции в мировую систему высшего образования, учитывает общие тенденции развития образования и науки и одновременно сохраняет и развивает лучшие традиции отечественной системы образования. Он является российским лидером в интеграции региональных систем образования, его пример создания в 1993 г. университетского учебного округа получил широкое признание в России и оказывает позитивное влияние на академическое сближение образовательных учреждений, развитие довузовского, послевузовского и дополнительного образования в регионе.

Университет формирует и поддерживает стремление студентов к непрерывному обновлению знаний, их интеллектуальную и социальную активность, потребность в служении людям, осознание ответственности перед Мордовией и Россией.

Университет дорожит и гордится своей автономией, которая позволяет ему выступать от лица истины и морали и накладывает на него большую ответственность.

Автономия университета и его стратегические цели предъявляют высокие требования и к системе управления, призванной обеспечить:

- гибкое и динамичное реагирование на изменение факторов внутренней и внешней среды;
- эффективное взаимодействие с федеральными, региональными и муниципальными органами власти;
- паритет между традициями и инновациями;
- четкое разграничение полномочий и ответственности структурных подразделений;
- развитие процессов самоорганизации и самоуправления в структурных подразделениях и студенческих сообществах.

Деятельность университета основывается на многоканальности финансирования, на повышении эффективности использования всех имеющихся в его распоряжении ресурсов, что признается важным фактором укрепления финансового состояния, развития кадрового, научного и материального потенциала.

Университет намерен и далее сохранять и укреплять свой социальный статус первого и ведущего высшего учебного заведения Мордовии, эффективно действующего в России центра образования, науки и культуры.

Стратегические приоритеты и стратегические цели Мордовского государственного университета на 2006 – 2010 гг.

Стратегический приоритет	Стратегические цели	Показатели	Мероприятия по реализации цели
Совершенствование управления университетским комплексом на основе принципов менеджмента качества и инноваций	1. Внедрение в практику управления университетским комплексом методов современного менеджмента	1.1. Наличие эффективной системы стратегического планирования деятельности университета 1.2. Наличие эффективной системы оперативного менеджмента университета 1.3. Наличие эффективной системы финансового менеджмента университета 1.4. Наличие эффективной системы менеджмента качества образовательной и научно-инновационной деятельности университета 1.5. Наличие эффективной системы взаимодействия университета с региональным сообществом 1.6. Наличие адекватной организационной культуры университета	1. Создание экспертно-аналитического отдела в университете, обеспечивающего стратегическое планирование его деятельности 2. Оптимизация системы оперативного менеджмента университета на основе информационной модели 3. Создание системы эффективного финансового менеджмента университета на основе сбалансированных показателей 4. Создание элементов системы менеджмента качества образовательной и научно-инновационной деятельности университета и экспериментальная сертификация отдельных структурных подразделений 5. Создание постоянно действующих советов по направлениям учебной и научной деятельности с паритетным участием университета и корпоративных клиентов регионального сообщества 6. Создание маркетинговой службы университета 7. Проведение мероприятий по формированию адекватной организационной культуры университета 8. Подготовка управленческого персонала
	2. Оптимизация степени децентрализации управления в университетском комплексе	2.1. Локальные нормативно-правовые акты распределения полномочий и ответственности между уровнями управления университета	1. Разработка локальных нормативно-правовых актов распределения полномочий и ответственности между университетским и факультетским (институтским) уровнями управления 2. Разработка локальных нормативно-правовых актов распределения полномочий и ответственности между факультетским (институтским) и кафедральным уровнями управления
	3. Оптимизация структуры управления университетским комплексом на основе информационной модели	3.1. Изменения структуры управления университетом, обеспечивающие максимальную скорость прохождения информации, стратегического и текущего планирования и принятия решений 3.2. Обеспеченность подразделений современной компьютерной и организационной техникой 3.3. Наличие локальных сетей, подключенных к Интернет 3.4. Наличие программных продуктов для автоматизированной системы обработки информации 3.5. Наличие информационных баз данных по всем видам деятельности университета 3.6. Наличие технического персонала для функционирования единой информационной системы университета 3.7. Обеспеченность квалифицированными пользователями единой информационной системой университета в структурных подразделениях	1. Разработка информационной модели управления университетским комплексом 2. Институциональные изменения структуры управления университетом, обеспечивающие эффективное стратегическое и текущее планирование и принятие решений 3. Создание необходимой современной материально-технической базы для развития информационного пространства университета 4. Приобретение и установка программных продуктов для автоматизированной системы обработки информации 5. Создание информационных баз данных по всем видам деятельности университета 6. Подготовка и переподготовка технического персонала и пользователей для работы в единой информационной системе университета

Продолжение прил. 2

Стратегический приоритет	Стратегические цели	Показатели	Мероприятия по реализации цели
Стратегический приоритет	4. Повышение качества управления университетским комплексом на основе процессного подхода	4.1. Система документирования процедур организации образовательной деятельности в университете 4.2. Система документирования процедур научно-исследовательской деятельности в университете 4.3. Система документирования процедур инновационной деятельности в университете 4.4. Система документирования процедур финансового менеджмента университета 4.5. Система документирования процедур работы с персоналом 4.6. Система документирования процедур принятия решений на всех уровнях управления	1. Разработка положения об университетском комплексе 2. Определение основных процессов организации образовательной деятельности в университете 3. Определение основных процессов организации научно-исследовательской деятельности в университете 4. Определение основных процессов организации инновационной деятельности в университете 5. Определение основных процессов финансового менеджмента в университете 6. Определение основных процессов работы с персоналом 7. Определение основных процессов принятия решений на всех уровнях управления
	5. Создание эффективной системы управления персоналом	5.1. Перечень критериев образовательной, научно-исследовательской и организационно-хозяйственной деятельности студентов, аспирантов, профессорско-преподавательского состава (ППС), учебно-вспомогательного персонала (УВП), управленческого и хозяйственного персонала 5.2. Наличие системы многоканального финансирования всех категорий работников университета, в том числе в зависимости от рейтинга педагогической, научно-исследовательской, обслуживающей, управленческой и хозяйственной деятельности 5.3. Доля в ППС кандидатов наук до 30 лет, докторов наук — до 50 лет 5.4. Процент ослепленности ППС 5.5. Процент текучести кадров работников университета 5.6. Периодичность повышения квалификации ППС, УВП и управленческого персонала 5.7. Количество стажировок и научных командировок, в том числе зарубежных 5.8. Уровень моральной удовлетворенности всех категорий работников университета 5.9. Ежегодные отчисления 1 % внебюджетных средств университета в фонд социальной поддержки молодых ученых	1. Разработка программы «Кадровая политика университета» 2. Разработка и внедрение положений об отборе ППС, УВП, управленческого и хозяйственного персонала 3. Разработка должностных инструкций для всех категорий работников университета 4. Положение о соответствии заработной платы результатам деятельности всех категорий работников университета 5. Формирование кадрового резерва (создание банка данных, тестирование, рейтинг и т. д.) 6. Мониторинг кадрового потенциала ППС, УВП и управленческого персонала университета 7. Создание системы социологического мониторинга уровня социальной удовлетворенности всех категорий работников университета 8. Создание фонда грантов для повышения квалификации ППС и управленческого персонала за пределами университета 9. Создание системы востребованного внутриуниверситетского повышения квалификации всех категорий работников университета 10. Создание фонда социальной поддержки молодых ученых университета

Стратегический приоритет	Стратегические цели	Показатели	Мероприятия по реализации цели
Совершенствование материально-технической базы университета	1. Улучшение условий реализации учебного процесса и научных исследований	1.1. Количество кв. м аудиторных площадей на 1 студента	1. Капитальное строительство комплекса гуманитарных факультетов
	2. Обеспечение современного уровня учебно-научной лабораторной базы инженерных и естественных факультетов и институтов	2.1. Объем бюджетных и внебюджетных средств, направляемых на обновление учебно-научного оборудования 3.1. Обеспеченность литературой (в том числе на электронных носителях) 3.2. Создание мобильной сети 3.3. Развитие сети филиалов библиотеки	1. Разработка плана модернизации учебно-научной лабораторной базы факультетов 2. Модернизация учебно-научной лабораторной базы естественных и инженерных факультетов и институтов на 60 % 1. Обновить парк ПЭВМ (на 80 %)
	3. Развитие материальной базы информационного комплекса, его рационального размещения	4.1. Количество баз учебных практик на производственных площадках корпоративных клиентов 4.2. Количество единиц оборудования корпоративных клиентов, используемого для проведения совместных НИОКР	1. Создание постоянно действующих советов по направлениям учебной и научной деятельности с паритетным участием университета и корпоративных клиентов регионального сообщества 2. Договора с корпоративными клиентами об обеспечении качества подготовки специалистов 3. Договора с корпоративными клиентами о проведении совместных НИОКР
	4. Расширение взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами для организации баз учебных практик и проведения НИОКР	5.1. Количество поданных и выигранных грантов 5.2. Количество лабораторий, имеющих право на лицензионную деятельность 5.3. Количество инновационных научных подразделений 5.4. Количество лабораторий коллективного пользования 5.5. Объем бюджетных и внебюджетных средств, направляемых на обновление оборудования для проведения прикладных научно-технических работ, обеспечивающих значительное участие университета в экономическом развитии региона	1. Модернизация и развитие технопарка 2. Создание и развитие сети новых малых предприятий, НТЦ и УНПК 3. Формирование инвестиционного фонда 4. Создание маркетинговой службы университета 5. Создание экспертно-аналитического отдела в университете, обеспечивающего стратегическое планирование его деятельности 6. Разработка регламента коллективного использования научного оборудования 7. Разработка положений о деятельности инновационных структур университета 8. Комплектование штата научных и инженерных сотрудников лабораторий коллективного пользования и инновационных структур
		5.6. Объем НИОКР и выпуск продукции 5.7. Количество штатных сотрудников инновационных научных подразделений 5.8. Объем привлеченных инвестиций 5.9. Затраты на рекламу образовательной и научно-технической продукции 5.10. Наличие маркетинговой службы университета 5.11. Наличие положений об экономической и правовой деятельности инновационных структур университета	

Продолжение прил. 2

Стратегический приоритет	Стратегические цели	Показатели	Мероприятия по реализации цели
Диверсификация источников финансирования университета	1. Сбалансированность стратегических целей с финансовыми ресурсами	1.1 Объем фонда научно-технического и социального развития 1.2 Объем фонда оплаты труда 1.3. Объем средств, направляемых на капитальное строительство и ремонт	1. Создание экспертно-аналитического отдела в университете, обеспечивающего стратегическое планирование его деятельности 2. Разработка бюджета стратегического развития университета до 2010 г. 3. Разработка системы сбалансированных показателей 4. Переход к бюджетированию на основе метода сбалансированных показателей
	2. Нарушение бюджетного финансирования за счет увеличения спектра предлагаемых образовательных, научных и других услуг	2.1. Объем средств из федерального бюджета 2.2. Объем средств из бюджета РМ 2.3. Объем средств из местных бюджетов	1. Оптимизация структуры специальностей, востребованных рынком труда 2. Целевая контрактная подготовка специалистов за счет средств различных бюджетов 3. Выполнение НИР и научно-технических услуг, финансируемых из бюджетов различных уровней
	3. Увеличение объемов внебюджетных средств	3.1. Доля внебюджетных средств в общем бюджете университета 3.2. Объем средств, полученных путем предоставления платных образовательных услуг 3.3. Объем средств, полученных за счет НИОКР и других услуг, в том числе инновационных 3.4. Объем средств, полученных за счет спонсорства, кредитования и страхования 3.5. Объем финансовых средств, полученных от оказания информационных услуг и создание системы биллинга 3.6. Нарушение объемов финансовых средств за счет взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами, отечественными и зарубежными партнерами	1. Создание маркетинговой службы университета 2. Разработка комплекса образовательных программ различного уровня и направления 3. Создание сети научно-инновационных структур 4. Разработка программ сотрудничества
Развитие системы непрерывного профессионального образования в университете	4. Эффективное мультипликативное использование ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материально-технических) по всем направлениям деятельности с ориентацией на результат	4.1. Создание фонда стабилизации и страхования рисков 4.2. Показатели эффективности использования материальных, финансовых, интеллектуальных ресурсов	1. Формирование фонда стабилизации и страхования рисков 2. Разработка и экспертиза бизнес-планов по инновационным и инвестиционным проектам
	1. Определение востребованного содержания системы непрерывного профессионального образования	1.1. Наличие маркетинговой службы университета 1.2. Число заключенных договоров с корпоративными клиентами и физическими лицами 1.3. Количество востребованных региональным сообществом образовательных программ 1.4. Количество слушателей системы непрерывного профессионального образования 1.5. Объем средств от образовательных услуг в системе непрерывного профессионального образования	1. Создание маркетинговой службы университета 2. Развитие системы взаимодействия с государственными органами, Министерством труда РМ 3. Совершенствование механизмов взаимодействия с предприятиями, организациями и учреждениями 4. Разработка востребованных образовательных программ 5. Совершенствование системы набора слушателей в систему непрерывного профессионального образования 6. Оптимизация механизма ценообразования на предоставляемые услуги на основе конъюнктуры рынка образовательных услуг и платежеспособности потребителей

Стратегический приоритет	Стратегические цели	Показатели	Мероприятия по реализации цели
Повышение качества образования на основе системы менеджмента качества	2. Развитие учебно-методического и технологического обеспечения системы непрерывного профессионального образования	2.1. Количество учебно-методических материалов для дополнительных образовательных услуг 2.2. Количество учебно-методических материалов на электронных носителях для дополнительных образовательных услуг 2.3. Наличие программных продуктов для поддержки дистанционного обучения в системе непрерывного профессионального образования	1. Разработка современного учебно-методического обеспечения системы непрерывного профессионального образования на основе формирования востребованных компетенций 2. Практическое освоение и модернизация технологий дистанционного обучения в системе непрерывного профессионального образования
	1. Разработка и внедрение системы менеджмента качества образовательной деятельности (СМК)	1.1. Наличие документации и нормативно-правового обеспечения системы менеджмента качества образовательной деятельности 1.2. Наличие системы сбора и оценки информации о качестве подготовки специалистов в университете и требованиях к содержанию образовательных программ и учебных курсов от работодателей (предприятий и организаций, органов государственного управления и местного самоуправления)	1. Разработка положения об отделе менеджмента качества образовательной деятельности университета 2. Формирование постоянно действующих комиссий по качеству на факультетах и в институтах университета 3. Планирование разработки и внедрения СМК (анализ деятельности в области менеджмента качества, составление матрицы ответственности при разработке и внедрении СМК, планирование ресурсов) 4. Разработка политики и целей университета (и структурных подразделений), согласованных с миссией и стратегией вуза, и доведение их до персонала 5. Организация системы сбора и оценки информации о качестве подготовки специалистов в университете и требованиях к содержанию образовательных программ и учебных курсов от работодателей (предприятий и организаций, органов государственного управления и местного самоуправления) и обучаемых 6. Обучение ответственных за качество в области менеджмента качества и подготовка внутренних аудиторов 7. Внедрение процессного подхода к управлению качеством (выбор методологии описания процессов, создание рабочих групп, идентификация процессов и их описание, составление матрицы ответственности за процессы СМК, определение критериев результативности процессов и разработка механизмов мониторинга процессов) 8. Разработка документации СМК (инвентаризация и анализ действующей документации СМК, определение структуры документов СМК, разработка основополагающих стандартов, документированных процедур, руководства по качеству, форм первичной записи и т. п.) 9. Внедрение механизма аудита и мониторинга СМК (утверждение планов и проведение внутренних аудитов, внедрение системы регулярной самооценки вуза по критериям менеджмента качества, проведение корректирующих и предупреждающих действий по результатам аудитов)
	2. Создание системы мониторинга качества подготовки специалистов в университете	2.2. Банк контрольно-измерительных материалов по учебным дисциплинам, специальностям и направлениям подготовки кадров в университете	1. Разработка положения о мониторинге качества обучения в вузе 2. Разработка контрольно-измерительных материалов по учебным дисциплинам, специальностям и направлениям 3. Аprobация технологии мониторинга качества обучения на отдельных специальностях университета
	3. Сертификация системы менеджмента качества образовательной деятельности университета	3.1. Сертификат на соответствие системы менеджмента качества образовательной деятельности университета требованиям признанных стандартов	1. Анализ состояния СМК и оценка готовности системы менеджмента качества университета к сертификации 2. Выбор органа по сертификации 3. Оформление и подача заявки на сертификацию 4. Проведение сертификации

Стратегическая программа «Совершенствование системы управления университетом»

Цель: повышение эффективности системы управления университетом.

Задачи:

- 1) анализ состояния системы управления университетом;
- 2) разработка концепции университетского комплекса;
- 3) внедрение в практику управления университетом методов современного менеджмента;
- 4) определение системы полномочий и ответственности на университетском и факультетском (институтском) уровнях;
- 5) институциональные изменения, эффективность управления университетом;
- 6) оптимизация механизма принятия решений на основе информационной модели;
- 7) развитие системы электронного документооборота;
- 8) развитие локальной нормативно-правовой базы всех видов деятельности университета.

Сроки реализации программы: 2006–2010 гг.

Результаты:

качественные:

- обеспечение высокой эффективности управления университетом в современных условиях,
- обеспечение финансово-экономической устойчивости развития университета,
- достижение высокого рейтинга университета в системе российского высшего профессионального образования,
- укрепление положения университета в региональном сообществе,
- выполнение программы развития университета на 2006–2010 гг.;

количественные:

- достижение нормативных показателей по видам деятельности университета,
- объем консолидированного бюджета университета.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Институциональные изменения	Анализ состояния системы управления университетом Создание новых структур управления (экспертно-аналитический отдел, маркетинговая служба) Разработка положений для новых структур, должностных инструкций персонала
Университетский комплекс	Разработка концепции университетского комплекса Разработка механизма функционирования университетского комплекса
Менеджмент	Определение основных процессов организации и управления видами деятельности университета Разработка информационной модели управления университетом Установление системы оптимальных интерфейсов основных процессов организации и управления видами деятельности университета
Централизация — децентрализация	Разработка системы полномочий и ответственности на университетском и факультетском (университетском) уровнях управления Внедрение и адаптация системы полномочий и ответственности на университетском и факультетском (университетском) уровнях управления
Документооборот	Разработка системы взаимодействия информационных баз данных по всем видам деятельности университета Информационная поддержка системы принятия решений Информационная поддержка текущего документооборота, оперативного и стратегического менеджмента
Нормативно-правовая база	Разработка локальной нормативно-правовой базы институциональных изменений Разработка локальной нормативно-правовой базы функционирования университетского комплекса Разработка локальной нормативно-правовой базы функционирования основных процессов организации и управления видами деятельности университета Разработка нормативно-правовой базы системы полномочий и ответственности на университетском и факультетском (университетском) уровнях управления

**Матрица ответственности по стратегической программе
«Совершенствование системы управления университетом»**

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ученый совет университета	Проректор по учебной работе Проректор по научной работе Проректор по экономике — главный бухгалтер Проректор по дополнительному образованию Проректор по информатизации Проректор по административно-хозяйственной работе	Программный комитет Юридический отдел Учебно-методическое управление Научное управление Планово-финансовое управление Управление бухучета и финансового контроля Институты Факультеты

**Стратегическая программа
«Финансово-экономическая устойчивость университета»**

Цель: достижение стабильности для устойчивого бюджетного и внебюджетного финансирования в сфере научно-образовательной деятельности университета.

Задачи:

- 1) анализ состояния финансирования университета;
- 2) совершенствование финансового менеджмента университета;
- 3) участие в федеральных программах с целью увеличения госбюджетного финансирования;
- 4) совершенствование механизма коммерциализации результатов образовательной и научной деятельности университета;
- 5) расширение перечня образовательных и научных услуг при оптимизации затрат на их выполнение;
- 6) повышение финансовой самостоятельности и ответственности структурных подразделений;
- 7) разработка эффективного механизма материального стимулирования сотрудников университета в зависимости от конечных результатов;
- 8) привлечение отечественных и зарубежных инвесторов с целью развития материально-технической и социальной базы университета;
- 9) разработка и внедрение нормативной базы финансовой деятельности университета.

Сроки реализации программы: 2006–2010 гг.

Результаты:

качественные:

- выполнение текущих и перспективных планов развития университета,
- достижение среднероссийских вузовских рейтинговых и аккредитационных показателей;

количественные:

- объем консолидированного бюджета университета (бюджетная и внебюджетная составляющие),
- объем стабилизационного фонда университета,
- объем средств материального стимулирования сотрудников университета,
- объем финансирования развития материально-технической базы университета,
- объем внешних инвестиций.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Диверсификация	Анализ финансового состояния университета Мониторинг исполнения бюджета университета Участие в федеральных и региональных программах Расширение перечня востребованных образовательных, научных и научно-технических услуг Привлечение отечественных и зарубежных инвесторов Коммерциализация результатов образовательной, научной и научно-технической деятельности университета

Стимул	Разработка эффективного механизма материального стимулирования сотрудников университета в зависимости от конечных результатов
Менеджмент	Оптимизация финансового менеджмента университета Повышение финансовой самостоятельности и ответственности структурных подразделений Повышение квалификации персонала планово-финансового управления, управления бухгалтерского учета и финансового контроля, экономического отдела
Нормативы	Разработка и внедрение нормативной базы финансовой деятельности университета

Матрица ответственности по стратегической программе «Финансово-экономическая устойчивость университета»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор Ученый совет университета	Проректор по учебной работе Проректор по научной работе Проректор по экономике — главный бухгалтер	Программный комитет Планово-финансовое управление Юридический отдел Экономический отдел Институты Факультеты

Стратегическая программа «Модернизация материально-технической базы университета»

Ц е л ь : создание условий для реализации требований Государственных образовательных стандартов ВПО по обеспечению учебной, научной и информационной деятельности вуза.

З а д а ч и :

- 1) анализ состояния материально-технической базы университета;
- 2) определение приоритетов финансирования развития и модернизации материально-технической базы университета;
- 3) разработка и реализация текущих и перспективных планов по переоснащению лабораторий современным учебным, научным оборудованием;
- 4) обновление парка ПЭВМ на 100 % и его обеспечение современными программными продуктами;
- 5) создание системы центров коллективного пользования современным оборудованием;
- 6) развитие материально-технической базы инновационных структур.

С ро ки ре а ли за ц и и про грам мы : 2006–2010 гг.

Р е з у л ь т а т ы :

качественные:

- удовлетворение современных требований образовательной и научной деятельности,
- повышение эффективности использования дорогостоящего оборудования на основе структурной кооперации,
- развитие инновационной деятельности университета;

количественные:

- достижение нормативных показателей по обеспечению современным оборудованием учебного процесса и научных исследований,
- объем инновационных разработок в сфере научных исследований и опытно-конструкторских работ,
- объем научных исследований и опытно-конструкторских работ.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Экспертиза	Анализ состояния материально-технической базы университета Экспертиза бизнес-планов заявляемого оборудования Определение приоритетов финансирования развития материально-технической базы университета Формирование текущих и перспективных планов модернизации и переоснащения материально-технической базы университета
МТБ	Создание механизма управления модернизацией и переоснащением материально-технической базы университета Реализация текущих и перспективных планов модернизации и переоснащения материально-технической базы университета Мониторинг реализации текущих и перспективных планов модернизации и переоснащения материально-технической базы университета
Инновация	Разработка и принятие Положения об научно-инновационных структурах университета Развитие материально-технической базы научно-инновационных структур
Технопарк	Развитие организационной структуры Республиканского технопарка Развитие материально-технической базы Республиканского технопарка

Матрица ответственности по стратегической программе «Модернизация материально-технической базы университета»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор Ученый совет университета	Проректор по учебной работе Проректор по научной работе Проректор по экономике — главный бухгалтер Проректор по информатизации Юридический отдел Планово-финансовое управление	Программный комитет Управление бухучета и финансового контроля Институты Факультеты

Стратегическая программа «Совершенствование кадрового потенциала университета»

Цель: профессионально-кадровое развитие университета.

Задачи:

- 1) аудит кадрового состава университета;
- 2) совершенствование механизма управления персоналом;
- 3) создание механизма мотивации и стимулирования научно-педагогической деятельности сотрудников университета на основе рейтинговой системы;
- 4) создание кадрового резерва профессорско-преподавательского состава и управленческого персонала университета;
- 5) совершенствование системы подготовки и повышения квалификации профессорско-преподавательского состава и управленческого персонала университета.

Сроки реализации программы: 2006–2010 гг.

Результаты:

качественные:

- повышение качества образования и научных исследований в университете,
- рост профессионализма научно-педагогических, инженерных кадров, управленческого персонала,
- создание наукоемких производств на базе университета;

количественные:

- аттестационные показатели университета,
- рост объемов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Рейтинг	Система отбора профессорско-преподавательского состава Система управления профессиональным ростом профессорско-преподавательского состава Система рейтинговой оценки деятельности сотрудников университета
«100 огаревцев»	Система формирования кадрового резерва профессорско-преподавательского состава и управленческого персонала университета
Стимул	Создание механизма мотивации и стимулирования научно-педагогической деятельности сотрудников университета на основе рейтинговой системы
Специалист	Создание системы востребованной подготовки и повышения квалификации профессорско-преподавательского состава и управленческого персонала университета внутри университета, в ведущих учебных и научных центрах РФ и за рубежом

Матрица ответственности по стратегической программе «Совершенствование кадрового потенциала университета»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор Ученый совет университета	Проректор по учебной работе Проректор по научной работе Проректор по экономике — главный бухгалтер Проректор по информатизации Внешние эксперты	Программный комитет Управление кадров Юридический отдел Планово-финансовое управление Отдел менеджмента качества образовательной деятельности Отдел аспирантуры и докторантуры ИПК и ПК

Стратегическая программа «Формирование единого информационного пространства университета»

Ц е л ь : создание единого информационного пространства университета на базе современных информационных технологий.

З а д а ч и :

- 1) аудит качества информационных ресурсов (ИР) и определение востребованных ИР;
- 2) создание электронного каталога ИР;
- 3) развитие и поддержание материально-технической базы университетской информационной системы;
- 4) развитие программного обеспечения университетской информационной системы;
- 5) увеличение объема востребованных информационных ресурсов (электронных и библиотечных);
- 6) материально-техническая и программная поддержка дистанционного обучения;
- 7) информационная поддержка системы управления университета;
- 8) повышение квалификации сотрудников университета для работы с ИР;
- 9) коммерциализация предоставления информационно-образовательных услуг.

С ро ки ре а ли за ц и и п ро г р а м м ы : 2006–2010 гг.

Р е з у л ь т а т ы :

количественные:

- довести количество персональных компьютеров до 1 ПК на 5 человек,

- обеспечение на 50 % учебных дисциплин специальностей электронными учебно-методическими материалами,
- увеличение объема платных услуг от использования ИР университета;

качественные:

- появление регламента открытого доступа к информационным ресурсам университета,
- кадровое и методическое обеспечение системы единого информационного пространства университета,
- создание и поддержка сайтов структурных подразделений университета,
- медийная компетентность сотрудников и студентов.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Электронный университет	Создание и обеспечение системы единого информационного пространства университета Создание системы информационной поддержки управления университетом Создание информационных баз данных по видам деятельности Создание сайта официальных документов (приказы ректора, решения ректората и ученого совета)
Электронная библиотека	Организация и поддержание электронного каталога ИР Развитие востребованных ИР Разработка и внедрение регламента доступа к ИР университета Увеличение объема платных услуг от использования ИР университета
Электронный учебник	Развитие электронных учебно-методических материалов Материально-техническая и программная поддержка работы сектора дистанционного обучения
MrsuFAQ	Создания системы бесплатного оперативного консультирования
Работа	Размещение на сайте университета информации о возможности выполнения работ и централизованный прием заявок на выполнение работ
Университет — провайдер Интернет-услуг	Развитие сети радио-Интернет Получение коммерческой лицензии на радиосеть

Матрица ответственности по стратегической программе «Формирование единого информационного пространства университета»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор Ученый совет университета	Проректор по информатизации Проректор по учебной работе Проректор по экономике — главный бухгалтер Внешние эксперты	Программный комитет Центр новых информационных технологий Центр дистанционного обучения Заместители директоров институтов и деканов по информатизации Библиотека Юридический отдел Общий отдел ИПК и ПК Отдел менеджмента качества образовательной деятельности

Стратегическая программа «Формирование системы менеджмента качества образовательной деятельности»

Ц е л ь : повышение качества подготовки и конкурентоспособности выпускников на рынке труда и уровня удовлетворенности потребителей образовательных услуг.

З а д а ч и :

- 1) формирование организационного механизма управления качеством образовательной деятельности в университете;
- 2) комплексный анализ исходного состояния дел в области управления качеством образования в университете;
- 3) разработка плана формирования и внедрения СМК образовательной деятельности;
- 4) обучение персонала в области менеджмента качества образования;
- 5) внедрение процессного подхода к управлению качеством образования;
- 6) разработка и внедрение документации СМК образовательной деятельности;
- 7) внедрение механизмов внутреннего аудита и самооценки СМК образовательной деятельности;
- 8) создание и внедрение системы мониторинга качества обучения студентов;
- 9) проведение внешнего аудита СМК образовательной деятельности;
- 10) сертификация СМК образовательной деятельности.

Сроки реализации программы: 2006–2010 гг.

Результаты:

качественные:

- эффективно функционирующая СМК образовательной деятельности,
- удовлетворенность потребителей образовательных услуг;

количественные:

- сертификат соответствия СМК образовательной деятельности требованиям МС ИСО серии 9000:2000.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Мониторинг	Создание системы мониторинга качества подготовки специалистов с использованием информационных технологий
Менеджер	Подготовка и повышение квалификации персонала в области менеджмента качества
Политика качества	Разработка политики и целей университета (и структурных подразделений) в области качества.
Процессы образовательной деятельности	Моделирование процессов системы менеджмента качества образовательной деятельности
Документ	Разработка документации системы менеджмента качества образовательной деятельности

Матрица ответственности по стратегической программе «Формирование СМК образовательной деятельности»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор Ученый совет университета	Совет по качеству образовательной деятельности университета Проректор по учебной работе Внешние консультанты Постоянно действующие комиссии по качеству в институтах и на факультетах университета	Программный комитет Отдел менеджмента качества образовательной деятельности Ответственные за качество образовательной деятельности в институтах, на факультетах и кафедрах Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Рабочая группа по внедрению процессного подхода

Качество образования зависит от всех работников университета!

Стратегическая программа «Вуз и региональное сообщество: стратегия партнерства»

Ц е л ь : формирование партнерских и долгосрочных отношений между университетом и региональным сообществом-работодателем в сфере подготовки специалистов и их трудоустройства.

З а д а ч и :

- 1) создание системы взаимодействия университета и регионального сообщества;
- 2) разработка совместно с субъектами регионального сообщества прогнозов баланса рынка труда, рынка образовательных, научных и научно-технических услуг;
- 3) подготовка востребованных на рынке труда специалистов; расширение системы целевой подготовки кадров на основе договорных отношений «вуз — студент — работодатель»;
- 4) формирование профильных баз практики и системы стажировок;
- 5) участие университета в инновационном развитии региона.

С ро ки ре а ли за ц и и п ро г ра м мы : 2006–2010 гг.

Р е з у л ь т а т ы :

качественные:

- система взаимодействия университета и субъектов регионального сообщества,
- средне- и долгосрочные обоснованные прогнозы развития региональных рынков труда, образовательных, научных и научно-технических услуг,
- постоянный мониторинг региональных рынков труда, образовательных, научных и научно-технических услуг,
- оптимизация содержания подготовки специалистов в вузе, востребованной субъектами регионального сообщества,
- подготовка и выпуск высококвалифицированных специалистов, обеспеченных реальными рабочими местами,
- создание современных баз практики и системы стажировок,
- привлечение университетом финансовых средств,
- участие университета в программах регионального развития;

количественные:

- повышение процента трудоустроенных выпускников вуза,
- увеличение объемов внебюджетного финансирования университета.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
«Третья миссия»	Согласованная система взаимодействия университета с региональным сообществом Механизм реализации и управления системой взаимодействия университета и регионального сообщества
Образование и регион	Оптимизация содержания подготовки специалистов в вузе, востребованной субъектами регионального сообщества Подготовка и выпуск высококвалифицированных специалистов, обеспеченных реальными рабочими местами Создание современных баз практики и системы стажировок
Инновационный регион	Участие университета в научно-технических, социально-экономических и культурных программах регионального развития

**Матрица ответственности по стратегической программе
«Вуз и региональное сообщество: стратегия партнерства»**

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор	Проректор по учебной работе	Программный комитет
Ученый совет университета	Проректор по научной работе	Республиканский технопарк
Руководители субъектов регионального сообщества	Проректор по дополнительному образованию	Экспертно-аналитический отдел
	Министерство труда и занятости РМ	Управление по связям с общественностью
	Минобразования РМ	Региональный учебный округ
	Министерство промышленности РМ	ИПК и ПК
	Государственный комитет РМ по поддержке малого бизнеса и предпринимательства	Институты
	Госкомстат РМ	Факультеты
	Научно-технический совет Правительства РМ	Субъекты регионального сообщества

Стратегическая программа «Обучение через всю жизнь»

Ц е л ь : обеспечение непрерывного цикла подготовки конкурентоспособных на рынке труда специалистов (решение проблемы «старения» знаний).

З а д а ч и :

- 1) мониторинг востребованного содержания непрерывного профессионального образования для регионального сообщества;
- 2) создание в университете эффективной системы непрерывного профессионального образования, востребованного региональным сообществом;
- 3) внедрение новых информационно-культурных технологий непрерывного профессионального образования; достижение непрерывности в образовании;
- 4) создание востребованных обучающих программ и программных продуктов инновационного типа для всех уровней профессионального образования;
- 5) развитие системы дистанционного обучения в университете;
- 6) развитие регионального учебного округа.

С ро ки р е а л и з а ц и и п р о г р а м м ы : 2006–2010 гг.

Р е з у л ь т а т ы :

качественные:

- обеспечение образовательных потребностей в регионе,
- создание условий для повышения квалификации слушателей;

количественные:

- увеличение числа слушателей в университетской системе непрерывного профессионального образования,
- объем средств от дополнительных образовательных услуг,
- наличие программных продуктов для дистанционного обучения,
- количество дополнительных образовательных программ, востребованных региональным сообществом,
- количество учебно-методических материалов для дополнительных образовательных услуг,
- количество слушателей в системе дистанционного обучения университета.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
«Хочу учиться»	Изучение потребностей регионального сообщества в дополнительном профессиональном образовании Создание механизма реализации востребованного дополнительного профессионального образования
Интернет и мультимедиа-технологии	Создание учебно-методического обеспечения дополнительного профессионального образования на основе новых культурно-информационных технологий
Дистанционное обучение	Создание учебно-методического и программного обеспечения дистанционного обучения

Матрица ответственности по стратегической программе «Обучение через всю жизнь»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор Ученый совет университета	Проректор по учебной работе Проректор по дополнительному образованию Проректор по информатизации Правительство РМ Министерство труда и занятости РМ Минобразования РМ Министерство промышленности РМ	Программный комитет ИПК и ПК Институты Факультеты Филиалы университета ЦНИТ университета Центр дистанционного обучения Региональный учебный округ Юридический отдел Планово-финансовый отдел

Стратегическая программа «Университет в международном научно-образовательном пространстве»

Ц е л ь : повышение конкурентоспособности университета на внутреннем и международном рынках научно-образовательных услуг.

З а д а ч и :

- 1) повышение академической мобильности профессорско-преподавательского состава, администрации и студентов университета;
- 2) развитие и укрепление международных контактов в сфере научных исследований и подготовки квалифицированных специалистов;
- 3) адаптация существующей системы образования к европейской системе;
- 4) укрепление международного имиджа Мордовского государственного университета.

С ро ки р е а л и з а ц и и п р о г р а м м ы : 2006–2010 гг.

Р е з у л ь т а т ы :

количественные:

- увеличение числа студентов, преподавателей, руководителей структурных подразделений, участвующих в международных научных, образовательных и структурно-комплементарных проектах,
- увеличение количества заключенных договоров с российскими и зарубежными партнерами,
- привлечение большего количества высококвалифицированных российских и зарубежных специалистов для работы в университете,
- открытие необходимого числа направлений подготовки бакалавров и магистров,
- увеличение числа иностранных граждан, обучающихся в университете;

качественные:

- повышение интеллектуального потенциала университета, качества образовательных услуг, совершенствование системы управления образовательным процессом,
- повышение востребованности образовательных, консультационных и экспертных услуг, оказываемых университетом на внутреннем и международном рынках,
- разработка учебно-методического обеспечения двухуровневой системы профессионального образования,
- введение двухуровневой системы профессионального образования «бакалавр — магистр»,
- введение программ двойных дипломов,
- оптимизация рекрутинговых технологий.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Иностранные языки и интернационализация образования	Повышение академической мобильности профессорско-преподавательского состава, администрации и студентов университета
Студенческий обмен	Повышение академической мобильности студентов университета
Двойные дипломы в Мордовском госуниверситете	Развитие и укрепление международных контактов в сфере подготовки квалифицированных специалистов
Научный обмен	Развитие и укрепление международных контактов в сфере научных исследований
«Болонья»	Адаптация существующей системы образования к европейской системе
«Имидж»	Увеличение числа иностранных граждан, обучающихся в университете

Матрица ответственности по программе «Университет в международном научно-образовательном пространстве»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор Ученый совет университета	Проректор по учебной работе Проректор по научной работе Начальник юридического отдела	Программный комитет Управление международных связей Учебно-методическое управление Научное управление Управление по связям с общественностью Издательство Мордовского госуниверситета Планово-финансовое управление Хозяйственное управление Институты, факультеты

Стратегическая программа «Создание корпоративной культуры “Alma Mater”»

Ц е л ь : сформировать систему правил и ценностей, разделяемых и поддерживаемых всем университетским сообществом.

З а д а ч и :

- 1) сохранение и развитие академических традиций через систему внеучебных мероприятий;
- 2) разработка корпоративного кодекса университета;
- 3) разработка концепции брендинга университета (символика, атрибутика);

- 4) создание ассоциации выпускников университета;
- 5) формирование положительного имиджа университета в региональном социуме;
- 6) создание системы связей с культурной, научной и бизнес-элитой Мордовии и России;
- 7) расширение читательской и зрительской аудитории университетских СМИ.

Сроки реализации программы: 2006–2010 гг.

Результаты:

качественные:

- принятие корпоративного кодекса университета,
- корпоративная культура университета на уровне артефактов (символика, атрибутика),
- создание целостной системы корпоративных мероприятий (день рождения Н. П. Огарева, Татьянанин день, парад выпускников, день рождения Мордовского государственного университета, университетский бал),
- материальная и моральная поддержка университета выпускниками,
- высокий имидж университета в региональном социуме.

Проекты

Название проекта	Задачи, решаемые в ходе выполнения проекта
Кодекс	Разработка, создание и принятие корпоративного кодекса университета Разработка инициатив по изменению локальной нормативно-правовой базы университета в соответствии с корпоративным кодексом
Университетское братство	Создание ассоциации выпускников университета Создание механизма работы с выпускниками университета Подготовка ежегодного альбома выпускников университета
«Team spirit»	Реализация целостной системы корпоративных мероприятий Создание и распространение корпоративной символики и атрибутики Функционирование клуба «Огаревец»
Пиар (PR)	Создание постоянных теле- и радиопрограмм «Наш университет», «Университетский гость» Системная реклама результатов образовательной, научной и культурной деятельности университета Проведение акции «Поступай правильно — поступай в Мордовский университет»
Воспитание через образование	Создание интегрированной системы учебных, научно-исследовательских и внеучебных мероприятий

Матрица ответственности по программе «Создание корпоративной культуры “Alma Mater”»

Утверждает	Консультирует	Исполняет
Ректор	Проректор по внеучебной работе	Программный комитет
Ученый совет университета	Проректор по учебной работе	Отдел молодежных инициатив
	Проректор по научной работе	Управление по связям с общественностью
	Республиканские СМИ	Студенческий совет
	Начальник юридического отдела	Профсоюзная организация