
ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МОРДОВСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ [4]

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.

Мордовский государственный университет с момента получения им университетского статуса яв-

ляется многопрофильным вузом, 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 искус-

ства, 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, издают 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 специальностям 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 Интернет-центр, один из крупнейших в российской вузовской системе. На базе центра развивается каналная 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. Направления институциональных изменений:

- децентрализация управления – делегирование части полномочий и ответственности, в том числе и в финансовой деятельности, структурным подразделениям университета (факультетам и институтам),
- создание новых специализированных структур управления на университетском уровне,
- 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 придается 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.

Вуз расширяет свою международную образовательную деятельность. 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. В настоящее время в нем обучаются ПО 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 Туркусским 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.

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, электронная, 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 Республики Мордовия определила особенности состояния ее производственной сферы. В настоящее время в России из-за благоприятной мировой конъюнктуры оживление и подъем претерпевают сырьевые отрасли.

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 населения 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 Мор-

довия (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 говорит о высокой степени монополизации его образовательной деятельности.

В табл. 1 даны значения индекса концентрации для анализируемых региональных высших учебных заведений в 2002 г.

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

Исследования иных показателей регионального рынка образовательных услуг, таких 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. Рынок образовательных услуг РМ в значительной степени монополизирован Мордовским госуниверситетом.

2. 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.

3. 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.

4. Прогнозы результатов образовательной деятельности Мордовского госуниверситета в краткосрочной и среднесрочной перспективах необ-

ходимо 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 и четырьмя инженерными центрами, а также 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.

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 рис. 1, «сырьевая база» университета определяется демографической ситуацией в регионе.

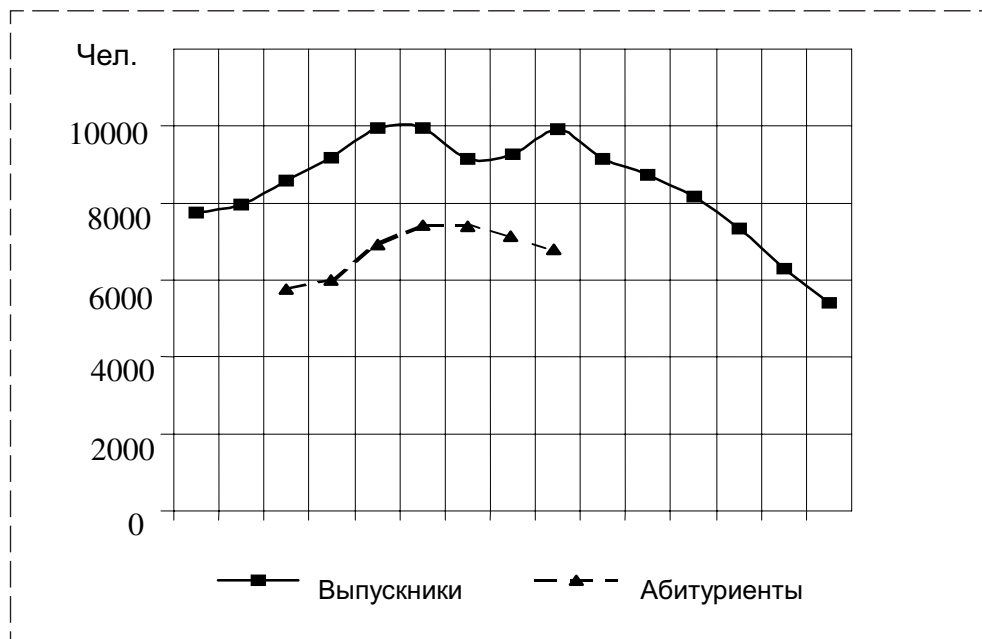
Для стабилизации «сырьевой базы» в 2002 г. между Правительством РМ и Мордовским государственным университетом был подписан пятилетний договор о целевой подготовке (в рамках федерального бюджета), главной целью которого является удовлетворение потребностей агропромышленного комплекса в кадрах высшей квалификации. По нему обучаются 1023 студента.

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

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



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.

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

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 (естественнонаучное, 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 естественнонаучного и технического направлений – с другой. В условиях ограниченного бюджетного финансирования практика равномерного распределения ресурсов способствует нарастающему отставанию по естественнонаучному 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 организации нередко сопоставляется с воздействием материальных факторов.

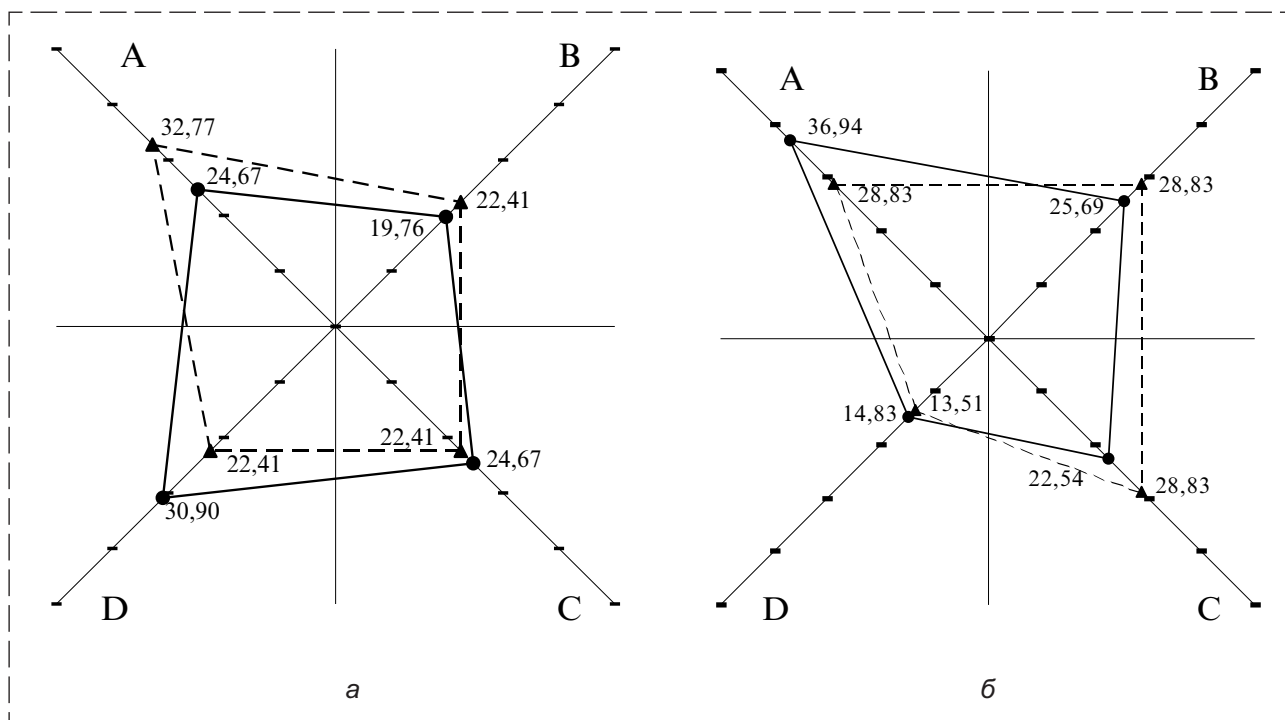
Исследование организационной культуры университета проводилось в 2004 г. на двух уровнях управления высшим учебным заведением: университетском уровне (проректоры, начальники университетских управлений и служб – 18 чел.) и факультетском уровне (деканы факультетов, директора институтов, заведующие кафедрами – 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 университетского 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

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



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 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 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 университетское, и факультетское управление едины в сокращении вклада иерархической субкультуры, что можно рассматривать как протест против нарастающей сложности и неэффективности бюрократических процедур в высшем профессиональном образовании и как желание прозрачности локальной нормативно-правовой базы.

При оценке настоящего состояния корпоративной культуры (рис. 3) со стороны университетского уровня управления наибольшая и значимо отличающаяся (с доверительной вероятностью 0,95) дисперсия наблюдается для вкладов иерархической и семейной (клановой) субкультур, которые представляют собой доминирующие компоненты.



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

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 отра-

жает 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. 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 поддержание 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.

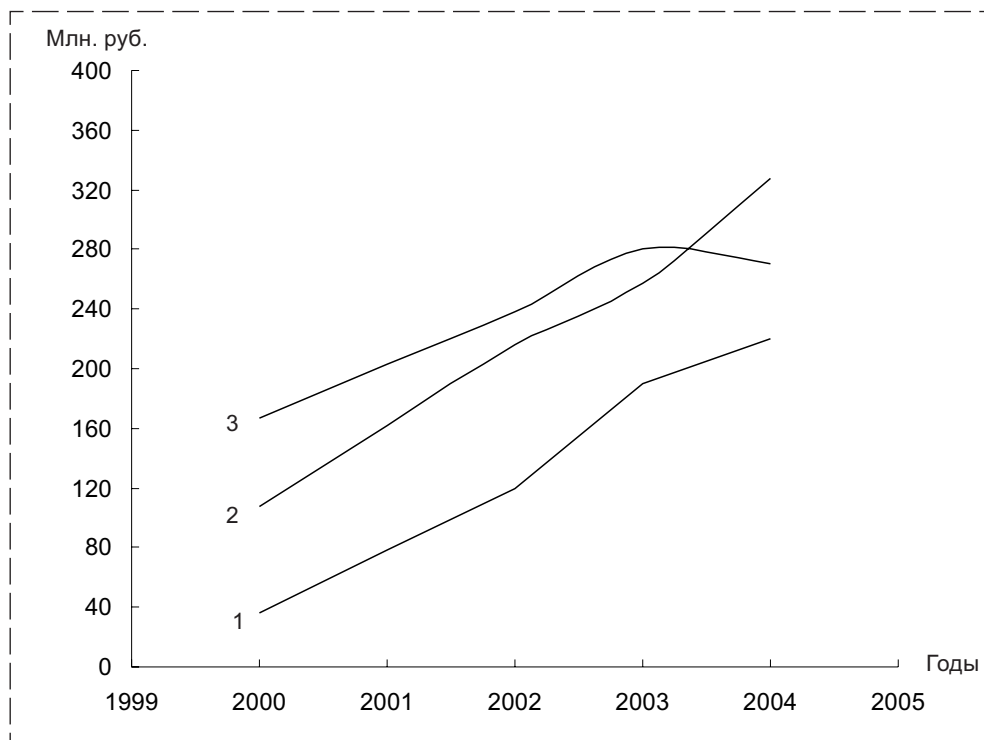
Основой устойчивого развития университета независимо от возмущений внешней среды является динамично стабильная система диверсифицированных источников финансирования. Динамично стабильной является система, обеспечивающая суммарный планируемый эффект благодаря прогнозируемому действию ее элементов.

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, его объем практически не зависит от форм планирования и распределения ресурсов (расходование средств по утвержденным статьям контролирует Федеральное казначейство).

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.

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



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, хоздоговорных 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 (хоздоговорных) НИР на фоне уменьшения годовых объемов госбюджетных НИР. Принцип автономии высших учебных заведений, зало-

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

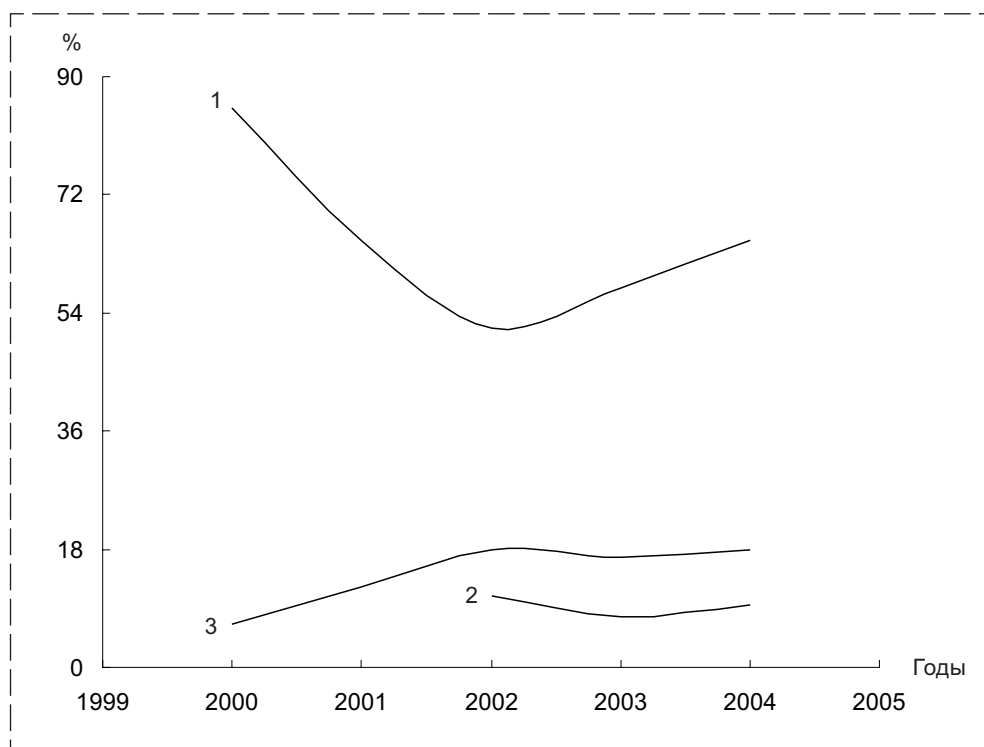
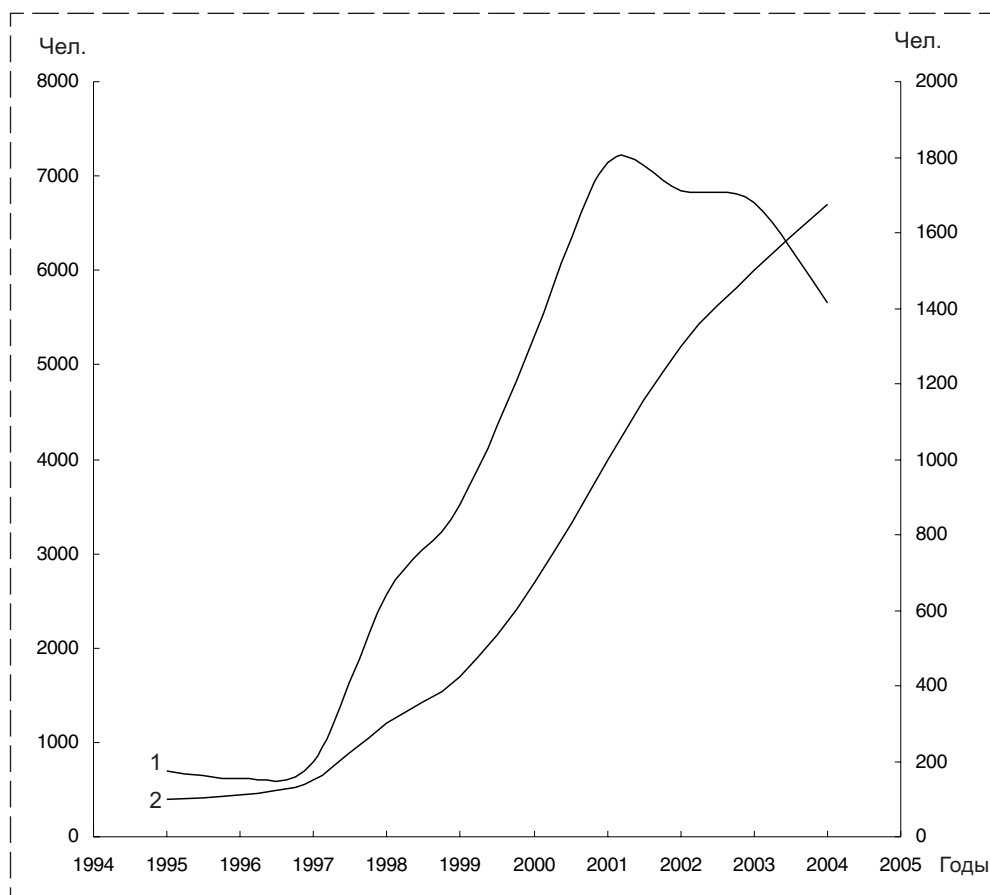
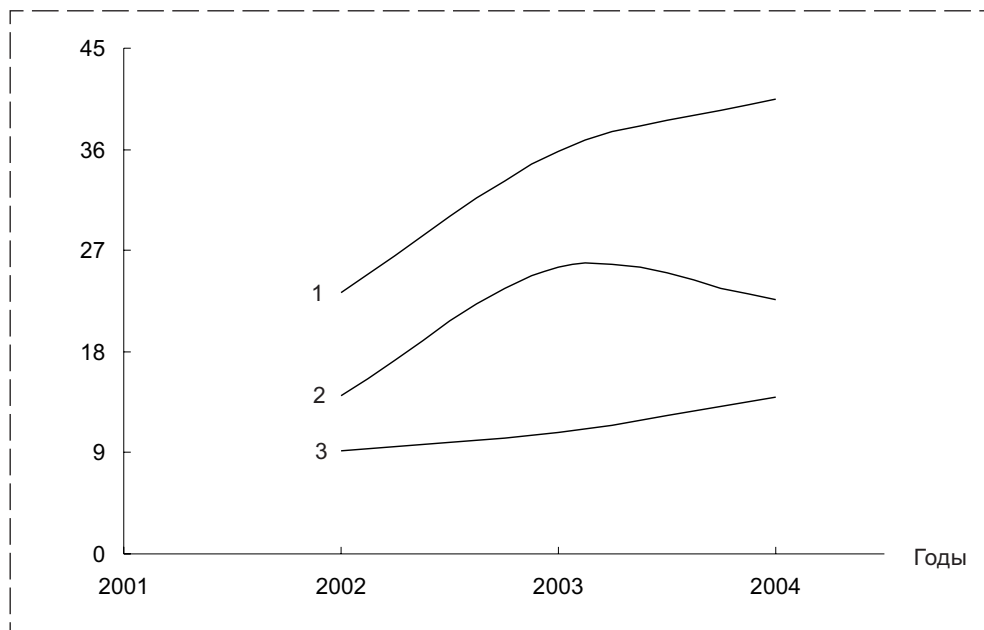


Рис. 6. Динамика приема на платное обучение дневной формы (1) и контингента студентов платного обучения дневной формы (2)



женный федеральными законами «Об образовании» и «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», открыл для теории и практики управления новое поле неосвоенной деятельности.

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



Реализация этого принципа порождает ряд проблем, разновеликих 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 первостепенных 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 дерева 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».

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 деятельности.

Миссия университета определяет для собственного коллектива и для общества направление вектора действий вуза. Поэтому одним из важнейших критериев выбора сценария действий является определение достаточно долговременных целей как перспективного состояния 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 ведет 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*

SWOT-АНАЛИЗ УНИВЕРСИТЕТА

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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)
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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

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 вы-

полнение 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). Число членов группы разработчиков миссии университета составило 18 человек. Это 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 ППС.

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 «СТО», 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- и трехдневных сессий с предста-

вительным 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 период 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.**

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 информационно-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 ППС и управленческого персонала университета.

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.

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. Увеличение объемов финансирования должно сопрягаться с эффективным мультипликативным использованием ресурсов (интеллектуальных, финансовых, материально-технических) по всем направлениям деятельности с ориентацией на результат. Стратегической целью приоритета является расширение взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами, отечественными и международными партнерами.

Стратегический приоритет
«Развитие системы непрерывного профессионального образования
в университете»

Установление данного стратегического приоритета обуславливается, с одной стороны, общей тенденцией «обучение через всю жизнь» и, с другой – положением университета в научно-технической, социально-экономической и культурной жизни региона. 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.

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.

Стратегические программы, проекты и мероприятия

Задачи третьей сессии стратегического планирования (апрель 2005 г.) были достаточно разнообразны. 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.

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 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.

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

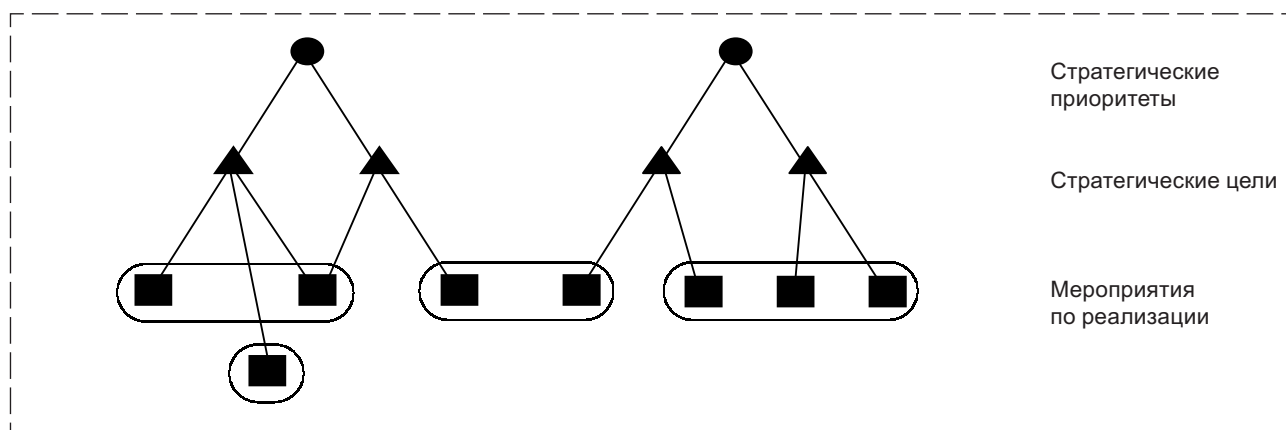


Рис. 8. «Дерево» стратегических приоритетов, стратегических целей и мероприятий по их реализации

образовать свой программный комитет, в состав которого должны входить ответственные руководители соответствующих направлений.

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 представляют собой пакет базовых документов для дальнейшей разработки программы развития Мордовского государственного университета на 2006–2010 гг.