

2020

*Утверждена решением
Учёного совета ТГУ
№ 239 от 24.04.2014 г.*



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Тольяттинского
государственного университета
до 2020 года

ТОЛЬЯТТИ, 2014



Оглавление

1.	Сокращения и термины, используемые в тексте Стратегии развития	3
2.	Введение	4
3.	Технология формирования Стратегии развития ТГУ до 2020 г.	5
4.	Общая информация о Тольяттинском государственном университете	9
5.	Миссия	13
6.	Видение (<i>Каким должен быть Тольяттинский государственный университет</i>)..	14
7.	Анализ внешней и внутренней среды (<i>SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы</i>)	15
	<i>Сильные стороны</i>	15
	<i>Слабые стороны</i>	21
	<i>Возможности</i>	26
	<i>Угрозы</i>	30
8.	Стратегические приоритеты развития (<i>на основе SWOT-анализа</i>)	33
	<i>Ключевые драйверы стратегического развития</i>	34
9.	Стратегические инициативы и направления развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года (<i>на основе SWOT-анализа</i>)	35
	<i>Блок направлений 1 «Образование»</i>	35
	<i>Блок направлений 2 «Наука, инновации, инжиниринг и консалтинг»</i>	43
	<i>Блок направлений 3 «Управление и кадры»</i>	45
	<i>Блок направлений 4 «Сервисы и инфраструктура»</i>	48
	<i>Блок направлений 5 «Позиционирование и продвижение, воспитательная и внеучебная деятельность»</i>	51
10.	Количественные показатели реализации Стратегии-2020	56
11.	Основные инструменты и подходы к реализации Стратегии развития ТГУ	59

Сокращения и термины, используемые в тексте Стратегии развития

АИСУ – автоматизированная информационная система управления

АУП – административно-управленческий персонал

БФГ – блок функциональной грамотности

ВАК – Высшая аттестационная комиссия

ВПО – высшее профессиональное образование

ВТО – Всемирная торговая организация

ГСП – группа стратегического планирования

ДО / ДПО – дополнительное образование / дополнительное профессиональное образование

Дорожная карта развития образования и науки – план мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденный распоряжением Правительства РФ от 30.12.2012 г. № 2620-р

ДОТ – дистанционные образовательные технологии

ЕГЭ – единый государственный экзамен

ИС «Галактика» – информационная система «Галактика»

ИТЦ – инновационно-технологический центр

КЦП – контрольные цифры приема

ЛНА – локальный нормативный акт

МИП – малое инновационное предприятие

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НИОКТР – научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы

НИР – научно-исследовательская работа

НОЦ – научно-образовательный центр

НПР – научно-педагогический работник

ОПА – общественно-профессиональная аккредитация

ОКР – опытно-конструкторские работы

ПНР – приоритетное направление развития

ППС – профессорско-преподавательский состав

СПО – среднее профессиональное образование

РИНЦ – Российский индекс научного цитирования

СП АХО – служба поддержки административно-хозяйственного обслуживания

СРО – саморегулируемые организации

ССУ – студенческое самоуправление

Стратегия-2015 – Стратегия развития Тольяттинского государственного университета до 2015 года

Стратегия-2020 – Стратегия развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года

ТГУ – Тольяттинский государственный университет

ТПИ – Тольяттинский политехнический институт

ТФ СамГПУ – Тольяттинский филиал Самарского государственного педагогического университета

УВП – учебно-вспомогательный персонал

УМКД – учебно-методический комплекс дисциплины

Фандрайзинг (fundraising) – процесс привлечения спонсорских и благотворительных средств

ЦНИТ – центр новых информационных технологий

MOOCs – massive open online courses: массовые открытые онлайн-курсы

PhD – Doctor of Philosophy (*PhD, Ph.D., D.Phil., DPhil*): доктор философии, учёная степень, присуждаемая в некоторых англоязычных странах и странах Запада

R&D – research and development: полный цикл научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ в совокупности с дизайнерскими решениями, маркетинговыми исследованиями и стратегией продвижения разрабатываемой инновационной продукции

Введение

Стратегия развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года (*Стратегия-2020*) – логичное продолжение принятой в 2010 году и досрочно реализованной Стратегии развития ТГУ до 2015 года (*Стратегии-2015*). За это время коллективными усилиями **мы развили сильные стороны** Университета и **нивелировали слабые**. ТГУ прочно занял позиции одного из ведущих вузов региона и стал заметной величиной научно-образовательного пространства России и ближнего зарубежья.

Мир сильно изменился. При этом внешние условия стали еще более жесткими, а ресурсы ограниченными. Над мировой экономикой постоянно нависает угроза новой затяжной рецессии. Государство в политике реформирования системы высшего образования перешло к принятию конкретных и подчас радикальных мер. Дальнейшее сокращение количества вузов и их филиалов неизбежно. Вступление России в ВТО инициировало начало активной международной экспансии на рынок образовательных услуг нашей страны. Конкуренцию усиливает развитие новых дистанционных технологий (в том числе массовых открытых онлайн-курсов – MOOCs), электронного и сетевого обучения.

Не ушел в прошлое и **кризис Тольятти как моногорода**. В то же время происходит **активная диверсификация экономики**. Реализуются федеральные проекты Особой экономической зоны «Тольятти» и Технопарка в сфере высоких технологий «Жигулевская долина». Постепенно преодолевается системный кризис на АВТОВАЗе за счет создания международного альянса АВТОВАЗ-Renault-Nissan. **Город становится все более привлекательным для инвестиций** и все более интегрированным в мировую экономику. В Тольятти приходят иностранные работодатели, предъявляющие **повышенные требования к качеству обучения**.

Новые вызовы и угрозы, а вместе с тем и новые возможности – это весомые аргументы для повышения **точности выбора приоритетов и направлений развития**, серьезное основание концентрироваться на стратегических задачах. Положенный в основу Стратегии-2015 ориентир на развитие, а не на выживание, полностью себя оправдал. Стратегия-2020 должна учитывать это.

Среди новых приоритетов – международная интеграция, широкомасштабное внедрение современных дистанционных технологий, создание конкурентоспособных курсов и программ дополнительного профобразования. ТГУ необходимо выстроить эффективную систему взаимодействия с работодателями, в том числе через целевую подготовку, практико-ориентированное обучение и адаптацию образовательных программ под требования работодателей и профессиональные стандарты.

По-прежнему актуальна интеграция науки и образования. Логическим продолжением этого является развитие компетенций в сфере инжиниринга.

Такие подходы позволят **сохранить и расширить долю нашего рынка** в условиях продолжающегося минимум до 2018 года демографического спада и тем самым обеспечить условия сохранения и развития коллектива.

Вместе с тем Университет был и остается **центром формирования духовной и культурной основ нашего города**, воспитания интеллектуальной элиты, способной брать на себя ответственность за будущее не только Тольятти, но и всей страны. На этой основе ТГУ всегда выстраивал конструктивный диалог с обществом и властью на всех уровнях.

ТГУ – градообразующий вуз. Мы не должны и впредь забывать, что

- жители Тольятти имеют право на получение качественного университетского образования,
- эффективное развитие крупнейшего в России не областного города невозможно без сильного современного Университета.

ТГУ продолжает устойчивое движение вперед – в интересах города, молодежи и всего коллектива Университета.

Технология формирования Стратегии развития ТГУ до 2020 г.

Начиная с 2005 года Тольяттинский государственный университет реализует систему стратегического планирования. Так, ежегодно формировалась и обновлялась Программа развития ТГУ на 2–3 года, а с 2010 г. внедрена **система управления и контроля исполнения Программы развития** при участии постоянно действующей **Группы стратегического планирования**.

При реализации системы стратегического планирования в ТГУ активно применяются различные научно обоснованные инструменты и методы стратегического планирования, в том числе мозговые штурмы, стратегические сессии, экспертные оценки и т. д.

В 2010 году впервые принята **Стратегия развития ТГУ до 2015 года**, которая обсуждалась и согласовывалась с широким кругом заинтересованных лиц: трудовыми коллективами Университета, Ученым советом, Попечительским советом. Стратегия-2015 была утверждена Ученым советом ТГУ (решение № 958 от 18.11.2010 г.). В 2013 году принятая Стратегия-2015 была реализована на 85–90 %. В связи с этим возникла необходимость её актуализации и формирования Стратегии развития ТГУ на период до 2020 года.

При формировании Стратегии-2020 активно применялся **метод SWOT-анализа**, что позволило систематизировать всю имеющуюся информацию о ситуации в Университете и его внешнем окружении и сформировать направления и инициативы, касающиеся развития вуза.

Ниже приведены основные **блоки мероприятий по формированию Стратегии-2020**.

№ п/п	Мероприятие	Содержание работ в мероприятии
1.	<p>Общеуниверситетский семинар «Развитие Университета: задачи и направления, возможности и ограничения»</p> <p><i>(май-июнь 2013 г. – подготовка, 2-4 июля 2013 г. – проведение)</i></p>	<p>В рамках семинара представители коллектива Университета (<i>директора институтов, заведующие кафедрами, руководители и специалисты инфраструктурных служб – более 90 человек</i>) были разделены на рабочие группы. Семинар был разбит на 3 такта и длился 2 дня.</p> <p>В результате семинара было сформировано более 80 формулировок слабых и сильных сторон, возможностей и угроз, выделены задачи развития Университета в период до 2020 года</p>
2.	<p>Анализ Стратегии развития ТГУ до 2015 года</p> <p><i>(июль–август 2013 г.)</i></p>	<p>В течение двух месяцев был проведен анализ исполнения Стратегии-2015. Эффективность реализации Стратегии-2015 оценена в 85–90 %.</p> <p>Сформированы материалы, опубликованные в корпоративной газете «Тольяттинский университет»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Аннотированный отчет о реализации Стратегии развития ТГУ до 2015 года</i> 2. <i>Анализ эффективности реализации и отчет по исполнению «Стратегии развития Тольяттинского государственного университета до 2015 года»</i> 3. <i>Перечень проектов Программы развития.</i> <p>10 экспертов в области стратегического планирования, образования, науки и инноваций дали положительные отзывы на отчет по исполнению Стратегии-2015.</p> <p>Проведен анализ миссии, видения, актуальности SWOT-анализа. Выводы и предложения в новый SWOT по результатам анализа были использованы в мероприятиях, описанных в пп. 5 и 6 данной таблицы</p>

№ п/п	Мероприятие	Содержание работ в мероприятии
3.	<p>Концептуальное представление Стратегии-2020</p> <p><i>(30 августа, 2 сентября 2013 г.)</i></p>	<p>На традиционном августовском совещании <i>(30 августа 2013 г.)</i>, на котором присутствовало более 350 сотрудников ТГУ, и на заседании Попечительского совета ТГУ под председательством Губернатора Самарской области Н.И. Меркушкина <i>(2 сентября 2013 г.)</i> ректор Университета представил отчет по исполнению Стратегии-2015 и основные концептуальные положения развития Университета до 2020 года. Особое внимание было уделено развитию кампуса ТГУ. Все предложения получили поддержку, а Попечительский совет одобрил направления развития ТГУ до 2020 года и концепцию модернизации университетского кампуса <i>(решение № 2 от 02.09.2013 г.)</i></p>
4.	<p>Анализ внешних трендов развития науки и образования</p> <p><i>(сентябрь–ноябрь 2013 г.)</i></p>	<p>Анализ мировых и национальных тенденций в образовании, изучение и аккумулирование информации об изменениях научно-инновационной сферы, подготовка презентационных материалов</p>
5.	<p>Стратегическая сессия «Развитие ТГУ: возможности и ограничения»</p> <p><i>(ноябрь–декабрь 2013 г.)</i></p>	<p>В рамках стратегической сессии прорабатывался и актуализировался SWOT-анализ Университета. В работе стратегической сессии приняло участие более 100 сотрудников Университета, в том числе профессора-консультанты ТГУ как носители опыта и традиций, а также представители активной части молодежи Университета.</p> <p>При этом было образовано 8 групп:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Образовательный процесс 2. Инженерно-техническое образование 3. Наука и инновации 4. Инженерно-технические НИР и ОКР 5. Система управления 6. Директорат 7. Молодежь 8. Опыт и традиции. <p>Было проведено 25 заседаний групп, в общей сложности работа в группах продлилась более 43 часов. Было сформулировано 895 предложений в SWOT-анализ по 8 направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Образовательный процесс 2. Научно-исследовательская и инновационная деятельность 3. Система управления 4. Позиционирование университета 5. Воспитательный процесс и внеучебная деятельность 6. Информационная деятельность 7. Инфраструктурное обеспечение 8. Международная деятельность. <p>Все формулировки по направлениям были разнесены в классической матрице SWOT-анализа</p>
6.	<p>Уточнение, переформатирование и ранжирование SWOT-анализа, работа экспертов</p> <p><i>(декабрь 2013 г.)</i></p>	<p>При уточнении и переформатировании полученных на предыдущем этапе формулировок SWOT-анализа проведена систематизация для удаления повторов и формулировок, касающихся текущего функционирования, объединения и группирования формулировок.</p> <p>Общее количество формулировок SWOT-анализа было уменьшено до 291, и они были сгруппированы по 5 блокам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Образовательный процесс 2. Научно-исследовательская и инновационная деятельность 3. Система управления 4. Кадры 5. Позиционирование, маркетинг, бенчмаркинг.

№ п/п	Мероприятие	Содержание работ в мероприятии
		<p>В таком виде SWOT-анализ был вынесен экспертам для ранжирования. 20 специалистов различных сфер по специально разработанной методике в течение 4 часов оценили каждый предложенный к ранжированию пункт по 4 критериям. Все эксперты отмечали одну из пяти характеристик у двух предложенных критериев первой группы или одну из трех характеристик у двух критериев другой группы. Полученные результаты затем оцифровали и обработали, рассчитали средний балл от всех экспертов по каждой формулировке SWOT-анализа, присвоили весовые коэффициенты и определили итоговый ранг каждой позиции.</p> <p>Далее отранжированные экспертами по каждому направлению пункты SWOT-анализа вновь прошли процедуру перегруппирования и объединения. В результате количество объединенных формулировок (без учета подпунктов) в итоговом SWOT-анализе Университета было сокращено до 48 позиций</p>
7.	<p>Формирование инициатив развития</p> <p><i>(январь–февраль 2014 г.)</i></p>	<p>Полученные на предыдущем этапе формулировки были вновь перенесены в матрицу SWOT-анализа и логически перемножены.</p> <p>На первоначальном этапе за базу были взяты возможности и угрозы, под которые были собраны сильные и слабые стороны, способные эффективно влиять на реализацию возможностей или минимизацию угроз.</p> <p>При логическом перемножении формулировок SWOT-анализа ставилось 4 базовых вопроса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что необходимо делать, чтобы реализовать возможности, используя сильные стороны? 2. Что необходимо делать, чтобы реализовать возможности, минимизировав слабые стороны? 3. Что необходимо делать, чтобы преодолеть угрозы, используя сильные стороны? 4. Что необходимо делать, чтобы преодолеть угрозы, минимизировав слабые стороны? <p>С опорой на данные вопросы было сформулировано около 400 направлений развития.</p> <p>Полученные формулировки направлений также подверглись анализу, что позволило удалить повторы и укрупнить формулировки.</p> <p>В результате объединения и группирования формулировок направлений были выделены более крупные инициативы развития. При этом за инициативу развития принят блок однородных направлений, нацеленных на развитие определенного бизнес-процесса Университета.</p> <p>В итоге получено 22 стратегические инициативы развития, которые декомпозированы в 139 направлениях. Все инициативы разнесены по пяти блокам направлений развития ТГУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Образование (8 инициатив, 43 направления)</i> 2. <i>Наука, инновации, инжиниринг и консалтинг (3 инициативы, 16 направлений)</i> 3. <i>Управление и кадры (3 инициативы, 28 направлений)</i> 4. <i>Сервисы и инфраструктура (2 инициативы, 17 направлений)</i> 5. <i>Позиционирование и продвижение, воспитательная и внеучебная деятельность (6 инициатив, 35 направлений)</i>
8.	<p>Актуализация стратегических задач и формирование приоритетов развития</p> <p><i>(январь–февраль 2014 г.)</i></p>	<p>Для каждого из пяти крупных блоков направлений развития вуза (<i>образование; наука, инновации, инжиниринг и консалтинг; управление и кадры; сервисы и инфраструктура; позиционирование и продвижение, воспитательная и внеучебная деятельность</i>), исходя из содержания стратегических инициатив и направлений, сформулированы приоритеты развития.</p> <p>Всего зафиксировано 19 приоритетов развития:</p>

№ п/п	Мероприятие	Содержание работ в мероприятии
		<p>1. Образование (7 приоритетов) 2. Наука, инновации, инжиниринг и консалтинг (3 приоритета) 3. Управление и кадры (3 приоритета) 4. Сервисы и инфраструктура (2 приоритета) 5. Позиционирование и продвижение, воспитательная и внеучебная деятельность (4 приоритета).</p> <p>Сформулированные приоритеты, стратегические инициативы и направления развития стали основой для актуализации стратегических задач развития Университета.</p> <p>Так, для каждого блока направлений в вузе была сформулирована отдельная стратегическая задача – всего 5 задач.</p> <p>Наряду со стратегическими задачами и приоритетами развития зафиксировано 8 драйверов развития ТГУ, без которых невозможно реализовать стратегические задачи развития Университета</p>
9.	Актуализация миссии и видения ТГУ <i>(март 2014 г.)</i>	<p>Зафиксированная в Стратегии-2015 миссия Университета по сути не подверглась кардинальному изменению, поскольку отвечает долгосрочному предназначению ТГУ.</p> <p>Видение Университета в значительной степени пересмотрено в связи с изменением внешней ситуации</p>
10.	Определение показателей эффективности и результативности реализации Стратегии <i>(март 2014 г.)</i>	<p>Для дальнейшей оценки эффективности реализации Стратегии-2020 были заданы основные и дополнительные показатели реализации Стратегии-2020.</p> <p>Показатели результативности Стратегии-2020, с одной стороны, ориентируются на Дорожную карту развития образования и науки, с другой стороны, задают ожидаемые эффекты реализации стратегических инициатив ТГУ.</p> <p>Всего обозначено 18 планируемых показателей, зафиксированы значения показателей в 2020 году, за базу взяты значения 2013 года, и заданы контрольные точки значений показателей в 2016 и 2018 гг.</p>
11.	Первое публичное представление и обсуждение Стратегии-2020 <i>(апрель 2014 г.)</i>	<p>Стратегия-2020 представлена и обсуждена на расширенной Группе стратегического планирования, включая ректорат и группу экспертов. Обсуждение, в котором приняло участие более 50 специалистов ТГУ, было проведено в рамках общих заседаний и трех круглых столов. В результате было получено и внесено более 100 предложений и замечаний в документ.</p> <p>К оценке Стратегии ТГУ также удалось подключить и внешних экспертов из представителей различных сфер деятельности. 15 экспертов в области стратегического планирования, образования, науки и инноваций дали положительные отзывы на Стратегию-2020</p>
12.	Утверждение Стратегии-2020 <i>(24 апреля 2014 г.)</i>	<p>Стратегия-2020 представлена и утверждена на расширенном заседании Ученого совета Университета (<i>решение № 239 от 24.04.2014 г.</i>) с приглашением всех заведующих кафедрами и директоров институтов</p>

Таким образом, технология актуализации Стратегии развития Университета обеспечивала привлечение **значительного количества сотрудников вуза, всестороннее её обсуждение внутренними и привлеченными экспертами**.

Стратегия развития ТГУ **отвечает всем современным требованиям стратегирования в вузе**, при её подготовке должным образом проработан существенный массив научного и практического материала по стратегическому планированию в высших учебных заведениях, учтен опыт разработки и реализации Программ развития ТГУ и Стратегии-2015.

Общая информация о Тольяттинском государственном университете

Тольяттинский государственный университет является градообразующим вузом и ведущим научно-образовательным центром Тольятти. В ТГУ сосредоточено **около 70 % всех бюджетных мест в системе высшего профессионального образования Тольятти**, при этом по техническим и естественно-научным направлениям подготовки ТГУ является **монополистом**. ТГУ – лидер в Самарской области по количеству бюджетных мест магистратуры и набору в магистратуру, включая коммерческий набор.

В ТГУ (*ранее – в Тольяттинском политехническом институте*) накоплен значительный опыт генерации идей и подготовки кадров для интенсивного развития новых для региона направлений. **Начиная с 1951 года ТГУ (ТПИ) обеспечивал все этапы модернизации экономики Тольятти** в сфере подготовки кадров и выполнения НИОКР, в том числе для нужд автомобильной промышленности, машиностроения, энергетики и химической промышленности. **За 63 года в ТГУ подготовлено около 70 тысяч специалистов. Уровень трудоустройства выпускников ТГУ** в течение года после окончания университета (по данным обращений в службу занятости в 2011–2012 годах) составляет **около 99 %**.

ТГУ сегодня – это:

– **10 институтов**, обеспечивающих подготовку по широкому спектру технических, естественно-научных, гуманитарных и экономических направлений, ориентированных на доминирующие и развивающиеся в Тольятти ключевые отрасли, с учетом реализации федеральных проектов Особой экономической зоны «Тольятти», Технопарка в сфере высоких технологий «Жигулевская долина» и создания альянса АВТОВАЗ-Renault-Nissan, а также на обеспечение потребностей города:

- Институт машиностроения
- Институт энергетики и электротехники
- Институт математики, физики и информационных технологий
- Институт химии и инженерной экологии
- Архитектурно-строительный институт
- Институт финансов, экономики и управления
- Гуманитарно-педагогический институт
- Институт права
- Институт физической культуры и спорта
- Институт изобразительного и декоративно-прикладного искусства;

– **Институт военного обучения**, включая военную кафедру и учебный военный центр;

– **Научно-исследовательский институт прогрессивных технологий** (*создан в структуре ТГУ 1 сентября 2013 года под задачи разработки и коммерциализации инновационной продукции в области материаловедения, нанотехнологий и физики конденсированного состояния*);

– **эффективная инновационная инфраструктура**, включая Центр трансфера технологий, Испытательный центр (*аккредитован в двух системах аккредитации*) и Инновационно-технологический центр;

– **около 12 тысяч студентов**, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, **более 100 профессоров** и докторов наук и **440 доцентов и кандидатов наук**;

– **67 программ высшего образования** (*включая 21 направление подготовки магистров (62 магистерские программы), 43 направления подготовки бакалавров и 3 направления подготовки специалистов*), **40 программ послевузовского образования** по 10 отраслям наук

– широкая **издательская деятельность** с собственным университетским издательством – до 700 ежегодно издаваемых и тиражируемых наименований научной и учебно-методической литературы, включая издаваемый ТГУ журнал **«Вектор науки Тольяттинского государственного университета»** (включен в список изданий, рекомендованных ВАК Минобрнауки России) и 3 его серии;

– **развитая инфраструктура**: более 112 тысяч кв. м учебных, научно-производственных и вспомогательных площадей, 12 учебно-лабораторных корпусов, **общежития** для иногородних студентов **на 490 мест, столовая и 12 буфетов**;

– **физкультурно-оздоровительный комплекс** с оборудованными спортивными залами и бассейном, отдел медицинской профилактики;

– **центр новых информационных технологий**, авторизованные центры компаний **ProcessFlow** и **Delcam**, оснащенные современной компьютерной техникой и программными продуктами; **более 2 тысяч единиц персональных компьютеров**, в том числе 200-процессорный и 32-процессорный вычислительные кластеры для высокопроизводительных параллельных вычислений; Центр программы **Intel «Обучение для будущего»**, авторизованный **центр Microsoft «Твой мир»**;

– **суперкомпьютер** – построен на четырех платах NVIDIA на основе графических процессоров с архитектурой CUDA, общее число процессоров суперкомпьютера – 16, общее число вычислительных ядер – 12 288, общая оперативная память – 32 Гб, производительность кластера – 18 Тфлопс;

– одна из крупнейших в регионе **научных библиотек** с читальными залами **на 280 мест** и фондом около **1,1 млн экземпляров** и **доступом к мировым электронным ресурсам**;

– собственная телерадиостудия, 2 газеты (*«Тольяттинский университет»* и *«SPEECH'ka»*), интернет-портал (*включая сайт*) Университета;

– сформированная и развивающаяся система студенческого самоуправления, включая студенческий парламент.

По ряду показателей деятельности ТГУ занимает ведущие позиции в Самарской области.

1. Об эффективности инновационной инфраструктуры ТГУ свидетельствует создание **26 малых инновационных предприятий по Ф3-217** и еще **9 предприятий и организаций**, учрежденных ТГУ или сотрудниками ТГУ до принятия Ф3-217, общий годовой оборот которых по производству инновационной продукции и услуг, включая проведение НИОКР, превышает 200 млн рублей (*по данным на конец 2012 года*).
2. ТГУ реализует **3 правительственных мегагранта с общим объемом финансирования более 374 млн руб.** из федерального и регионального бюджетов (*по состоянию на начало 2014 года*). Это 2 проекта, направленных на создание современных лабораторий, с приглашением **ведущих ученых** (*по Постановлению Правительства РФ № 220 от 09.04.2010 г.*): **«Физика прочности и интеллектуальные диагностические системы»** и **«Нанокатализаторы и функциональные наноматериалы»** и проект создания **Инновационно-технологического центра (ИТЦ) ТГУ** (*по Постановлению Правительства РФ № 219 от 09.04.2010 г.*). **Первый проект и проект создания ИТЦ были включены в утвержденный в 2010 г. Губернатором Самарской области Комплексный инвестиционный план модернизации г.о. Тольятти на 2010–2020 гг.**
3. В мае 2013 года ТГУ успешно прошел **процедуру аттестации** в Системе сертификации продукции nanoиндустрии **«НАНОСЕРТИФИКА» ОАО «РОСНАНО»** с получением аттестата компетентности до 2018 года.
4. В 2014 году ТГУ пройдена **сертификация «Атомвоенсерт»** в системе добровольной сертификации «Военный Регистр» на 3 года до 2017 года.
5. Как опорный вуз ТГУ **включен в Программу инновационного развития (ПИР) ОАО «АВТОВАЗ»**, входящего в список 47 предприятий с государственным участием. В рамках

реализации ПИР **создан объединенный научно-технический совет с ОАО «АВТОВАЗ»**. ТГУ также **включен в ПИР** предприятия второго уровня – **Российского федерального ядерного центра (РФЯЦ)**. Ведутся НИОКР для ОАО «АВТОВАЗ» и РФЯЦ.

6. ТГУ – **единственный вуз Поволжья, отмеченный премией Правительства РФ в области качества (2009 г.)**. ТГУ также удостоен специального приза «**Признание делового совершенства**» премии СНГ в области качества за 2011 год.
7. ТГУ – **единственный вуз Самарской области, трижды победивший в конкурсе по отбору дополнительных профессиональных образовательных программ переподготовки инженерных кадров в рамках Президентской программы повышения квалификации инженерных кадров (общий объем выигранных средств – около 8,5 млн руб.)**, осуществляемой прежде всего в интересах ОАО «АВТОВАЗ».
8. В 2012 году ТГУ присвоен **статус федеральной инновационной площадки до 2017 года**, в рамках которой реализуется проект кредитно-модульной системы организации учебного процесса на основе унификации образовательных программ и реализации контроля на образовательном портале ТГУ.
9. Для 5 институтов ТГУ, в том числе реализующих образовательные программы по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития российской экономики, внедрена **усиленная подготовка по английскому языку (4 года по 6 часов в неделю)**.

ТГУ – лидер в части внедрения инноваций в системе управления образовательным процессом и вузом в целом.

В 2012–2013 годах в ТГУ проведена **унификация образовательных программ** бакалавриата с учетом требований федеральных государственных образовательных стандартов, рекомендаций работодателей и экономических критериев эффективности образовательного процесса. При этом **общее количество дисциплин за счет укрупнения и исключения дублирования в два этапа сокращено с 3056 перед унификацией до 1119**. Экономическая целесообразность унификации определена укрупнением групп и потоков с обеспечением необходимой рентабельности, а качество учебного процесса обеспечено за счет существенного увеличения времени на методическую работу в расчете на одну дисциплину.

В 2011–2013 годах в ТГУ фактически с нуля **разработана и внедрена система эффективного контракта** для всех категорий работников:

– актуализированы должностные инструкции работников, разработаны **критерии эффективности выполнения работниками функциональных обязанностей**;

– внедрена **окладно-премиальная система оплаты труда** для профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого, административно-хозяйственного, учебно-вспомогательного персонала с применением ранжирования должностей и установления соответствия вилок должностных окладов рынку труда;

– произведено **существенное повышение заработной платы** профессорско-преподавательского состава в расчете на одну ставку (*данные приведены в сравнении января 2013 г. и апреля 2014 г.*)¹:

→ ассистентов – **на 100,83 %**

→ преподавателей – **на 102,54 %**

→ старших преподавателей – **на 111,28 %**

→ доцентов (*с ученой степенью кандидата наук и ученым званием «доцент»*) – **на 57,49 %**

¹ Повышение заработной платы проводилось поэтапно в марте, сентябре, октябре 2013 г. и апреле 2014 г.

→ профессоров (с ученой степенью доктора наук и ученым званием «профессор») – на **48,00 %**

→ заведующих кафедрами (кандидат наук, доцент) – на **105,53 %**;

– по итогам 2013 года средняя **заработная плата ППС составила 33 158 рублей**, что **превысило среднюю заработную плату по Самарской области на 42 %**. Для сравнения: превышение заработной платы ППС Университета над средней зарплатой по экономике Самарской области в **2012 году составило 27 %**;

– произведено **повышение заработной платы** учебно-вспомогательного персонала институтов и кафедр на одну штатную единицу без учета дополнительных доходов в среднем на **76,4 %** (минимальный должностной оклад увеличен с 5000 рублей до 9117 рублей, т. е. на **82 %**, введена **премиальная составляющая до 35%** к окладу).

В 2013 году разработаны и приняты Ученым советом **новые принципы бюджетирования**, на основе которых составлен Порядок бюджетирования, **направленный на стимулирование эффективности работы** институтов и кафедр с оценкой их внутренней рентабельности и делегированием полномочий по управлению бюджетом подразделения.

Проведена **автоматизация основных видов деятельности** с применением современной АИС «Галактика-ERP», включая кадровый учет сотрудников и студентов, бухгалтерский учет, управление бюджетом и закупками, модули «Приемная кампания», «Расчет зарплаты и стипендий», «Расписание учебных занятий».

Создан **образовательный портал** для организации учебного процесса. Портал обеспечивает доступность **учебно-методического материала для всех студентов**, расписания занятий, прохождения тестирования, запись на курсы по выбору, возможность отслеживания своего рейтинга по дисциплине, консультаций в форуме с преподавателем. **Организовано рабочее место преподавателя**.

С осени 2012 года организована работа **электронной приемной комиссии** в режиме постоянного набора, привлечения и оповещения абитуриентов, что на момент внедрения в 2012 году не имело российских аналогов. Организовано **привлечение школьных учителей к профориентационной работе**, направленной на стимулирование школьников к сдаче **ЕГЭ по физике**. В результате этого в Тольятти количество сдающих ЕГЭ по физике увеличилось с **588 человек** в 2011 г. (**20,8 % от общего количества допущенных ко всем ЕГЭ**) до **1049** в 2013 г. (**26,8 % от общего количества допущенных к ЕГЭ**). Эти и другие мероприятия позволяют **сохранять набор первокурсников в ТГУ на уровне более 3000 человек в год**, даже при уменьшении количества абитуриентов в Тольятти (с 4279 в 2008 году до 2683 в 2011 году).

В ТГУ накоплен **значительный опыт в области стратегического планирования**. Начиная с 2005 года университет ежегодно актуализирует Программы развития на 2–3 года, используя различные инструменты и методы стратегического планирования. В 2010 году **впервые принята Стратегия развития ТГУ до 2015 года**, которая была обсуждена и согласована с **широким кругом заинтересованных лиц** и утверждена на **Ученом совете** Университета. С 2010 года внедрена **система управления и контроля исполнения Программы развития** – Центр стратегических инициатив ТГУ и обеспечиваемая им деятельность внеструктурной **Группы стратегического планирования**, а также оригинальной АИСУ «Управление Программой развития» позволяют оперативно управлять Программой развития.

По результатам **мониторинга деятельности вузов**, проведенного Министерством образования и науки РФ в 2012 и 2013 гг., **ТГУ признан эффективным вузом**. В 2013 году ТГУ **успешно прошел государственную аккредитацию** и подтвердил статус университета на 6 лет.

Миссия

РАЗВЕРНУТАЯ ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ ТГУ

Являясь системообразующим университетом для ряда отраслей промышленности, в которых лидирующая роль принадлежит Самарской области и Поволжью, и градообразующим университетом Тольятти, на основе

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

совместными усилиями сотрудников, студентов, выпускников и партнеров ТГУ способствовать становлению конкурентоспособной инновационной социально ориентированной экономики, развитию гражданского общества и культурному процветанию Самарской области и всей России через

- формирование интеллектуальной, культурной и управленческой элиты страны, способной положительно влиять на региональные, национальные и мировые процессы во всех сферах деятельности
- подготовку широко востребованных высококвалифицированных профессионалов, конкурентоспособных на мировом рынке труда
- активную инновационную деятельность, включая получение и внедрение в реальную практику передовых результатов образовательной, научной и проектной деятельности.

КРАТКАЯ ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ ТГУ

Совместными усилиями сотрудников, студентов, выпускников и партнеров ТГУ способствовать становлению конкурентоспособной инновационной социально ориентированной экономики, развитию гражданского общества и культурному процветанию Самарской области и всей России.

Видение

(Каким должен быть Тольяттинский государственный университет)

- **ТГУ – конкурентоспособный** в глобально-интегрированном международном образовательном пространстве, динамично развивающийся государственный **университет**, идущий в фарватере мировых образовательных трендов, способный адекватно и оперативно реагировать на изменения внешних условий.
- **ТГУ – исследовательский университет**, успешно интегрирующий образовательную и научную деятельность, мощный научно-образовательный центр Поволжья, имеющий ряд международных приоритетов в различных областях машиностроения, энергетики и электротехники.
- **ТГУ – инновационный университет**, обеспечивающий генерацию инновационных идей, проектов и бизнесов одновременно с подготовкой специалистов, их реализующих.
- **ТГУ – градообразующий и системообразующий университет**, формирующий региональный вектор развития и обеспечивающий кадровое сопровождение модернизации экономики Тольятти, способствующий ее инновационному развитию через своих выпускников, а также через создание, привлечение, адаптацию и внедрение инновационных технологий.
- **ТГУ – культурный центр**, формирующий гуманитарно-ориентированную городскую среду Тольятти и его позитивный облик; **центр воспитания** интеллектуальной элиты, способной брать на себя ответственность за будущее Тольятти и всей страны.
- **ТГУ – системно-интегрированный** с ведущими организациями и предприятиями **университет**, эффективно организующий совместную образовательную, научную и инновационную деятельность.
- **ТГУ – комфортный университет** с «открытым в город» современным кампусом с развитой инфраструктурой, обеспечивающий все необходимые условия учебы, работы, проживания и отдыха на уровне международных стандартов, **информационно-открытый университет**.
- **ТГУ – престижный университет** с точки зрения абитуриентов, студентов и работодателей, широко использующий современные образовательные технологии, ориентированный на требования работодателей и профессиональных сообществ, обеспечивающий высокую конкурентоспособность своих выпускников на российском и международном рынках труда, ответственный за их трудоустройство и карьеру.
- **ТГУ – социально ответственный университет**, способный эффективно противостоять внешним угрозам и потрясениям, обеспечивающий престижную работу и высокий уровень благосостояния своих сотрудников.

Анализ внешней и внутренней среды

(SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1. Тольяттинский государственный университет уникален по степени значимости для своей территории – это градообразующий и системообразующий университет, имеющий исключительное региональное и отраслевое значение, прежде всего для автомобильной промышленности:
 - 1.1. ТГУ – единственный в Тольятти центр университетского образования, сочетающий техническую, естественно-научную, финансово-экономическую, гуманитарную, юридическую и педагогическую подготовку
 - 1.2. ТГУ – монополист в Тольятти по большинству направлений инженерно-технической подготовки и один из ведущих центров инженерной подготовки Приволжского федерального округа
 - 1.3. ТГУ – единственный вуз в Тольятти и один из 37 в России, осуществляющий обучение студентов в учебном военном центре по программам подготовки офицеров для службы по контракту, а также подготовку офицеров запаса на военной кафедре по установленным Министерством обороны РФ военно-учетным специальностям
 - 1.4. ТГУ по ряду показателей деятельности и достижений входит в тройку лучших вузов Самарской области, причем по ряду показателей и достижений является лидером *(в том числе в реализации мегапроектов, поддержанных в рамках постановлений Правительства РФ № 219 и 220 от 09.04.2010 г., по количеству созданных малых инновационных предприятий)*
 - 1.5. ТГУ имеет всё необходимое для удовлетворения формальных требований государства к университетам:
 - 1.5.1. Обеспечивает перевыполнение действующих аккредитационных нормативов
 - 1.5.2. Успешно проходит мониторинг эффективности деятельности вузов с высоким «запасом прочности» по отдельным показателям *(в том числе обеспечивает кратное превышение показателей мониторинга по объемам финансирования НИОКР)*
 - 1.5.3. Имеет потенциал для дальнейшего повышения основных показателей своей деятельности
 - 1.6. ТГУ обладает уникальным коллективом, сочетающим:
 - 1.6.1. Креативность
 - 1.6.2. Основательность широко признанных научных школ, берущих начало в ТПИ и ТФ СамГПУ
 - 1.6.3. Пассионарность и готовность к инновациям, разработке и применению новых образовательных технологий и методов научных исследований
 - 1.6.4. Стремление использовать существующие и создавать новые механизмы привлечения внешних средств по всем направлениям деятельности университета: основное и дополнительное образование, наука, сопутствующие услуги
 - 1.6.5. Профессионализм, подтвержденный участием сотрудников ТГУ в профессиональных и экспертных сообществах, диссертационных советах
 - 1.7. При ТГУ сформированы и ведут свою деятельность:
 - 1.7.1. Попечительский совет, действующий с 2001 года и возглавляемый Губернатором Самарской области *(с 2013 года)*

- 1.7.2. Ассоциация выпускников и партнеров ТПИ – ТФ СГПУ – ТГУ;
- 1.7.3. Тематический «Фонд развития ТГУ» в Фонде «Духовное наследие» им. С.Ф. Жилкина, через который привлекаются благотворительные средства на реализацию проектов ТГУ, в том числе в целевой капитал (эндаумент, endowment).

2. В ТГУ формируется собственный образовательный стандарт:

- 2.1. Реализована модульная система построения образовательного процесса с фиксацией на уровне Университета объемов модулей дисциплин: модуля БФГ (*блок функциональной грамотности*); модуля общепрофессиональных дисциплин; модуля профильных дисциплин; модуля практик; модуля дисциплин, формирующих общекультурные компетенции; модуля языковой подготовки
- 2.2. Обеспечивается унификация учебных планов по блокам дисциплин, регламентированы и нормированы основные процессы в образовании
- 2.3. Внедрена усиленная подготовка по иностранному языку для студентов бакалавриата и специалитета (*6 часов в неделю для 1–4-го курсов в 5 институтах ТГУ*)
- 2.4. Внедрена балльно-рейтинговая система оценки успеваемости студентов, в том числе итоговое тестирование, реализуемая на образовательном портале как ключевом элементе информационного сопровождения учебной деятельности – создана основа системы управления обучением (*Learning Management System, LMS*)
- 2.5. Нормативно выделены 3 типа магистратуры (*исследовательская, массовая профильная и массовая непрофильная как второе высшее*). Созданы предпосылки системной интеграции научного и образовательного процессов в исследовательской магистратуре, реализуемой на базе научно-образовательных центров и в лабораториях, созданных по Постановлению Правительства № 220 от 09.04.2010 г., а также в ИТЦ
- 2.6. Имеется опыт общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ, опыт применения дистанционных образовательных технологий и программных продуктов в учебном процессе.

3. В ТГУ сформированы и развиваются научная и инновационная инфраструктура и система бизнес-инкубирования проектов:

- 3.1. Созданы Научно-исследовательский институт прогрессивных технологий (*НИИПТ*), способный конкурировать на мировом уровне в области исследований и разработок новых технологий и материалов, научно-образовательные центры (*14 НОЦ к 2014 году*), обеспеченные современной материально-технической базой, по ряду приоритетных направлений (*материаловедение, нанотехнологии, аддитивные технологии*). Развиваются прорывные научные направления. По отдельным направлениям сформированы признанные научные школы, работают ведущие ученые
- 3.2. Создан Инновационно-технологический центр, обеспечивающий все этапы разработки и изготовления новых деталей и изделий на основе современных аддитивных технологий
- 3.3. Поэтапно формируется и развивается система менеджмента качества (СМК) в сфере испытаний, НИОКР и проектирования:
 - 3.3.1. Создан Испытательный центр, аккредитованный в двух системах аккредитации: *Единой национальной системе аккредитации до 2016 года и Единой системе оценки соответствия на объектах, подконтрольных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор) до 2018 года*

- 3.3.2. Пройдена процедура аттестации в Системе сертификации продукции наноиндустрии «НАНОСЕРТИФИКА» ОАО «РОСНАНО» с получением соответствующего аттестата компетентности до 2018 года
- 3.3.3. Пройдена сертификация «Атомвоенсерт» в системе добровольной сертификации «Военный Регистр» на право проведения научно-исследовательских работ и оказание услуг в области инженерных работ до 2017 года для выхода на новый рынок услуг для предприятий электротехнической промышленности и энергетики *(на базе Института энергетики и электротехники ТГУ)*
- 3.3.4. Получено свидетельство без ограничения срока и территории действия СРО некоммерческого партнерства «Межрегиональной Ассоциации по Проектированию и Негосударственной экспертизе» на проектные, изыскательские, строительные, расчетные работы с целью расширения услуг в сфере гражданского строительства *(на базе Архитектурно-строительного института ТГУ)*
- 3.4. Создан Центр трансфера технологий и налажена система организационной поддержки и лоббирования при формировании и продвижении заявок на конкурсное финансирование. Оперативно доводится до потенциальных исполнителей информация о возможности участия в конкурсах. Накоплен большой опыт участия в конкурсах и грантах, подготовки и реализации интеграционных научных и инновационных проектов в кооперации с академической наукой и реальным сектором экономики, включая оборонно-промышленный комплекс, а также опыт подготовки и реализации крупных проектов в рамках конкурсного финансирования *(в том числе по постановлениям Правительства РФ № 219 и 220 от 09.04.2010 г.)*
- 3.5. Формируется кольцо инновационных предприятий ТГУ – по количеству МИП, созданных по ФЗ-217, ТГУ входит в первую десятку вузов общероссийского рейтинга
- 3.6. Создан многопрофильный журнал «Вектор науки ТГУ» со специализированными сериями *(включен в список журналов, рекомендованных ВАК РФ для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук, входит в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступен на сайте elibrary.ru)*
- 3.7. Образовано университетское издательство с полиграфической базой, в том числе возможностью цветной печати и изготовления книг в твердом переплете.
- 4. В результате проведенных в 2010–2013 гг. управленческих реформ в ТГУ существенно повышена эффективность управления вузом и улучшены условия работы коллектива:**
- 4.1. Создана эффективная система стратегического управления вузом, в том числе формируются и реализуются Стратегия развития ТГУ и ежегодно обновляемые Программы развития. Центр стратегических инициатив ТГУ и обеспечиваемая им деятельность внеструктурной Группы стратегического планирования, а также АИСУ «Управление Программой развития» позволяют оперативно управлять Программой развития и находиться в тренде внешних изменений, оперативно реагировать и демпфировать последствия внешних изменений
- 4.2. Организационная структура выстроена вдоль основных и обеспечивающих бизнес-процессов, логична, прозрачна и соответствует требованиям законодательства. Устранены избыточные уровни управления, количество структур различных уровней управления значительно сокращено *(со 191 в 2009 году до 158 в 2013 году)*
- 4.3. Прозрачность системы управления и достаточная производительность труда обеспечиваются новыми должностными инструкциями, включая показатели эффективности, и системой контроля исполнения поручений

- 4.4. Внедрена система эффективного контракта, включая процедуру ранжирования должностей и окладно-премиальную систему оплаты труда. Разработаны должностные инструкции сотрудников с показателями эффективности. Существенно увеличена заработная плата в расчете на одну ставку ППС и УВП (*с опережением по отношению к Дорожной карте развития образования и науки*). Обеспечивается соответствие заработной платы всех категорий персонала рынку труда
- 4.5. Продолжает действовать система разовых стимулирующих выплат, в том числе стимулирование научных руководителей, аспирантов и сотрудников, направленная на повышение эффективности работы аспирантуры и стимулирование защиты диссертаций
- 4.6. Разработаны показатели, позволяющие оценивать эффективность и специфику деятельности институтов. Создана система еженедельного внутреннего мониторинга эффективности работы инфраструктурных и учебных подразделений. Деятельность Университета детально регламентирована локальными нормативными актами
- 4.7. Прозрачность финансово-экономической и хозяйственной деятельности ТГУ обеспечивается новой системой бюджетирования (*основанной на Принципах бюджетирования и описанной в Порядке бюджетирования*), организацией процедур закупок и их планирования в соответствии с федеральным законодательством с выходом на электронные торговые площадки, а также ежегодной отчетностью перед Ученым советом об исполнении бюджета. В рамках новой системы бюджетирования начата работа по вовлечению кафедр и институтов в процесс создания «эффективной кафедры/института». Установленные приоритеты расходования средств позволяют оперативно управлять бюджетом, удерживая дефицит бюджета на минимальном уровне
- 4.8. Создана основа для повышения эффективности труда преподавателей, в том числе через высвобождение времени на учебно-методическую и научно-исследовательскую работу за счет
- 4.8.1. Сокращения предельной учебной (аудиторной) нагрузки до 750 часов на одну ставку, начиная с 2011/12 учебного года
- 4.8.2. Унификации образовательных программ за счет укрупнения и исключения дублирования дисциплин, что позволило практически в три раза сократить их количество и, соответственно, УМКД, а также повысить количество студентов в группах и потоках.

5. Выстроена эффективная система взаимодействия в вертикали управления ТГУ (ректорат–институт–кафедра):

- 5.1. Обеспечивается коллегиальность подготовки и принятия решений при наличии системы оперативного планирования и контроля исполнения принятых решений на уровне ректората, а также приказов и поручений ректора
- 5.2. Обеспечивается открытость руководства через систематическую публичную отчетность перед коллективом и доступность (*часы приема, гостевая книга ректора, публичные выступления*)
- 5.3. Сформирован коллектив управленцев, имеющий опыт использования современных инструментов и методик управления, готовый и лояльный к управленческим инновациям. Реализуется внутрикорпоративное обучение с одновременной интеграцией высшего и среднего управленческого звена ТГУ (*директора институтов, заведующие кафедрами, руководители управлений и центров*) – построение команды (*team building*)
- 5.4. На постоянной системной основе обеспечивается взаимодействие руководства с коллективом для решения стратегических задач

- 5.5. Традиции и процедуры управленческой культуры обеспечивают верификацию документов и возможности корректировок и исправления ошибок на ранних этапах реализации принятых решений.
- 6. Центр новых информационных технологий обеспечивает эффективное поддержание и развитие IT-инфраструктуры ТГУ, масштабируемость единой корпоративной компьютерной сети Университета и процессы внедрения новых АИСУ с минимально возможными издержками:**
- 6.1. IT-инфраструктура и уровень автоматизации Университета отвечают современным требованиям и имеют возможности развития. В том числе обеспечена оптоволоконная связь между всеми корпусами ТГУ с выходом к провайдеру верхнего уровня. Ведутся работы по покрытию ТГУ зонами Wi-Fi с перспективой полного покрытия до 2016 года
- 6.2. Путем внедрения единой автоматизированной системы управления «Галактика» исключено дублирование заполнения информации и заменено 12 отдельных слабо интегрированных информационных систем. Внедрены модули для полной автоматизации кадровой работы, планово-финансового блока, бухгалтерии, договорной работы, учетной работы с абитуриентами и студентами. Внедряется модуль «Расписание учебных занятий» системы «Галактика», обеспечивающий выбор приоритетов при составлении расписания, поиск оптимального решения в условиях заданных ограничений и оценку качества составленного расписания
- 6.3. Используемые информационные системы / программные продукты в сфере управления имеют легальный статус (*лицензионные или с открытым кодом*)
- 6.4. Начато формирование нового клиенто-ориентированного подхода в работе инфраструктурных служб, в том числе внедрена система «Служба поддержки административно-хозяйственного обслуживания (СП АХО)», позволяющая эффективно и оперативно решать вопросы организации и обеспечения образовательного процесса и другие задачи текущего сопровождения деятельности; часть работ выведена на аутсорсинг с обеспечением системы постоянного контроля.
- 7. Создана система формирования и поддержания позитивного имиджа ТГУ, включающая:**
- 7.1. Систему информирования об успехах ТГУ через различные медиаканалы (*традиционные средства массовой информации (СМИ), сайты, социальные сети*) городского, регионального и федерального уровней. Имеется постоянно актуализируемая база данных контактов внешних СМИ, в оперативном режиме рассылаются пресс- и пост-релизы о событиях в Университете и участии ТГУ, в том числе как организатора, в имиджевых проектах и мероприятиях городского, областного и федерального масштаба. Организована работа в социальных сетях – аккаунты Университета представлены в наиболее популярных социальных медиа Рунета² (*ВКонтакте, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram*), действует обратная связь для посетителей официальных страниц ТГУ в соцмедиа: оперативно готовятся ответы, ведётся диалог со студентами и абитуриентами
- 7.2. Систему корпоративных СМИ, в том числе две корпоративные газеты, телестудию и сайт, соответствующий требованиям нового федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (*вступившего в силу 1 сентября 2013 года*), а также другие элементы массмедиа (*«Шоу-фреш» на радио «Август», проморолики о студентах, видеорепортажи в YouTube*). Налажена работа по информированию сотрудников о событиях в университетской жизни, расширено информационное сопровождение институтских, кафедральных и общеуниверситетских мероприятий

² Здесь и далее под Рунетом понимается русскоязычный сегмент Интернета

- 7.3. Систему корпоративных мероприятий, брендбук ТГУ, корпоративные награды как элементы корпоративной культуры
- 7.4. Систему контроля и предотвращения распространения некачественной информационно-рекламной продукции.
- 8. В ТГУ создана эффективно работающая система привлечения абитуриентов, внедрены новые механизмы привлечения. В том числе:**
- 8.1. Налажена работа с абитуриентами через социальные сети (см. п. 7.1)
- 8.2. Организована работа электронной приемной комиссии
- 8.3. Созданы система и механизмы вовлечения школьных учителей физики в профориентационную работу
- 8.4. Организованы экскурсии для школьников и студентов образовательных учреждений СПО
- 8.5. Образовательные программы согласовываются с учреждениями СПО для минимизации академической разницы. Апробирована возможность ликвидации академической разницы с использованием ДОТ
- 8.6. ТГУ взаимодействует с ключевыми работодателями по согласованию образовательных программ и целевой подготовки: ТГУ включен в программу инновационного развития АВТОВАЗа; заключены рамочные договоры о сотрудничестве с 17 предприятиями города и региона, предусматривающие возможности целевого обучения, предоставления мест практики и трудоустройства.
- 9. Созданы основные элементы системы обеспечения безопасности по различным направлениям деятельности, включая экономическую, антитеррористическую, правовую и информационную безопасность на уровне требований федерального законодательства.**
- 10. Территориально выделен из окружающей среды университетский кампус на площадках Центрального и Автозаводского районов.**

1. Образовательный процесс Университета не в полной мере отвечает современным требованиям и мировым тенденциям:

- 1.1. Отсутствует стратегия развития и продвижения образовательных программ дистанционного обучения и программ с применением дистанционных технологий:
 - 1.1.1. Слабая мотивация сотрудников для работы с дистанционными технологиями
 - 1.1.2. Не осуществляется содержательная экспертиза контентов
 - 1.1.3. Формы представления контента и организация обучения неадекватны идеологии современного дистанционного обучения
 - 1.1.4. Недостаточно развитая материально-техническая база и программное обеспечение
 - 1.1.5. В образовательном процессе мало используются электронные методические материалы
- 1.2. Технологии организации самостоятельной работы студентов не находят широкого применения, существующий методический материал по сопровождению самостоятельной работы студентов недостаточно высокого качества
- 1.3. Отсутствуют образовательные программы (*прежде всего на основе дистанционных технологий*), ориентированные и адаптированные для обучения лиц с ограниченными возможностями
- 1.4. Отсутствуют требования к уровню ИТ-грамотности сотрудников Университета. Обучение преподавателей современным образовательным технологиям не привязано к результату
- 1.5. Образовательный процесс недостаточно интегрирован с научно-исследовательской работой, отсутствуют совместные/смежные/междисциплинарные образовательные программы и проекты внутри ТГУ.

2. Тенденции застоя или снижения эффективности в развитии научно-исследовательской деятельности по отдельным направлениям работ:

- 2.1. Слабая публикационная активность сотрудников ТГУ в зарубежных изданиях (*Web of Science и Scopus*), низкая степень участия в международных научных проектах и зарубежных конференциях, низкий индекс цитирования публикаций сотрудников вуза
- 2.2. Слабое лоббирование создания и сохранения диссертационных советов в ТГУ, тенденция сокращения их количества
- 2.3. Низкая эффективность в сфере коммерциализации интеллектуальной собственности
- 2.4. Отсутствие выстроенной системы взаимодействия с представителями городского бизнес-сообщества, системы заказов на выполнение научно-исследовательских работ и централизованной системы сбора информации по проблемным местам в реальном секторе экономики. Несоответствие большинства научных исследований Университета реальным потребностям промышленности города, региона, страны
- 2.5. Отсутствие системы взаимодействия между техническими, экономическими и гуманитарными направлениями по подготовке совместных проектов и заявок на конкурсы. Недостаточная внутренняя интеграция и взаимная информированность о технико-технологических возможностях и кадровых ресурсах подразделений ТГУ и малых инновационных предприятий при ТГУ

2.6. Устаревшая система стимулирования научно-педагогических работников Университета за результаты научно-исследовательской и инновационной деятельности (*участие в конкурсах, организация МИП, получение грантов, кооперация с предприятиями*), что ведет к недостаточной активности профессорско-преподавательского состава в научно-исследовательской и инновационной деятельности.

3. Бессистемная и неэффективная работа по развитию, оценке и привлечению высококвалифицированного персонала:

3.1. Показатели деятельности сотрудников Университета (*критерии эффективности, обозначенные в должностных инструкциях*) не всегда актуальны или не имеют измеримые значения. Не проводится аттестация персонала, что затрудняет его объективную оценку. Оценка деятельности сотрудников и структурных подразделений ведется с недостаточным учетом специфики технического, естественно-научного, гуманитарного, финансово-экономического, педагогического направлений

3.2. Отсутствует единая АИСУ, позволяющая сотрудникам Университета самостоятельно и регулярно вносить информацию по результатам своей деятельности для мониторинга и анализа ее эффективности, а также генерировать необходимые отчеты

3.3. Слабо выстроено взаимодействие с кадровыми агентствами по вопросам подбора персонала

3.4. Недостаточно вовлечены в образовательный процесс высококвалифицированные специалисты-практики

3.5. Средний возраст коллектива ТГУ с 2010 г. по 2013 г. увеличился с 44 до 47 лет, что превышает требуемый показатель по системе ВПО. Отсутствуют кадровый резерв и институт наставничества. Низкая эффективность обучения сотрудников. Не проводится оценка необходимости обучения персонала

3.6. Недостаточно развиты отдельные компетенции сотрудников (*управленческие, финансово-экономические, языковые, информационные*). Слабая обученность сотрудников ТГУ навыкам проектной деятельности. Низкая степень инициативности сотрудников по формированию проектов развития университетского уровня.

4. Низкий уровень организации рабочих мест сотрудников Университета:

4.1. Недостаточная обеспеченность рабочих мест современными средствами и предметами труда

4.2. Неоптимальное размещение рабочих мест и, как следствие, нерациональное использование сотрудниками ТГУ рабочего времени

4.3. Отсутствие «автоматизированного рабочего места» руководителя кафедры/института, позволяющего оперативно получать информацию об изменениях основных параметров деятельности кафедры/института для принятия управленческих решений.

5. Объем привлекаемых инвестиций на развитие инфраструктуры вуза остается низким, а внутренних ресурсов для ее развития недостаточно:

5.1. Инфраструктура и кампус Университета не отвечают современным требованиям: низкая обеспеченность общежитиями для приема иногородних и иностранных студентов, практически не развита инфраструктура доступного отдыха сотрудников, аспирантов и студентов Университета, кампус слабо зонирован

5.2. Учебно-лабораторная база Университета не соответствует современным требованиям работодателей к качеству образования

5.3. Недостаточна эффективность использования уже имеющейся в вузе материально-технической базы в образовательном процессе

- 5.4. Информационная безопасность требует значительных затрат на лицензионное программное обеспечение.
- 6. Слабая диверсифицированность бюджета кафедр, институтов и ТГУ в целом. Существует ряд проблем с привлечением и сохранением финансирования по различным направлениям:**
- 6.1. **Основной образовательный процесс:** высокий процент отчисления студентов на 1–2 курсах – недостаточное использование инструментов по сохранению контингента обучающихся
- 6.2. **НИОКТР и научно-инновационный процесс:** не реализован потенциал увеличения объемов НИОКТР, технических и консультационных услуг за счет участия в решении задач развития инновационной экономики города/региона, в том числе во взаимодействии с Правительством Самарской области, мэрией г.о. Тольятти, Технопарком «Жигулевская долина» и Особой экономической зоной «Тольятти»
- 6.3. **ДО / ДПО:** отсутствует эффективная система повышения квалификации кадров для предприятий и организаций «под заказ»; устаревшие подходы к организации ДО / ДПО; децентрализация процесса оказания услуг ДО / ДПО; слабая информационно-рекламная поддержка программ ДО / ДПО и слабое позиционирование ТГУ как лидера в сфере ДО / ДПО в городе/регионе; плохо исследованы другие регионы на предмет их спроса на услуги ДО / ДПО ТГУ
- 6.4. **Фандрайзинг (fundraising):** не выстроена системная работа в фандрайзинге (*отсутствуют грамотные специалисты, умеющие привлекать финансирование; отсутствует целостная программа работы с выпускниками – от привития корпоративных ценностей студентам до привлечения выпускников к реализации университетских проектов и мероприятий; не отлажена система постоянного взаимодействия с выпускниками ТГУ, плохо работает Ассоциация выпускников и партнеров ТГУ; не налажена система продажи и распространения сувенирной продукции с корпоративной символикой*).
- 7. Недостаточно развита система и инструменты маркетинга в различных направлениях деятельности Университета, что ведет к низкой активности на рынке услуг:**
- 7.1. Слабая информированность о потребностях предприятий и организаций города и региона в подготовке и переподготовке кадров, инновационных разработках, технических услугах и консалтинге
- 7.2. Низкое владение техниками продвижения и продаж услуг и результатов деятельности Университета (*в сферах ВПО, ДПО, НИОКТР, организации внеучебных мероприятий*)
- 7.3. Технически и визуально устаревшая платформа сайта не позволяет оперативно интегрировать контент в социальные медиа (*по состоянию на начало 2014 года*). Слабо выстроена работа с подразделениями по обновлению информации на их подсайтах.
- 8. Не отлажена система взаимодействия с работодателями по различным направлениям их кадрового обеспечения:**
- 8.1. Отсутствует выстроенная масштабная система трудоустройства выпускников на предприятия и организации города/региона/страны
- 8.2. Отсутствует связь образовательных программ Университета с профессиональными стандартами и требованиями работодателей (*не сформированы процедуры согласования, адаптации, актуализации и реализации образовательных программ ТГУ в соответствии с профессиональными стандартами*).
- 9. ТГУ слабо ориентирован на международную деятельность:**

- 9.1. Формы проведения занятий не отвечают международным стандартам
 - 9.2. Отсутствуют образовательные программы на иностранных языках
 - 9.3. Практически отсутствуют или слабо востребованы совместные образовательные программы *(включая обмен студентами, программы двойных дипломов)*
 - 9.4. Не обеспечивается академическая мобильность студентов и преподавателей *(для обучения/преподавания в других вузах)*
 - 9.5. Большинство образовательных программ ТГУ непривлекательны для ведущих зарубежных вузов, которые рассматривают Университет как потребителя своих услуг, а не как партнера
 - 9.6. Критически мало иностранных студентов и иностранных аспирантов
 - 9.7. Низкая публикационная активность в зарубежных изданиях
 - 9.8. Слабое представительство сотрудников в зарубежных профессиональных ассоциациях
 - 9.9. Низкий уровень владения иностранными языками среди профессорско-преподавательского состава, что не позволяет широко и эффективно осуществлять международное сотрудничество и препятствует разработке образовательных программ, реализуемых на иностранном языке.
- 10. Система корпоративных ценностей для студентов и сотрудников находится в стадии формирования, пока еще недостаточно высок уровень общей корпоративной культуры, слабо выстроена воспитательная работа со студентами:**
- 10.1. Отсутствуют согласованные и утвержденные нормы корпоративной этики
 - 10.2. Отсутствуют критериальные показатели эффективности работы структур по воспитательной деятельности
 - 10.3. Не сформирован системный подход в построении воспитательного процесса *(нет механизмов взаимодействия со структурными подразделениями ТГУ на постоянной основе в рамках воспитательной работы, не сформирована система стимулирования и мотивации вовлечения ППС и АУП в воспитательный процесс)*
 - 10.4. Недостаточно эффективно работают студенческий парламент и органы студенческого самоуправления (ССУ). Не реализована система мотивации вовлечения студентов в ССУ. Процесс самоуправления недостаточно обеспечен методически.
- 11. Отсутствует эффективная система контроля над актуализацией локальных нормативных актов (ЛНА): структурные подразделения, инициировавшие принятие ЛНА, не отслеживают необходимость их актуализации в связи с изменениями законодательства и своевременно не отменяют ЛНА, целесообразность которых утрачена по объективным причинам. Не выстроена система контроля исполнения ЛНА и привлечения нарушителей к дисциплинарной ответственности.**
- 12. Финансовая деятельность, планирование бюджета и закупок не полностью автоматизированы (на начало 2014 года).**
- 13. В системе управления вузом наблюдаются чрезмерное администрирование со стороны инфраструктурных подразделений (смещение функции сопровождения/обеспечения к функции руководства), рассогласованность действий между структурами вуза, слабая обратная связь между основными и инфраструктурными подразделениями.**
- 14. Не сформированы система и нормы планирования и учета трудоемкости второй половины рабочего дня профессорско-преподавательского состава.**
- 15. Система безопасности не отвечает современным требованиям. В том числе отсутствуют:**

- 15.1. Концепция развития комплексной безопасности Университета
 - 15.2. Единая система пропусков, система контроля и учета доступа (СКУД) на территории учебных корпусов и общежитий
 - 15.3. Эффективно защищенный полностью контролируемый периметр на объектах ТГУ
 - 15.4. Оборудованные контрольно-пропускные пункты на всех въездах/выездах
 - 15.5. Арочные металлодетекторы на входах в учебные корпуса и общежития
 - 15.6. Система внешнего и внутреннего видеонаблюдения с архивацией данных во всех учебных корпусах и общежитиях, а также на территории кампуса
 - 15.7. Зоны хранения крупногабаритных вещей для посетителей.
- 16. Отсутствует концепция развития телефонной связи Университета, в том числе с учетом развития Интернет-технологий**
- 17. Отсутствуют механизмы совмещения обучающимися в Университете учебного процесса и творческой деятельности.**

1. Адаптация образовательных программ к профессиональным стандартам с учетом интересов ключевых работодателей и создание системы адресного трудоустройства выпускников:

- 1.1. Участие в разработке профессиональных стандартов в отдельных сферах деятельности
- 1.2. Общественно-профессиональная аккредитация образовательных программ
- 1.3. Обеспечение возможности внешней профессиональной сертификации выпускников
- 1.4. Стратегическое партнерство с предприятиями и организациями по выработке компетентностной модели выпускника, разработке и реализации образовательных программ
- 1.5. Создание площадок обучения на предприятиях и в других организациях в рамках сетевого обучения на основе нового закона «Об образовании в Российской Федерации», предоставляющего законодательные возможности использования ресурсов промышленных предприятий (*в том числе через корпоративные образовательные центры*), инфраструктурных организаций (*например, Технопарк в сфере высоких технологий «Жигулевская долина»*) и крупных образовательных центров или университетов (*например, вузов из других регионов для организации совместного обучения через высокоскоростные каналы связи*)
- 1.6. Создание системы трудоустройства на старших курсах для продвижения выпускников на рынке труда, в том числе за счет обеспечения соответствия уровня подготовки требованиям будущих работодателей, а также за счет адаптации студентов к будущему рабочему месту по схеме кооперированного обучения.

2. Развитие дистанционных технологий с учетом клиенто-ориентированного подхода, современных технологий и законодательства:

- 2.1. Новый закон «Об образовании в Российской Федерации» в части расширения возможностей использования электронного обучения, в том числе дистанционных образовательных технологий (ДОТ):
 - 2.1.1. Использование в учебном процессе электронных учебных изданий, которые могут полностью или частично заменить печатные издания
 - 2.1.2. Обеспечение образовательного процесса учебно-методическими материалами через электронную библиотечную систему, полный переход на электронные учебные издания
 - 2.1.3. Использование возможности зачисления студентов в вузы через дистанционную сдачу вступительных испытаний в соответствии с новым законодательством (*в случае появления соответствующих подзаконных актов*)
- 2.2. Возможность широкого применения ДОТ при реализации программ подготовки бакалавров, специалистов, магистров на очной форме обучения
- 2.3. Возможность (*в том числе наличие кадрового потенциала*) использования ДОТ по ряду направлений с применением современных подходов и образовательных технологий, в том числе MOOCs:
 - 2.3.1. Интеграция уже существующих на образовательном рынке курсов из числа MOOCs в образовательный процесс ТГУ, в том числе через создание института кураторства (*тьюторства, наставничества*) в части компиляции курсов по выбору из

имеющихся курсов из числа MOOCs и консалтинга при прохождении через эти курсы – изменение образовательной технологии, повышение качества и экономической эффективности образовательного процесса, позиционирование ТГУ как современного вуза, активно использующего современные технологии и лучшие мировые учебные курсы

2.3.2. Разработка собственных курсов для реализации по системе MOOCs дисциплин младших курсов с целью привлечения абитуриентов

2.4. Увеличение доли на рынке дистанционного образования (*расширение географии*):

2.4.1. Реализация ДОТ на русском языке для русскоязычного зарубежья (*страны СНГ и дальнее зарубежье*)

2.4.2. Открытие представительств и развитие института представителей в других государствах СНГ

2.5. Возможность использования внешних ресурсов (*дата-центры*) для организации дистанционного обучения.

3. Интеграция образовательных программ СПО и ВПО и развитие прикладного бакалавриата:

3.1. Минимизации академической разницы (*в том числе с использованием ДОТ*) для выпускников колледжей при поступлении в ТГУ

3.2. Формирование программ прикладного бакалавриата с учетом требований к получению практических навыков, в том числе рабочих профессий.

4. Развитие системы ДО / ДПО с учетом постоянных изменений на рынке ДО / ДПО. В том числе:

4.1. Привлечение финансирования государственных и региональных программ, предусматривающих дополнительное образование для различных профессий и социальных групп (*военнослужащие, учителя, лица с ограниченными возможностями, начинающие предприниматели и др.*)

4.2. Упреждающее формирование курсов, направленных на обеспечение выполнения требований законодательства в части профессиональной переподготовки и повышения квалификации

4.3. Развитие адаптивных курсов для мигрантов

4.4. Формирование конкурентоспособных курсов

4.5. Реализация программ ДО / ДПО с применением ДОТ в логике клиенто-ориентированного подхода. Повышение престижа дистанционных технологий – продвижение возможности обучать сотрудников без отрыва от производства

4.6. Использование площадок ТГУ в Центральном и Автозаводском районах Тольятти для организации ДО / ДПО.

5. Участие в процессах международной интеграции. В том числе:

5.1. Получение грантовой поддержки академической мобильности (*студенты и ППС*)

5.2. Реализация совместных образовательных программ и проектов с зарубежными вузами, в том числе на основе участия в международных программах Европейского Союза (*Erasmus, Tempus*), направленных на интеграцию с зарубежными вузами-партнерами

5.3. Международная аккредитация образовательных программ

5.4. Привлечение студентов по программам академической мобильности и двойных дипломов из вузов развивающихся стран, стран Восточной Европы, СНГ и стран Азии

- 5.5. Привлечение ведущих ученых, в том числе из зарубежных вузов, для руководства НИОКР в ТГУ
- 5.6. Международная кооперация в крупные научные и инновационные проекты *(в том числе использование территориальной близости АВТОВАЗа, интегрируемого в международную корпорацию – альянс АВТОВАЗ-Renault-Nissan).*
- 6. Применение современных интернет-технологий для продвижения ТГУ и привлечения абитуриентов и слушателей. В том числе:**
 - 6.1. Переход на новую платформу сайта для обеспечения мобильной версии сайта и возможности подключения индивидуально настраиваемых модулей *(Новости, Анонсы, Интерактивное расписание, Институты, Кафедры и т. п.)*
 - 6.2. Адаптация формы и содержания сайта в логике клиенто-ориентированного подхода, в том числе для продвижения ДО / ДПО и реализации ДОТ
 - 6.3. Создание молодежного медиахолдинга на основе интернет-технологий *(интернет-радио, интернет-телевидение и т. д.)*
 - 6.4. Расширение интеграции сайта ТГУ с социальными сетями, в том числе продвижение электронной приемной комиссии.
- 7. Внедрение готовых взаимно интегрированных специализированных АИСУ и программных пакетов для автоматизации основных и вспомогательных процессов в Университете, интеграция ИС «Галактика» со всеми сервисами ТГУ в единую информационную систему. В том числе:**
 - 7.1. Автоматизация системы бюджетирования *(онлайн-табло)*
 - 7.2. Создание автоматизированного рабочего места преподавателя и руководителей различных уровней *(заведующего кафедрой, директора института, ректора)*
 - 7.3. Автоматизация системы контроля исполнения приказов, распоряжений и поручений
 - 7.4. Развитие системы «Служба поддержки административно-хозяйственного обслуживания (СП АХО)».
- 8. Обустройство территории кампуса в Центральном и Автозаводском районах с реализацией концепции университетских мест, открытых в город. В том числе:**
 - 8.1. Реконструкция здания и открытие детского сада на ул. Белорусской
 - 8.2. Создание физкультурно-спортивного комплекса на углу улиц Ушакова и Баныкина, а также дворца единоборств / тренажерного центра на углу улиц Фрунзе и маршала Жукова
 - 8.3. Реконструкция здания столовой на улице Баныкина
 - 8.4. Реконструкция актового зала и создание современного зала-трансформера для проведения культурно-массовых мероприятий различного формата на высоком уровне для привлечения ведущих коллективов и исполнителей, а также для повышения качества работы своих коллективов
 - 8.5. Создание городского молодежного досугового центра на базе реконструируемого здания на ул. Мира, 7.
- 9. Получение и использование внебюджетных источников финансирования для реализации образовательных, научных и инновационных программ и проектов, а также социальных программ и программ развития материально-технической базы. В том числе:**
 - 9.1. Федеральные и областные программы поддержки научных, образовательных и инновационных проектов

- 9.2. Различные фонды
 - 9.3. Инфраструктурные программы, в том числе программы поддержки развития региональных промышленных кластеров с вовлечением научно-образовательных центров в кластерные процессы (*использование тренда на создание инжиниринговых центров в привязке к кластерам и вузам*)
 - 9.4. Программы инновационного развития предприятий с государственным участием – государственное стимулирование корпораций с государственным участием на взаимодействие с вузами
 - 9.5. Инновационные проекты с Технопарком «Жигулевская долина», Особой экономической зоной (ОЭЗ) «Тольятти» и их резидентами. Ресурсы развивающихся центров коллективного пользования (*в том числе Технопарка «Жигулевская долина» и ОЭЗ «Тольятти»*)
 - 9.6. Экспертные и консалтинговые услуги организациям и предприятиям города и региона, в том числе органам исполнительной и законодательной власти, а также физическим лицам.
- 10. Развитие системы фандрайзинга (fundraising) – привлечения спонсорских средств и пожертвований, дополнительных источников финансирования отдельных проектов на основе:**
- 10.1. Поддержки со стороны региональных властей, использования потенциала Попечительского совета ТГУ, возглавляемого Губернатором Самарской области
 - 10.2. Использования потенциала выпускников ТГУ:
 - 10.2.1. Формирования единой базы данных выпускников
 - 10.2.2. Адресной работы с выпускниками на основе выделения различных социальных групп
 - 10.2.3. Активизации работы Ассоциации выпускников и партнеров ТГУ
 - 10.2.4. Разработки и продвижения системы поощрения благотворительности
 - 10.3. Использования благотворительных фондов, прежде всего фонда «Духовное наследие», и эндаумента ТГУ как инструментов фандрайзинга.
- 11. Корпоративное брендинг вуза – формирование позитивного узнаваемого бренда «Тольяттинский государственный университет» за пределами города и региона:**
- 11.1. Продвижение Университета как места (*площадки*) консолидации сотрудников, аспирантов, студенческой молодежи, городской интеллектуальной элиты через проведение городских, областных, региональных конференций и форумов, культурных мероприятий (в том числе Дома ученых), а также спортивных мероприятий
 - 11.2. Позиционирование и продвижение ТГУ через внеучебную деятельность:
 - 11.2.1. Участие студентов Университета в мероприятиях, организованных на территории Самарской области (*«iВолга», Грушинский фестиваль и т. д.*), и в мероприятиях федерального уровня
 - 11.2.2. Участие творческих коллективов в городских, областных и федеральных мероприятиях и конкурсах
 - 11.2.3. Участие спортивных команд в соревнованиях на городском, областном, федеральном и международном уровнях
 - 11.2.4. Организация площадок для различных городских молодежных организаций и клубов.

1. Вхождение России в ВТО и развитие новых форм и средств технического обеспечения дистанционных технологий ведет к повышению конкуренции на российском рынке образовательных услуг и НИОКР:

- 1.1. Отсутствие эффективных законодательных рычагов ограничения образовательной деятельности зарубежных вузов на территории РФ
- 1.2. Приход на тольяттинскую площадку ведущих зарубежных университетов через новые дистанционные технологии (*в том числе MOOCs*) и через международную кооперацию с российскими вузами-конкурентами
- 1.3. Русификация дистанционных курсов ведущих мировых брендов в образовании
- 1.4. Ценовой демпинг при использовании дистанционных технологий со стороны иностранных вузов и ведущих российских вузов
- 1.5. Возможность оттока квалифицированного персонала в другие вузы по причине законодательного закрепления дистанционных форм предоставления услуг (*глава 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников» Трудового кодекса РФ; введена Федеральным законом от 05.04.2013 г. № 60-ФЗ*)
- 1.6. Резкое повышение требований со стороны традиционных партнеров ТГУ (*в том числе в связи с присоединением ОАО «АВТОВАЗ» к международному альянсу Renault-Nissan*) к качеству НИОКР и инжиниринга. Вывод промышленными предприятиями – партнерами ТГУ инжиниринга из региона и России в целом. Постепенное уменьшение финансирования НИОКР со стороны промышленных предприятий (*покупка готовых технологий за рубежом*)
- 1.7. Приход в Тольятти ведущих компаний – производителей автокомпонентов вместе со своим инжинирингом (*в том числе через Особую экономическую зону «Тольятти»*)
- 1.8. Усиление конкуренции со стороны ведущих российских научно-исследовательских организаций/инжиниринговых центров и, как следствие, отказ традиционных партнеров от кооперации с ТГУ.

2. Снижение финансирования, сокращение персонала, ухудшение условий и уровня оплаты труда по ряду объективных причин:

- 2.1. Ужесточение условий набора, включая введение повышенного для поступления в вузы балла ЕГЭ относительно минимального положительного балла; сокращение бюджетных мест, прежде всего для гуманитарных и экономических направлений (*угроза снижения набора студентов*)
- 2.2. Возможность новой волны финансово-экономического кризиса, ведущего к снижению платежеспособности населения и предприятий (*угроза снижения набора коммерческих студентов и потери заказчиков образовательных и научных услуг, ухода студентов, в том числе со старших курсов*)
- 2.3. Поддержка государством ограниченного количества учебных заведений и тенденции перераспределения финансирования в сторону эффективных вузов, федеральных и национальных исследовательских университетов, вузов, обеспечивающих интеграцию научного и образовательного процессов
- 2.4. Недостаточное финансирование из федерального бюджета на содержание всего имущественного комплекса ТГУ и необходимость увеличения расходования внебюджетных средств на эти цели

- 2.5. Потеря потенциального рынка образовательных услуг из-за неадекватности формата информирования и работы с абитуриентами и другими потребителями образовательных услуг
- 2.6. Возможный «перехват» со стороны структур, реализующих новые федеральные и региональные проекты, традиционных для ТГУ сфер деятельности.
- 3. Общая демографическая проблема (демографическая яма до 2018 г.) и вероятность ее обострения в связи со спецификой ситуации в Тольятти:**
- 3.1. Позиционирование Тольятти как депрессивного города и недостаточное развитие культурной среды города, что стимулирует отток молодежи в центральные мегаполисы РФ и за рубеж
- 3.2. Потенциальное снижение финансирования городских и региональных проектов в силу экономических факторов (*изменение статуса Самарской области от донора к реципиенту*).
- 4. Снижение доли ТГУ на рынке дополнительного профессионального образования и уменьшение средств от данного вида деятельности из-за ужесточения конкуренции по ряду причин:**
- 4.1. Развитие корпоративных университетов (*учебных центров*) при промышленных предприятиях и коммерческих организациях. Повышение требований к подготовке кадров и перевод подготовки и переподготовки кадров в собственные учебные центры партнерами ТГУ
- 4.2. Развитие образовательной деятельности в сфере ДО / ДПО со стороны ведущих вузов с применением дистанционных образовательных технологий
- 4.3. Демпинг цен со стороны конкурентов на рынке ДО / ДПО и отток высококвалифицированных специалистов ТГУ к конкурентам
- 4.4. Создание новых учебных центров в Тольятти (*в том числе в Технопарке «Жигулевская долина» и Особой экономической зоне «Тольятти»*).
- 5. Потеря управляемости Университетом вследствие изменения законодательства, не всегда хорошо прогнозируемых действий и неопределенной ситуации в системе управления образованием, а именно:**
- 5.1. Постоянные изменения в команде и внутренние реструктуризации Минобрнауки, не позволяющие сформировать необходимые связи и требующие дополнительных временных и организационных издержек на освоение новых процедур взаимодействия с курирующим министерством
- 5.2. Постоянно меняющиеся внешние условия и правила проведения приемной кампании
- 5.3. Законодательные ограничения предпринимательской деятельности для бюджетных учреждений по сравнению с коммерческими, искусственные ограничения полномочий вузов как бюджетных организаций и отсутствие гарантий сохранения государственных преференций при переходе вузов к форме автономной некоммерческой организации
- 5.4. Временная необеспеченность нового закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ, вступившего в силу 1 сентября 2013 года, подзаконными актами, приводящая к неоднозначности трактовки ряда его положений и тем самым к вероятностному подходу при принятии решений по изменению бизнес-процессов под новое законодательство
- 5.5. Изменение и ужесточение требований со стороны Минобрнауки, предъявляемых к организационной структуре, системе управления и системе бюджетирования вуза

- 5.6. Ужесточение федеральных требований в области жизнеобеспечения, пожарной, антитеррористической и информационной безопасности (*«Закон о государственной тайне», «Закон о персональных данных», пожарные, санитарные и другие нормы*)
- 5.7. Постоянно меняющиеся правила и критерии мониторинга эффективности вузов, устанавливаемые «задним числом»
- 5.8. Систематически поступающие от различных структур Минобрнауки, дублирующие друг друга запросы, на предоставление в сжатые сроки отчетов, содержащих большой объем предельно детализированной информации.
- 6. Новые требования государства к качеству образования, реализуемые через различные инструменты контроля (аккредитация, лицензирование, мониторинг эффективности вузов, рейтинги и т. д.):**
 - 6.1. Ужесточение аккредитационных и лицензионных требований, отсутствие известных в среднесрочной перспективе пороговых значений и перечня основных показателей мониторинга эффективности деятельности вузов
 - 6.2. Возможность постоянного увеличения пороговых значений основных показателей мониторинга эффективности деятельности вузов по причине ежегодного выбывания аутсайдеров из списка эффективных вузов
 - 6.3. Повышение вероятности потери самостоятельности в результате реструктуризации.
- 7. Снижение качества подготовки в школах по отдельным дисциплинам (физика, химия) при низкой активности старшеклассников в выборе ЕГЭ по физике как условия поступления на технические направления подготовки.**
- 8. Потеря конкурентоспособности ТГУ из-за неполного соответствия компетенций преподавательского состава Университета международному уровню (знание английского языка на уровне профессиональных коммуникаций и ведения занятий, IT-подготовка, цитируемость научных работ).**
- 9. Малая информированность предприятий и организаций, руководителей, органов власти об образовательном и научно-техническом потенциале и наработках Университета:**
 - 9.1. Отсутствие эффективного мониторинга реальных производственных задач и проблем на предприятиях, в городе, регионе, отсутствие системы сбора информации
 - 9.2. Отсутствие механизма и общего понятного языка взаимодействия с предприятиями, городом и регионом, в том числе для привлечения работодателей к реализации образовательных программ и выработке профессиональных стандартов.
- 10. Отсутствие реальной конкуренции среди фирм, обеспечивающих техническую поддержку ИС «Галактика» – монополизм исполнителя контракта о технической поддержке.**

Стратегические приоритеты развития (на основе SWOT-анализа)

БЛОК НАПРАВЛЕНИЙ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ	ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ
1. Образование	<p>1. Обеспечить эффективность и конкурентоспособность образовательной системы ТГУ на основе современных подходов к организации и реализации образовательного процесса, в том числе на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> – интеграции научного и образовательного процессов – полномасштабного внедрения дистанционных образовательных технологий – создания и продвижения актуальных курсов и программ дополнительного образования – использования передовых инструментов привлечения абитуриентов и трудоустройства выпускников – выстраивания непрерывного практико-ориентированного обучения от СПО до аспирантуры и ДО / ДПО, в том числе в рамках сетевого и кооперированного обучения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение абитуриентов: <i>расширение географии, повышение качественного состава и использование современных инструментов привлечения</i> 2. Стратегическое партнерство и сетевое взаимодействие со школами, колледжами, работодателями 3. Ориентация образовательного процесса на требования работодателей и профессиональные стандарты, а также интеграцию с научным процессом и инновационной деятельностью 4. Полноценная эффективная система трудоустройства выпускников 5. Обеспечение экономической эффективности образовательного процесса без потери качества 6. Широкомасштабное внедрение дистанционных технологий 7. Значительное увеличение доли доходов от ДО / ДПО в бюджете ТГУ, развитие востребованной и конкурентоспособной системы ДО / ДПО
2. Наука, инновации, инжиниринг и консалтинг	<p>2. Диверсифицировать доходную часть бюджета за счет развития R&D, технических услуг, инжиниринга и консалтинга на основе соответствия качества услуг международным стандартам и требованиям рынка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соответствие международным стандартам качества инжиниринговых услуг, стандартных испытаний, НИР и ОКР 2. Приоритетное развитие направлений, востребованных на рынке R&D-услуг, инжиниринга, экспертизы и консалтинга 3. Развитие системы трансфера технологий

БЛОК НАПРАВЛЕНИЙ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ	ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ
3. Управление и кадры	<p>3. Повысить эффективность системы управления ТГУ путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> – развития системы управления человеческими ресурсами – обеспечения эффективного планирования – оптимизации издержек – повышения финансовой устойчивости ТГУ и экономической эффективности основных бизнес-процессов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование системы управления и планирования (<i>оперативного и стратегического</i>) 2. Развитие кадрового потенциала (<i>привлечение, развитие, удержание персонала</i>) 3. Развитие системы эффективного бюджетирования на основе делегирования полномочий и ответственности (<i>саморегулируемый бюджет саморазвития</i>)
4. Сервисы и инфраструктура	<p>4. Обеспечить оптимальные условия обучения и работы студентов и сотрудников ТГУ через создание современного кампуса по международным стандартам, а также через сетевую интеграцию с ведущими предприятиями и организациями</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание современного кампуса с комфортными безопасными условиями обучения и работы 2. Модернизация и развитие информационных систем Университета и обеспечение качества сервисных функций для студентов и сотрудников на уровне мировых стандартов
5. Позиционирование и продвижение, воспитательная и внеучебная деятельность	<p>5. Построить результативную систему продвижения и маркетинга ТГУ для расширения рынка и территории влияния, выхода на международную арену, привлечения дополнительных средств на развитие Университета</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективный маркетинг рынка и территорий, активное позиционирование и продвижение Университета 2. Развитие фандрайзинга на основе выстраивания системы взаимодействия с выпускниками и партнерами ТГУ 3. Обеспечение международной интеграции и интернационализации 4. Развитие корпоративной культуры и воспитательного процесса

Ключевые драйверы стратегического развития:

1. Глобально конкурентоспособные образовательные программы ВПО и ДО / ДПО
2. Широкомасштабное использование дистанционных технологий
3. Эффективные системы привлечения абитуриентов и трудоустройства выпускников
4. Мирового уровня научные лаборатории, технологические и инжиниринговые центры
5. Эффективный маркетинг в сферах образования, R&D и консалтинга
6. Высококвалифицированный персонал с актуальными компетенциями
7. Эффективная система управления и диверсифицированный бюджет
8. Привлекательная университетская среда и инфраструктура

Стратегические инициативы и направления развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года (на основе SWOT-анализа)

БЛОК НАПРАВЛЕНИЙ 1

Образование

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 1

Обеспечить эффективность и конкурентоспособность образовательной системы ТГУ на основе современных подходов к организации и реализации образовательного процесса, в том числе на основе:

- интеграции научного и образовательного процессов
- полномасштабного внедрения дистанционных образовательных технологий
- создания и продвижения актуальных курсов и программ дополнительного образования
- использования передовых инструментов привлечения абитуриентов и трудоустройства выпускников
- выстраивания непрерывного практико-ориентированного обучения от СПО до аспирантуры и ДО / ДПО, в том числе в рамках сетевого и кооперированного обучения

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 1

1. Привлечение абитуриентов: расширение географии, повышение качественного состава и использование современных инструментов привлечения
2. Стратегическое партнерство и сетевое взаимодействие со школами, колледжами, работодателями
3. Ориентация образовательного процесса на требования работодателей и профессиональные стандарты, а также интеграцию с научным процессом и инновационной деятельностью
4. Полноценная эффективная система трудоустройства выпускников
5. Обеспечение экономической эффективности образовательного процесса без потери качества
6. Широкомасштабное внедрение дистанционных технологий
7. Значительное увеличение доли доходов от ДО / ДПО в бюджете ТГУ, развитие востребованной и конкурентоспособной системы ДО / ДПО

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ³

1. **Адаптация образовательных программ ТГУ к профессиональным стандартам и требованиям работодателей с учетом растущей конкуренции на рынке образовательных услуг по причине вхождения России в ВТО и развития дистанционных технологий. В том числе через:**
 - 1.1. Обеспечение стратегического партнерства с ключевыми работодателями города и региона, а также профессиональными сообществами по выработке квалификационных требований, компетентностной модели выпускника и профессиональных стандартов. Использование монополизма ТГУ по большинству направлений инженерно-технической подготовки в городе и доминирования в автомобилестроительной отрасли региона

³ Стратегические инициативы относятся к первому уровню нумерации, направления – к последующим уровням

- 1.2. Обеспечение подготовки выпускников ТГУ к внешней профессиональной сертификации *(в том числе за рубежом)* на основе:
 - 1.2.1. Обеспечения соответствия образовательных программ признанным международным профессиональным стандартам
 - 1.2.2. Общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ ТГУ в признанных национальных и международных аккредитационных агентствах
 - 1.2.3. Языковой подготовки выпускников на уровне профессиональных коммуникаций
- 1.3. Развитие формирующегося в ТГУ образовательного стандарта реализации бакалавриата и магистратуры *(унификация учебных планов, модульная система построения образовательного процесса, усиленная подготовка по английскому языку, дифференциация типов магистратуры и др.)*. В том числе:
 - 1.3.1. Обеспечение соответствия образовательных программ ТГУ признанным международным образовательным стандартам с учетом основных мировых тенденций и новых образовательных технологий
 - 1.3.2. Интеграция образовательного и научного процессов в рамках исследовательской магистратуры и аспирантуры, преимущественно на основе реализации актуальных, в том числе междисциплинарных проектов в интересах предприятий и организаций города и региона
 - 1.3.3. Совершенствование технологии организации самостоятельной работы студентов в соответствии с мировыми трендами, повышение качества методического материала по сопровождению самостоятельной работы студентов *(в том числе, применение MOOCs)*
- 1.4. Модернизацию учебно-лабораторной базы Университета *(в том числе в соответствии с требованиями работодателей и для удовлетворения требованиям общественно-профессиональной аккредитации)* и расширение практики использования уже имеющейся в вузе материально-технической базы в образовательном процессе *(в том числе закупленной в рамках реализации мегагрантов и приобретенной в процессе реализации НИОКР по грантам и заказам предприятий)*.

2. Развитие дистанционных образовательных технологий в системе ВПО с учетом клиенто-ориентированного подхода, современных технологий и законодательства:

- 2.1. Активное использование законодательных возможностей организации электронного обучения, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий:
 - 2.1.1. Применение в учебном процессе электронных учебных изданий, которые могут полностью или частично заменить печатные издания
 - 2.1.2. Обеспечение образовательного процесса учебно-методическими материалами через электронную библиотечную систему, полный переход на электронные учебные издания
 - 2.1.3. Зачисление студентов в вузы через дистанционную сдачу вступительных испытаний *(в случае появления соответствующих подзаконных актов)*
- 2.2. Разработка и реализация стратегического проекта *(«дорожной карты», плана мероприятий)* развития и продвижения образовательных программ с применением дистанционных технологий в соответствии с мировыми тенденциями в части расширения практики применения ДОТ, включая:
 - 2.2.1. Меры стимулирования и мотивации сотрудников для работы с дистанционными технологиями, в том числе критерии и нормы трудоемкости по реализации ДОТ

- 2.2.2. Повышение компетентности сотрудников, задействованных в реализации и продвижении ДОТ
- 2.2.3. Ориентацию в развитии ДОТ на международные стандарты по форме и актуальности содержания
- 2.2.4. Обеспечение подготовки и актуализации качественного контента на основе принятых критериев его оценки и экспертизы
- 2.2.5. Систему обеспечения и контроля работы с ДОТ
- 2.2.6. Поэтапную замену в образовательном процессе традиционных печатных изданий на электронные издания и методические материалы, создание конкурентоспособных актуальных дистанционных контентов
- 2.2.7. Формирование требований к ИТ-грамотности сотрудников, задействованных в дистанционном обучении, в том числе ППС
- 2.2.8. Механизмы и планы продвижения ДОТ ТГУ на рынке образовательных услуг в логике клиенто-ориентированного подхода, расширение географии и доли рынка. В том числе:
 - а. Реализация ДОТ на русском языке для русскоязычного зарубежья (*страны СНГ и дальнее зарубежье*)
 - б. Открытие представительств и развитие института представителей в других городах/регионах/странах СНГ
 - в. Продвижение ДОТ ТГУ через социальные сети, интегрированные с электронной приемной комиссией ТГУ
 - г. Развитие материально-технической базы и программного обеспечения для дистанционного обучения
 - д. Развитие ИТ-инфраструктуры ТГУ для реализации ДОТ на современном уровне, интеграция с внешними ресурсами (*дата-центры для хранения информации и специализированные платформы для организации вебинаров*)
 - е. Организация и оснащение на современном уровне рабочих мест, задействованных в дистанционном обучении
 - ж. Оптимизация сайта ТГУ в логике клиенто-ориентированного подхода под задачи расширения доли рынка ДОТ, популяризации образовательного процесса с применением ДОТ и привлечения абитуриентов на образовательные программы ТГУ с применением ДОТ
- 2.3. Разработка отдельных образовательных программ ТГУ на английском языке при условии обеспечения необходимого уровня владения английским языком среди профессорско-преподавательского состава ТГУ
- 2.4. Применение программных и программно-технических средств, интерактивных технологий активизации самостоятельной работы студентов (*тренажеров, имитаторов, симуляторов, обучающих программ, лабораторных электронных практикумов, интернет-порталов энциклопедического характера*)
- 2.5. Использование по ряду направлений обучения открытых дистанционных курсов MOOCs:
 - 2.5.1. Интеграция уже существующих на образовательном рынке курсов системы MOOCs в образовательный процесс ТГУ, в том числе через создание института кураторства (*тьюторства, наставничества*) для компиляции курсов по выбору из имеющихся курсов из числа MOOCs и консалтинга при прохождении через эти

курсы – изменение образовательной технологии, повышение качества и экономической эффективности образовательного процесса, позиционирование ТГУ как современного вуза, активно использующего современные технологии и лучшие мировые учебные курсы

2.5.2. Разработка собственных образовательных продуктов, реализуемых по системе MOOCs, для дисциплин младших курсов с целью привлечения абитуриентов.

3. Создание площадок и организация сетевого обучения на базе сторонних организаций. В том числе:

- 3.1. Использование ресурсов промышленных предприятий (*включая корпоративные образовательные центры*), инфраструктурных организаций (*например, Технопарк в сфере высоких технологий «Жигулевская долина»*) и крупных научно-образовательных центров или университетов (*в том числе зарубежных*)
- 3.2. Обеспечение возможности трансформации образовательного процесса под сетевое обучение
- 3.3. Интеграция площадок ТГУ и площадок предприятий/организаций через высокоскоростные каналы связи
- 3.4. Обеспечение подготовки по рабочим специальностям на базе промышленных предприятий, колледжей, техникумов в рамках прикладного бакалавриата
- 3.5. Реализация модели кооперированного обучения.

4. Развитие прикладного бакалавриата, в том числе в интеграции с колледжами:

- 4.1. Формирование и запуск образовательных программ прикладного бакалавриата в максимальной интеграции с колледжами в рамках сетевого обучения. Обеспечение возможности ускоренного обучения выпускникам колледжей с минимизацией финансовых и временных затрат. В том числе с учетом:
 - 4.1.1. Структуры набора/выпуска СПО в городе и регионе
 - 4.1.2. Востребованности выпускников, имеющих практические навыки, ключевыми работодателями
 - 4.1.3. Обеспечения согласования образовательных программ ТГУ и учреждений СПО на основе
 - а. Общеуниверситетских требований к формированию образовательных программ (*соблюдение принципов унифицированности и модульности – изменение дисциплин образовательных программ и перераспределение объемов между модулями дисциплин возможно по решению согласительной комиссии при сохранении унифицированности дисциплин*)
 - б. Минимизации академической разницы для выпускников колледжей, прежде всего на программы прикладного бакалавриата, для обеспечения ускоренного обучения по индивидуальным траекториям
 - 4.1.4. Организации подготовительных курсов для последующей сдачи академической разницы учащимися колледжей на их площадках, а также с применением ДОТ
 - 4.1.5. Обеспечения перезачета практических курсов колледжей (*в том числе по получению рабочих профессий*) в рамках прикладного бакалавриата
 - 4.1.6. Использования материально-технической базы и кадровых ресурсов колледжей для обучения студентов прикладного бакалавриата из числа выпускников

общеобразовательных школ практическим дисциплинам, в том числе для получения рабочих профессий

- 4.2. Использование интернет-технологий для распространения информации среди учащихся колледжей о схеме и технологиях подготовки к сдаче академической разницы на этапе обучения в колледже, в том числе продвижение через социальные сети и электронную приемную комиссию, а также обеспечение авторизованного доступа учащимся колледжей к электронным образовательным ресурсам ТГУ.

5. Развитие системы дополнительного профессионального образования с учетом постоянных изменений и повышения конкуренции на рынке ДО / ДПО. В том числе:

- 5.1. Использование возможностей государственного финансирования и законодательного стимулирования развития ДО / ДПО:
 - 5.1.1. Привлечение финансирования государственных и региональных программ, предусматривающих переподготовку кадров для различных профессий и социальных групп (*военнослужащие, учителя, лица с ограниченными возможностями, начинающие предприниматели и др.*)
 - 5.1.2. Упреждающее формирование курсов, направленных на обеспечение выполнения требований законодательства в части профессиональной переподготовки и повышения квалификации
- 5.2. Формирование полноценного маркетинга в системе ДО / ДПО. В том числе:
 - 5.2.1. Изучение спроса со стороны организаций и предприятий города и региона (*корпоративных клиентов*), а также отдельных физических лиц на востребованность дополнительного образования
 - 5.2.2. Гибкая ценовая политика
 - 5.2.3. Формирование механизмов оперативного информирования учебных подразделений ТГУ о спросе на курсы ДО / ДПО и их стимулирование к разработке актуальных курсов ДО / ДПО
 - 5.2.4. Обеспечение разработки согласованных с корпоративными клиентами курсов ДПО
 - 5.2.5. Реализация политики точечного вложения средств и целенаправленного использования ресурсов на разработку и продвижение высококачественных и востребованных курсов ДО / ДПО на основе изучения спроса и реального понимания своих возможностей и экономической эффективности
 - 5.2.6. Разработка конкурентоспособных курсов с учетом расширения спроса (*в том числе курсы в сфере управления образованием и в сфере инновационного менеджмента*), отказ от реализации и продвижения некачественных и мало востребованных курсов ДО / ДПО
 - 5.2.7. Разработка адаптивных курсов для мигрантов
 - 5.2.8. Расширение практики применения новых клиенто-ориентированных, в том числе дистанционных, технологий в ДО / ДПО, включая курсы с отдельными этапами, реализуемыми в логике открытых курсов (*MOOCs*), для продвижения оплачиваемых этапов
 - 5.2.9. Продвижение дистанционных курсов ДО / ДПО через социальные медиа Рунета, в том числе для привлечения слушателей на курсы ДО / ДПО
 - 5.2.10. Продвижение курсов ДО / ДПО для студентов ТГУ

- 5.2.11. Привлечение ведущих специалистов и медийных личностей *(в том числе из других городов и стран, прежде всего с применением дистанционных технологий)* для ведения курсов ДО / ДПО ТГУ с целью улучшения их качества и продвижения
- 5.3. Создание в ТГУ конкурентоспособного на уровне города и региона центра ДО / ДПО, способного обеспечивать для ключевых организаций и предприятий города функции корпоративного университета. В том числе реализация и продвижение возможностей обучения сотрудников корпоративных клиентов без отрыва от производства *(прежде всего с применением ДОТ)*
- 5.4. Интеграция с создающимися в городе новыми учебными центрами в Технопарке «Жигулевская долина» и Особой экономической зоне «Тольятти» на основе разделения сфер компетенции и принципах организации сетевого обучения
- 5.5. Максимально полное задействование инфраструктуры ТГУ, развитие собственной и использование современной материально-технической базы корпоративных клиентов для реализации курсов ДО / ДПО:
- 5.5.1. Расширение практики использования площадок ТГУ в Центральном и Автозаводском районах Тольятти для организации ДО / ДПО с учетом спроса для продвижения клиенто-ориентированного подхода к формированию групп ДО / ДПО с точки зрения обеспечения максимальной территориальной доступности
- 5.5.2. Обеспечение мест проведения и организации курсов ДО / ДПО в ТГУ современной IT-инфраструктурой, обеспечение оптимальной логистики и узнаваемой визуализации мест проведения курсов ДО / ДПО
- 5.5.3. Обеспечение рабочих мест сотрудников, задействованных в реализации ДО / ДПО, современными средствами и предметами труда
- 5.5.4. Использование возможности организации курсов ДПО на площадках корпоративных клиентов по схеме сетевого обучения.
- 6. Применение современных маркетинговых инструментов продвижения ТГУ и привлечения абитуриентов и слушателей *(включая интернет-технологии)* как ответ на усиление конкуренции, в том числе международной, на рынке образовательных услуг, а именно:**
- 6.1. Активное продвижение ТГУ через различные медиаканалы, масштабное позиционирование Университета в социальных медиа Рунета *(ВКонтакте, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram)*:
- 6.1.1. Создание увлекательной, с точки зрения абитуриентов, истории вуза, связанной с яркими личностями, важными событиями, историями успеха
- 6.1.2. Популяризация образовательного процесса и интеграции с НИР
- 6.1.3. Информирование абитуриентов о системе трудоустройства выпускников в ТГУ *(см. стратегическую инициативу 8)*
- 6.2. Выявление и продвижение уникальных особенностей ТГУ, способных влиять на решение абитуриента, таких как институт военного обучения, включая военную кафедру и учебный военный центр, развитая внеучебная деятельность *(«в ТГУ не только качественное образование, здесь интересная жизнь вне учебы»)*
- 6.3. Расширение списка инструментов привлечения абитуриентов, активная работа в «молодежном формате», создание региональных центров по подготовке школьников, расширение адресной работы с выпускниками школ города Тольятти, формирование пула интернет-инструментов для привлечения абитуриентов из других регионов РФ и ближнего зарубежья, продвижение образовательного процесса с использованием ДОТ

- 6.4. Привлечение абитуриентов из других регионов и стран ближнего (СНГ) и дальнего зарубежья на инженерно-технические направления на существующие образовательные программы на русском языке
 - 6.5. Расширение рынка абитуриентов из стран Европы и Азии (дальнего зарубежья) через разработку и внедрение новых образовательных программ на английском языке, программ двойных дипломов
 - 6.6. Распространение информации через интернет-ресурсы Университета (в том числе социальные медиа), интегрированные с сайтом ТГУ и электронной приемной комиссией, об облегченной схеме получения российского гражданства для иностранцев, получивших высшее образование в России
 - 6.7. Адаптация формы и содержания сайта ТГУ в логике клиенто-ориентированного подхода, в том числе продвижение сайта ТГУ в странах ближнего и дальнего зарубежья среди русскоязычного населения
 - 6.8. Развитие сайта ТГУ на новой платформе для обеспечения мобильной версии сайта и возможности подключения индивидуально настраиваемых модулей (Новости, Анонсы, Интерактивное расписание, Институты, Кафедры и т. п.)
 - 6.9. Интеграция контента (фото- и видеоматериалов) сайта ТГУ с социальными медиа Рунета, в том числе дальнейшее развитие и продвижение электронной приемной комиссии для вовлечения школьников-абитуриентов в курсы подготовки к ЕГЭ (включая дистанционные курсы)
 - 6.10. Привлечение талантливой молодежи (создание системы выявления, профориентации, мотивации и поддержки), повышение качества подготовки абитуриентов за счет:
 - 6.10.1. Создания эффективной системы взаимодействия с учреждениями общего образования в рамках организации довузовской подготовки, в том числе на принципах сетевого обучения (базовые школы/классы, олимпиады, летние школы, виртуальный школьный университет)
 - 6.10.2. Развития подготовительных курсов для абитуриентов магистратуры
 - 6.11. Адресная работа с целевыми группами абитуриентов магистратуры, в том числе из числа окончивших бакалавриат ТГУ и бакалавриат в других вузах, а также из числа желающих получить второе высшее образование.
- 7. Дальнейшая популяризация сдачи ЕГЭ по физике среди выпускников школ г.о. Тольятти (а также Жигулевска, Сызрани и других традиционных для ТГУ территорий влияния) как возможности получения качественного инженерно-технического образования за счет государства с хорошими перспективами трудоустройства. В том числе:**
- 7.1. Продвижение имиджа ТГУ как градообразующего вуза, реализующего образовательный процесс на современном уровне
 - 7.2. Расширение границ блока функциональной грамотности для старших классов школ г.о. Тольятти
 - 7.3. Привлечение школьных учителей физики к профориентационной работе, включая организацию курсов переподготовки школьных учителей за счет ТГУ и материальное стимулирование профориентационной работы по результату (количество записавшихся на ЕГЭ по физике, количество поступивших в ТГУ)
 - 7.4. Организация экскурсий для школьников по лабораториям ТГУ, дальнейшее расширение и обустройство презентационных маршрутов

7.5. Организация чтения лекций и проведения занятий для школьников силами ведущих преподавателей ТГУ, в том числе на базе современных лабораторий ТГУ.

8. Создание полноценной масштабной системы адресного трудоустройства выпускников и старшекурсников ТГУ на основе:

8.1. Описанных компетентностных моделей выпускника ТГУ и образовательных программ, адаптированных под требования работодателей (*см. стратегическую инициативу 1*)

8.2. Использования и реализации систем кооперированного и сетевого обучения (*см. стратегические инициативы 3 и 4*)

8.3. Актуализации информации о текущих потребностях и прогнозирование будущих потребностей рынка труда в подготовке кадров и дополнительном образовании (*через взаимодействие с кадровыми службами ключевых работодателей и властными структурами*)

8.4. Дифференциации подходов к трудоустройству выпускников академического и прикладного бакалавриата

8.5. Использования современных информационных технологий продвижения выпускников ТГУ на рынке труда (*электронная биржа компетенций, виртуальный центр занятости и трудоустройства обучающихся и выпускников ТГУ, офис практик и стажировок и т. д.*)

8.6. Развития системы целевой подготовки студентов по заказам предприятий/организаций.

БЛОК НАПРАВЛЕНИЙ 2

Наука, инновации, инжиниринг и консалтинг

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 2

Диверсифицировать доходную часть бюджета за счет развития R&D, технических услуг, инжиниринга и консалтинга на основе соответствия качества услуг международным стандартам и требованиям рынка

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 2

1. Соответствие международным стандартам качества инжиниринговых услуг, стандартных испытаний, НИР и ОКР
2. Приоритетное развитие направлений, востребованных на рынке R&D-услуг, инжиниринга, экспертизы и консалтинга
3. Развитие системы трансфера технологий

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ

9. **Обеспечение соответствия ТГУ международным требованиям к качеству стандартных испытаний и инжиниринговых услуг (*аддитивные технологии, компьютерное моделирование технологических и других процессов*). Укрепление конкурентоспособности на региональном и российском рынке R&D-услуг, активизация деятельности в базовых сферах компетенций (*машиностроение, автомобилестроение, энергетика, химия*), концентрация на прорывных направлениях (*материаловедение, нанотехнологии, гибридные, комбинированные и аддитивные технологии*). В том числе:**
 - 9.1. Постоянное расширение области аккредитации, включая международную аккредитацию, Испытательного центра ТГУ; сертификация услуг в различных областях проектной деятельности
 - 9.2. Приоритетное развитие материально-технической базы в направлении расширения наиболее востребованных инжиниринговых услуг и стандартных испытаний
 - 9.3. Создание инжиниринговых центров, исследовательских и технологических лабораторий в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими, в том числе академическими, научными центрами, а также с производителями современного оборудования
 - 9.4. Создание опытных и высокотехнологичных производств, в том числе на базе малых инновационных предприятий ТГУ
 - 9.5. Расширение взаимодействия с альянсом АВТОВАЗ-Renault-Nissan и с другими компаниями-производителями автокомпонентов в области инжиниринга на основе формирования, согласования и реализации совместных программ и проектов, ориентации на современные технологии, укрепления материально-технической базы и использования внешних ресурсов
 - 9.6. Необходимое кадровое обеспечение эффективной эксплуатации современной материально-технической базы стандартных испытаний и технологий проектирования и изготовления опытных образцов продукции
 - 9.7. Своевременное повышение квалификации сотрудников ТГУ для решения перспективных инжиниринговых задач и обеспечение представительства сотрудников ТГУ в зарубежных профессиональных сообществах и ассоциациях (*особенно в инженерно-технической сфере*)
10. **Привлечение внебюджетных источников финансирования для реализации научных, опытно-конструкторских, инновационных и инфраструктурных проектов и программ**

- 10.1. Продвижение научных, опытно-конструкторских, инновационных и инфраструктурных проектов и программ развития ТГУ, в том числе в области разработки продукции и технологий двойного назначения под задачи военно-промышленного комплекса и гражданской тематики. Обеспечение эффективного участия и лоббирования в федеральных и региональных конкурсах *(в том числе Российского научного фонда, Фонда перспективных исследований, Фонда содействия развитию малого и среднего предпринимательства, Российского фонда фундаментальных исследований, Российского гуманитарного научного фонда, а также проводимых по отдельным постановлениям Правительства РФ или в рамках федеральных и региональных целевых программ)*
 - 10.2. Активное участие в региональных инфраструктурных проектах. В том числе:
 - 10.2.1. Участие в создании и развитии инжиниринговых центров и центров компетенций в системе региональных промышленных кластеров на существующих площадках ТГУ – использование тренда на создание инжиниринговых центров в привязке к вузам и региональным кластерам
 - 10.2.2. Взаимодействие с Технопарком «Жигулевская долина», Особой экономической зоной «Тольятти» и их резидентами, включая интеграцию исследовательских площадок и центров компетенций, организацию и реализацию совместных крупных инновационных проектов, продвижение малых инновационных предприятий, оказание консалтинговых и технических услуг, в том числе по созданию опытных образцов продукции и проведению стандартных испытаний
 - 10.3. Обеспечение эффективного взаимодействия со стратегическими предприятиями с государственным участием через активное позиционирование в Программах инновационного развития таких предприятий. В том числе подготовка и реализация совместных проектов с частичной господдержкой, выдаваемой на конкурсной основе *(например, по Постановлению Правительства РФ № 218 от 09.04.2010 г.)*
 - 10.4. Формирование системы взаимодействия между техническими, экономическими и гуманитарными направлениями по подготовке совместных инновационных и инвестиционных проектов в интересах города и региона
 - 10.5. Участие в конкурсах на проведение инновационно-технологических аудитов и исследований потенциала региональной экономики по заказу регионального правительства.
- 11. Развитие экспертных, консалтинговых и прочих услуг *(в дополнение к образовательной, научной и инжиниринговой деятельности)* в интересах организаций и предприятий города и региона, органов управления и законодательной власти, а также физических лиц:**
- 11.1. Формирование пула предложений экспертных и консалтинговых услуг от структурных подразделений ТГУ и МИП ТГУ. Внутренняя экспертиза возможности предоставления качественных услуг и анализ спроса. Организация продвижения услуг
 - 11.2. Создание открытой электронной системы аккумулирования информации о потребностях предприятий и организаций города и региона в технических услугах и консалтинге *(электронная биржа предложений и спроса)*
 - 11.3. Обучение сотрудников ТГУ техникам и навыкам продажи услуг, развитие предпринимательских компетенций
 - 11.4. Продвижение издательских услуг. Развитие и использование возможностей полиграфической базы ТГУ, в том числе цветной печати.

БЛОК НАПРАВЛЕНИЙ 3

Управление и кадры

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 3

Повысить эффективность системы управления ТГУ путем:

- развития системы управления человеческими ресурсами
- обеспечения эффективного планирования
- оптимизации издержек
- повышения финансовой устойчивости ТГУ и экономической эффективности основных бизнес-процессов

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 3

1. Совершенствование системы управления и планирования (*оперативного и стратегического*)
2. Развитие кадрового потенциала (*привлечение, развитие, удержание персонала*)
3. Развитие системы эффективного бюджетирования на основе делегирования полномочий и ответственности (*саморегулируемый бюджет саморазвития*)

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ

12. Развитие системы стратегического планирования, оптимизация системы управления вузом:

- 12.1. Поддержание и развитие эффективной системы стратегического управления вузом с учетом появления новых управленческих технологий и методов стратегирования, в том числе форсайт-технологий
- 12.2. Внедрение практики соотнесения проектов программ развития ТГУ с целевыми показателями развития Университета в целом
- 12.3. Обеспечение эффективного доведения миссии, стратегических целей, задач, приоритетов до всего коллектива и общественности. Обеспечение максимальной открытости Университета
- 12.4. Минимизация административных методов управления со стороны инфраструктурных подразделений в условиях отсутствия четко прописанных процедур
- 12.5. Развитие технологизации процессов и переход к управлению по контролю входных-выходных показателей отдельных операций, выстроенных в технологические схемы бизнес-процессов
- 12.6. Оптимизация административных структур под выстраиваемые бизнес-процессы с учетом требований исключения дублирования функций и неразрывности бизнес-процессов, а также требований меняющегося законодательства
- 12.7. Совершенствование механизмов внутриуниверситетской кооперации для повышения эффективности бизнес-процессов, в том числе для проведения взаимозачетов между различными структурными подразделениями
- 12.8. Создание и периодическая актуализация количественных моделей (*симуляторы, бизнес-тренажеры*) для прогнозирования показателей основных бизнес-процессов Университета

13. Обеспечение оперативного и эффективного реагирования на изменения законодательства, на усиление государственного контроля с применением различных инструментов (*аккредитация, лицензирование, мониторинг эффективности вузов,*

рейтинги и т. д.), а также на внешние запросы в условиях постоянно меняющейся ситуации в системе управления образованием. В том числе:

- 13.1. Разработка процедур постоянного мониторинга подготовки и принятия нормативных актов, программ, проектов, касающихся всех сфер деятельности Университета. Прогнозирование краткосрочных и среднесрочных трендов и опережающее реагирование на изменения в системе управления образованием
- 13.2. Выполнение требований федерального законодательства в области жизнеобеспечения, пожарной, антитеррористической, экономической и информационной безопасности (*«Закон о государственной тайне», «Закон о персональных данных», пожарные, санитарные и другие нормы*) с учетом требования минимизации расходов
- 13.3. Своевременная актуализация локально-нормативных актов ТГУ в соответствии с федеральным законодательством и подзаконными актами
- 13.4. Обеспечение необходимого «запаса прочности» по соответствию образовательного процесса ТГУ и направлений его модернизации аккредитационным показателям, показателям мониторинга эффективности вузов, другим требованиям, предъявляемым государством к университетам. В том числе:
 - 13.4.1. По публикационной активности
 - 13.4.2. По уровню и доле доходов от НИОКТР и ДО / ДПО
 - 13.4.3. По коммерциализации объектов интеллектуальной собственности
 - 13.4.4. По международной деятельности (*в части количества иностранных студентов и аспирантов, программ с двойным дипломом, иностранных сотрудников, международных R&D проектов и т. д.*)
- 13.5. Прогнозирование динамики изменений показателей ТГУ по критериям мониторинга эффективности вузов на основе формирования и периодического анализа постоянно актуализируемых баз данных
- 13.6. Выявление ключевых показателей, подвергаемых мониторингу различными рейтинговыми агентствами. Повышение позиции ТГУ в международных и национальных рейтингах (*Webometrics, рейтингах агентства «Эксперт РА» и др.*)
- 13.7. Разработка процедур и системы сбора, а также создание автоматизированной базы данных показателей деятельности ТГУ по всем направлениям, в том числе для обеспечения оперативности формирования министерской отчетности
- 13.8. Обеспечение условий и стимулирование сотрудников ТГУ к самостоятельному и регулярному внесению первичной информации о результатах своей деятельности для последующего формирования общеуниверситетских отчетов и министерской отчетности
- 13.9. Постоянное повышение показателей деятельности университета, оцениваемых при конкурсах на выделение КЦП. Соответствие показателям ведущих университетов для обеспечения возможности эффективного участия в проектах Правительства РФ, Минобрнауки РФ и грантовом финансировании крупных проектов
- 13.10. Обеспечение необходимого взаимодействия с Минобрнауки РФ на всех уровнях управления Университета.

14. Повышение конкурентоспособности сотрудников Университета (особенно ППС) до международного уровня. В том числе:

- 14.1. Обеспечение конкурентоспособной заработной платы – поэтапный выход в отраслевые лидеры по уровню заработной платы в регионе / стране

- 14.2. Формализация института наставничества для сохранения и развития существующих научно-педагогических школ
- 14.3. Разработка и реализация методик аттестации и оценки сотрудников ТГУ
- 14.4. Формирование кадрового резерва под конкретные задачи. В том числе:
 - 14.4.1. Обучение английскому языку под задачи формирования курсов на английском языке
 - 14.4.2. Обучение созданию дистанционных курсов и электронного контента по учебным курсам и образовательным программам в соответствии с планом внедрения электронных пособий и перевода курсов в дистанционный режим
 - 14.4.3. Формирование навыков работы с современными дистанционными курсами и программными продуктами
 - 14.4.4. Расширение компетенций в работе со специализированными программными продуктами для их внедрения в учебный процесс
 - 14.4.5. Повышение информационной компетентности и формирование навыков работы в образовательном портале
- 14.5. Выстраивание работы с кадровыми агентствами, включая международный рекрутинг
- 14.6. Привлечение в образовательный процесс университета специалистов предприятий/организаций – носителей опыта и компетенций реальной производственной практики
- 14.7. Использование квалифицированного персонала из других организаций на основе законодательного закрепления дистанционных форм предоставления услуг (*глава 49.1 «Особенности регулирования труда дистанционных работников» Трудового кодекса РФ, введена Федеральным законом от 05.04.2013 г. № 60-ФЗ*)
- 14.8. Обучение сотрудников ТГУ на основе стажировок в ведущих (*в том числе зарубежных*) организациях/предприятиях передовым методам преподавания, управления, маркетинга, фандрайзинга, а также способам интеграции образовательного процесса с научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельностью и т. д.
- 14.9. Стимулирование повышения показателей научной деятельности (*в том числе публикационной активности, эффективности коммерциализации интеллектуальной собственности, международной интеграции, количества задействованных в НИР студентов и аспирантов и т. д.*)
- 14.10. Создание и сохранение диссертационных советов в ТГУ.

БЛОК НАПРАВЛЕНИЙ 4

Сервисы и инфраструктура

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 4

Обеспечить оптимальные условия обучения и работы студентов и сотрудников ТГУ через создание современного кампуса по международным стандартам, а также через сетевую интеграцию с ведущими предприятиями и организациями

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 4

1. Создание современного кампуса с комфортными безопасными условиями обучения и работы
2. Модернизация и развитие информационных систем Университета и обеспечение качества сервисных функций для студентов и сотрудников на уровне мировых стандартов

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ

15. Обустройство территории кампуса в Центральном и Автозаводском районах с реализацией концепции мест, открытых в город. Создание комплексной среды, обеспечивающей студентов и сотрудников при нахождении в кампусе современными технологическими решениями и средствами обучения и работы на уровне ведущих мировых университетов. В том числе:

- 15.1. Уточнение и продвижение концепции развития кампуса ТГУ как «современного, умного, комфортного и открытого в город» с учетом:
 - 15.1.1. Современных технологий ресурсосбережения и безопасности, требований к обеспечению комфортных условий жизни, работы, учебы, досуга и отдыха, в том числе для лиц с ограниченными возможностями
 - 15.1.2. Современных требований к логистике
 - 15.1.3. Максимальной автоматизации процессов обучения и жизнеобеспечения (*«электронный интеллектуальный университетский кампус»*)
 - 15.1.4. Расширение возможностей IT-инфраструктуры Университета в части обеспечения бесперебойной масштабной работы с другими городами/регионами/ближним и дальним (*преимущественно русскоязычным*) зарубежьем для привлечения абитуриентов и слушателей курсов ДО / ДПО
- 15.2. Поэтапная разработка всей необходимой документации (*проектной и сметной*) и получение необходимой экспертизы проектов
- 15.3. Разработка паспорта комплексной безопасности и антитеррористической защищенности Университета
- 15.4. Согласование проектов и источников финансирования с Минобрнауки РФ и региональным правительством
- 15.5. Использование всех возможных бюджетных и внебюджетных источников финансирования (*в том числе частных инвестиций при условии организации совместной деятельности*)
- 15.6. Увеличение количества мест в общежитиях с высокими стандартами проживания, создание современных и комфортных условий на уровне мировых стандартов для привлечения иногородних и иностранных студентов, а также ведущих, в том числе иностранных, ученых, преподавателей и специалистов

- 15.7. Обеспечение широких возможностей организации культурно-досуговых и спортивных мероприятий федерального и международного уровней
- 15.8. Первоочередное создание и реконструкция объектов инновационной инфраструктуры и инфраструктуры открытых в город мест досуга, отдыха и организации внешних мероприятий, а также объектов под решение социально значимых задач. В том числе:
 - 15.8.1. Строительство нового здания Инновационно-технологического центра
 - 15.8.2. Развитие деловой инфраструктуры вуза (*конференц-залы, выставочные зоны и т.д.*)
 - 15.8.3. Реконструкция актового зала и создание современного зала-трансформера
 - 15.8.4. Строительство многоквартирного жилого дома
 - 15.8.5. Реконструкция здания и открытие детского сада при ТГУ на улице Белорусской
 - 15.8.6. Реконструкция здания столовой на улице Баныкина
 - 15.8.7. Строительство дворца единоборств/тренажерного центра (*на пересечении улиц Фрунзе и маршала Жукова*)
 - 15.8.8. Строительство физкультурно-спортивного комплекса (*на пересечении улиц Баныкина и Ушакова*)
 - 15.8.9. Модернизация турбазы «Политехник»
 - 15.8.10. Создание городского молодежного досугового центра на базе реконструируемого здания на ул. Мира, 7
- 15.9. Расширение кампуса за счет использования ресурсов и площадок сторонних организаций и предприятий (*см. стратегическую инициативу 3*).

16. Интеграция ИС «Галактика» со всеми сервисами ТГУ в единую информационную систему и внедрение готовых взаимно интегрированных специализированных АИСУ и программных пакетов для автоматизации основных и вспомогательных процессов в университете. В том числе:

- 16.1. Завершение автоматизации управления учебным процессом, бюджетирования, текущей финансово-хозяйственной деятельности, процесса и процедур закупок
- 16.2. Создание автоматизированного рабочего места преподавателя и руководителей различных уровней (*заведующего кафедрой, директора института, ректора*)
- 16.3. Создание интегрированной с ИС «Галактика» АИСУ с настраиваемым онлайн-табло ключевых показателей деятельности кафедр и институтов для руководителей различных уровней (*заведующего кафедрой, директора института, ректора*)
- 16.4. Дальнейшая автоматизация системы контроля исполнения приказов, распоряжений и поручений
- 16.5. Совершенствование и развитие системы электронного документооборота
- 16.6. Развитие системы «Служба поддержки административно-хозяйственного обслуживания (СП АХО)», постоянное расширение объема предоставляемых типовых услуг
- 16.7. Обеспечение информационной безопасности:
 - 16.7.1. При внедрении и разработке новых программных продуктов, в том числе обеспечение легального статуса программных продуктов, используемых в ТГУ
 - 16.7.2. При обработке информации в информационных системах Университета

- 16.7.3. При работе с защищенной информацией и персональными данными сотрудников и студентов ТГУ
- 16.8. Обеспечение технической поддержки и сопровождения ИС «Галактика» преимущественно силами ЦНИТ ТГУ *(в том числе через обучение специалистов ЦНИТ)* – максимальный уход от внешнего сопровождения.

БЛОК НАПРАВЛЕНИЙ 5

Позиционирование и продвижение, воспитательная и внеучебная деятельность

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 5

Построить результативную систему продвижения и маркетинга ТГУ для расширения рынка и территории влияния, выхода на международную арену, привлечения дополнительных средств на развитие Университета

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ДЛЯ БЛОКА НАПРАВЛЕНИЙ 5

1. Эффективный маркетинг рынка и территорий, активное позиционирование и продвижение Университета
2. Развитие фандрайзинга на основе выстраивания системы взаимодействия с выпускниками и партнерами ТГУ
3. Обеспечение международной интеграции и интернационализации
4. Развитие корпоративной культуры и воспитательного процесса

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ

17. Компенсация демографической проблемы (общероссийская демографическая яма до 2018 г.) и вероятности ее обострения в связи со спецификой ситуации в Тольятти. В том числе:

- 17.1. Активное влияние на формирование Стратегии развития города с целью ее ориентации на создание комфортного для проживания, инновационно-ориентированного, нацеленного в будущее, дающего возможность хорошего старта студенческого города:
 - 17.1.1. Совместное с городскими и региональными властями продвижение антитез позиционированию Тольятти как депрессивного города с недостаточно развитой культурной средой, критически зависящего от благополучия одного градообразующего предприятия – ОАО «АВТОВАЗ», а также снижения финансирования городских и региональных проектов в силу экономических факторов (*в том числе изменения статуса Самарской области от донора к реципиенту*)
 - 17.1.2. Поэтапный уход от монозависимости через создание центров роста, в том числе продвижения наукоемких и инновационных технологий. Построение механизмов согласования Стратегии развития города с различными социальными группами, бизнесом и ключевыми работодателями. Создание условий для всестороннего публичного обсуждения и популяризация Стратегии развития города
 - 17.1.3. Одновременное позиционирование и продвижение ТГУ среди молодежи и общественности города как современного самодостаточного вуза, обеспечивающего качественное образование для старта успешной карьеры (*см. стратегические инициативы 1 и 8*)
- 17.2. Продвижение ТГУ за пределы города, региона, страны. В том числе:
 - 17.2.1. Развитие системы региональных представительств/представителей/центров абитуриентов для расширения географии присутствия ТГУ. Развитие и продвижение ДОТ (*см. стратегическую инициативу 2*)
 - 17.2.2. Применение современных инструментов продвижения ТГУ и привлечения абитуриентов и слушателей (*см. стратегическую инициативу 6*).

18. Выстраивание эффективной системы взаимодействия с организациями и предприятиями, городскими и региональными властными структурами. В том числе:

- 18.1. Обеспечение на системной основе эффективного мониторинга информации о производственных, кадровых и других задачах и проблемах организаций и предприятий, города и региона
- 18.2. Создание постоянно действующих (*в том числе виртуальных*) площадок взаимодействия с организациями и предприятиями, городом и регионом для:
 - 18.2.1. Наиболее полного информирования о разработках ТГУ и потенциале решения технических и проектных задач
 - 18.2.2. Привлечения работодателей к реализации образовательных программ и выработке профессиональных стандартов, к формированию заказа на технические услуги, НИОКР и консалтинг
- 18.3. Активизация продвижения ТГУ на рынке R&D-услуг, использование современных информационных инструментов для продвижения, точечная работа с заказчиками
- 18.4. Развитие системы формирования и поддержания позитивного имиджа и продвижения ТГУ среди стратегических партнеров как передового научно-исследовательского центра с рядом компетенций в областях машиностроения, материаловедения, нанотехнологий, энергетики, инжиниринга, стандартных испытаний и др.

19. Создание и продвижение позитивного бренда ТГУ:

- 19.1. Формирование и продвижение среди молодежи и работодателей города/региона/страны хорошо узнаваемых медийных символов, связанных с ТГУ (*логотип ТГУ; скульптура «Студент, спешащий на занятия»; лаборатории мировых уровней; выдающиеся выпускники и сотрудники и т. д.*), а также цельного, хорошо узнаваемого, положительного образа ТГУ
- 19.2. Позиционирование ТГУ как места сосредоточения интеллигенции и интеллектуального потенциала города и региона, способного решать задачи культурного, образовательного, научного и интеллектуального развития Тольятти и Самарской области
- 19.3. Поддержка участия руководства и сотрудников Университета в значимых городских / региональных/национальных мероприятиях и проектах при условии широкого освещения в СМИ
- 19.4. Развитие корпоративных СМИ до городского, регионального и федерального уровня
- 19.5. Создание молодежного медиахолдинга на основе интернет-технологий (*интернет-радио, интернет-телевидение и т. д.*) с ориентацией на прогрессивную молодежь города и региона, в том числе при поддержке городских и региональных властных структур, а также частных инвесторов
- 19.6. Использование мероприятий внеучебной деятельности как информационных поводов для поддержания и продвижения позитивного имиджа ТГУ, а также для популяризации и продвижения через различные медиаканалы на городском, региональном и федеральном уровнях культурно-досуговых и спортивных мероприятий, проводимых Университетом или при его участии
- 19.7. Развитие системы корпоративной культуры и корпоративных ценностей для студентов и сотрудников:
 - 19.7.1. Разработка и популяризация Положения о корпоративной этике
 - 19.7.2. Продвижение в ТГУ и вне ТГУ традиционных и новых культурных и спортивных мероприятий.

20. Формирование полноценной системы фандрайзинга (*fundraising*) – привлечения спонсорских средств и пожертвований, других дополнительных источников финансирования отдельных проектов и развития ТГУ. В том числе:

- 20.1. Использование для привлечения благотворительных и спонсорских средств потенциала Попечительского совета ТГУ, возглавляемого Губернатором Самарской области
- 20.2. Использование благотворительных фондов, прежде всего фонда «Духовное наследие», и эндаумента (*endowment*) ТГУ как инструментов фандрайзинга
- 20.3. Создание и продвижение через различные медиаканалы культуры и традиций благотворительности в пользу ТГУ от выпускников и партнеров ТГУ, их включение в систему корпоративных ценностей и корпоративной культуры
- 20.4. Обучение и привлечение специалистов по фандрайзингу
- 20.5. Формирование системы распространения сувенирной продукции с корпоративной символикой (*в том числе интернет-магазин, киоски на территории ТГУ и т. д.*)
- 20.6. Развитие системы и механизмов постоянного поддержания взаимодействия с выпускниками ТГУ, в том числе через Ассоциацию выпускников и партнеров ТПИ – ТФ СамГПУ – ТГУ, включая:
 - 20.6.1. Формирование и реализацию целостной программы работ с выпускниками: от привития корпоративных ценностей студентам до привлечения выпускников к реализации университетских проектов и мероприятий
 - 20.6.2. Формирование единой базы данных выпускников
 - 20.6.3. Адресную работу с выпускниками на основе выделения различных социальных и целевых групп
 - 20.6.4. Разработку и продвижение системы поощрения благотворительности.

21. Системное развитие международной интеграции и интернационализации

- 21.1. Привлечение студентов по программам академической мобильности и двойных дипломов из вузов развивающихся стран, стран Восточной Европы, СНГ и стран Азии
- 21.2. Развитие магистерских программ двойных дипломов и PhD-программ, формирование образовательных программ/курсов, реализуемых на английском языке
- 21.3. Участие в международных проектах в области образования, науки и инноваций, реализация совместных образовательных программ и проектов (*сетевых и междисциплинарных*) с зарубежными вузами. В том числе на основе участия в международных программах Европейского Союза (*Erasmus, Tempus*), направленных на интеграцию с зарубежными вузами-партнерами
- 21.4. Развитие IT-инфраструктуры Университета под задачи кооперации с зарубежными вузами, приведение IT-инфраструктуры в соответствие с мировыми стандартами в образовательной деятельности
- 21.5. Привлечение грантовой поддержки академической мобильности (*студенты и ППС*)
- 21.6. Развитие сайта ТГУ под задачи международной интеграции и продвижения ТГУ в международном пространстве. Создание и продвижение полноценной англоязычной версии сайта ТГУ. Интеграция в англоязычные социальные сети. Методическое описание и продвижение достижений ТГУ за рубежом
- 21.7. Стимулирование публикационной активности сотрудников ТГУ в зарубежных изданиях (*Web of Science и Scopus*) и участия в международных научных проектах и зарубежных

конференциях. В том числе создание центра сопровождения зарубежных проектов и публикаций сотрудников ТГУ – офиса академического письма (*Academic Writing Office*) для:

- 21.7.1. Отбора статей для опубликования в зарубежных изданиях
- 21.7.2. Отбора проектов для получения международных грантов
- 21.7.3. Обеспечения перевода статей / проектов и взаимодействия с фондами, редакциями, экспертами и рецензентами, в том числе за счет средств внутренних грантов
- 21.7.4. Создания профилей авторов в информационных системах
- 21.7.5. Применения единых стандартов к оформлению, контролю качества подготавливаемых материалов
- 21.8. Поддержка представительства сотрудников Университета в зарубежных профессиональных ассоциациях и сообществах
- 21.9. Международная аккредитация образовательных программ для обеспечения возможности дальнейшей профессиональной сертификации выпускников ТГУ. В том числе:
 - 21.9.1. Отбор наиболее востребованных работодателями и готовых к международной аккредитации образовательных программ ТГУ
 - 21.9.2. Интеграция образовательных программ с международными профессиональными стандартами
 - 21.9.3. Адаптация форм проведения занятий в рамках образовательного процесса под международные стандарты
 - 21.9.4. Повышение квалификации и компетентности сотрудников и преподавателей, задействованных в международных проектах (*языковые и коммуникативные компетенции, информационная грамотность, проектная деятельность и т. д.*)
 - 21.9.5. Обеспечение академической мобильности преподавателей для ознакомления с лучшими мировыми практиками обучения
 - 21.9.6. Формирование кадрового резерва для участия в международных проектах
- 21.10. Привлечение ведущих ученых для руководства R&D-работами в ТГУ, визит-профессорство ведущих специалистов:
 - 21.10.1. Привлечение признанных мировых специалистов к подготовке магистров в рамках исследовательской магистратуры
 - 21.10.2. Использование потенциала ведущих ученых в образовательном процессе (*публичные лекции, коллективные лабораторные работы, проблемные семинары и т.д.*).

22. Активизация воспитательного процесса, культурно-досуговой и спортивной жизни в Университете:

- 22.1. Повышение эффективности деятельности органов студенческого самоуправления (ССУ):
 - 22.1.1. Создание системы мотивации вовлечения студентов в работу ССУ
 - 22.1.2. Полноценное методическое и нормативное обеспечение процесса ССУ
- 22.2. Использование потенциала студентов для решения общеуниверситетских задач. Создание и развитие студенческих отрядов по различным направлениям деятельности

- 22.3. Активное участие студентов, творческих коллективов и спортивных команд ТГУ в мероприятиях, организованных на территории Самарской области (*«iВолга», Грушинский фестиваль и т. д.*), и в мероприятиях федерального уровня
- 22.4. Проведение на территории кампуса ТГУ городских/региональных конференций и форумов, культурных и спортивных мероприятий
- 22.5. Разработка механизмов совмещения обучающимися в Университете учебного процесса и внеучебной деятельности
- 22.6. Развитие кадрового резерва в воспитательной деятельности ТГУ из числа студентов и аспирантов, привлечение молодежи города к организации мероприятий культурной, спортивной и воспитательной направленности.

Количественные показатели реализации Стратегии-2020

1. Представленные показатели рассчитаны без учета возможного значительного увеличения государственного финансирования (*федерального и регионального*), в том числе на реализацию концепции модернизации кампуса ТГУ.
2. Экономические показатели представлены в фиксированных ценах на конец 2013 – начало 2014 г.
3. К основным показателям относятся показатели, определяемые Дорожной картой развития образования и науки, а также проводимым Министерством образования и науки РФ мониторингом эффективности образовательных организаций высшего образования (*мониторингом эффективности вузов*). Перечень показателей и их значения могут быть изменены при условии изменений требований к мониторингу эффективности вузов и иных требований со стороны государства, а также при значительном изменении условий внешнего финансирования.
4. Контингент студентов представлен в разрезе форм обучения, исходя из необходимости обеспечения опережающего роста заработной платы ППС по отношению к уровню, заданному Дорожной картой развития образования и науки, а также сохранения и увеличения численности ППС ТГУ.

№ п/п	Показатель реализации Стратегии	Значение показателей			
		на конец 2013 года	в 2016 году	в 2018 году	в 2020 году
ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ («ДОРОЖНАЯ КАРТА»)					
«ИЗМЕНЕНИЯ В ОТРАСЛЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ»					
В ЦЕЛОМ ПО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ					
1.	Численность молодежи в возрасте 17–25 лет, чел.	17 527 000	14 330 000	12 941 000	прогноз по данному показателю отсутствует
2.	Численность обучающихся по программам высшего образования, чел., в том числе	6 314 000	5 630 000	5 145 000	прогноз по данному показателю отсутствует
2.1.	приведенный контингент	2 842 000	2 206 000	2 149 000	прогноз по данному показателю отсутствует
3.	Число студентов в расчете на 1 преподавателя, чел.	9,4	11	12	прогноз по данному показателю отсутствует
4.	Удельный вес численности обучающихся по программам прикладного бакалавриата в общей численности обучающихся по программам высшего образования, %	5,3	20,1	30	прогноз по данному показателю отсутствует
5.	Отношение средней заработной платы ППС образовательных организаций высшего образования к средней заработной плате в соответствующем регионе, %	110	150	200	прогноз по данному показателю отсутствует
6.	Число преподавателей ⁴ , чел.	302 000	201 000	179 000	прогноз по данному показателю отсутствует

⁴ Получено расчетом по данным Дорожной карты развития науки и образования как отношение двух параметров: «приведенного контингента» к «числу студентов в расчете на 1 преподавателя»

№ п/п	Показатель реализации Стратегии	Значение показателей			
		на конец 2013 года	в 2016 году	в 2018 году	в 2020 году
ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ					
ДЛЯ ТОЛЬЯТТИНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА					
1.	Приведенный контингент студентов	5800	6700	7600	7990
2.	Численность ППС, чел.	600	615	630	640
3.	Число студентов приведенного контингента в расчете на 1 преподавателя, чел.	9,7	11	12	12,4
4.	Отношение заработной платы ППС в ТГУ к средней заработной плате по экономике в регионе, %	142	155	205	215
5.	Средний балл ЕГЭ студентов Университета, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	60,72	65	68	71
6.	Доля выпускников очной формы обучения среди всех выпускников очной формы обучения, обратившихся за содействием в трудоустройстве в органы Минтруда, %	3,2	не более 1,4	не более 0,8	не более 0,5
7.	Число иностранных студентов, чел.	93 <i>(1,6 % от приведенного контингента студентов)</i>	125 <i>(1,9 % от приведенного контингента студентов)</i>	190 <i>(2,5 % от приведенного контингента студентов)</i>	280 <i>(3,5 % от приведенного контингента студентов)</i>
8.	Бюджет Университета, тыс. руб.	977 293,9	1 180 000	1 400 000	1 600 000
9.	Фонд начисленной заработной платы ППС, тыс. руб.	286 590	335 000	443 000	465 000
10.	Объем выполненных работ (НИР, научно-технические и образовательные услуги), тыс. руб.	153 200 <i>(15,7 % от бюджета вуза)</i>	230 000 <i>(19 % от бюджета вуза)</i>	302 000 <i>(21 % от бюджета вуза)</i>	397 000 <i>(25 % от бюджета вуза)</i>
11.	Объем средств, полученных по ДО / ДПО, тыс. руб.	12 900 <i>(1,3 % от бюджета вуза)</i>	28 000 <i>(2,4 % от бюджета вуза)</i>	47 000 <i>(3,4 % от бюджета вуза)</i>	79 000 <i>(5 % от бюджета вуза)</i>
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ					
ДЛЯ ТОЛЬЯТТИНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА					
12.	Контингент студентов, всего, чел.	10 750	13 000	17 000	18 700
	<i>в том числе:</i>				
12.1.	по очной форме обучения, чел.	5250	5900	6500	6800
12.2.	по заочной форме обучения, чел.	4200	4200	4200	4200
12.3.	по заочной форме обучения с исключительным применением ДОТ, чел.	1300	2900	6300	7700
13.	Удельный вес численности студентов, обучающихся по программам магистратуры, в общей численности студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, %	7,0	8,6	9,8	11,2

№ п/п	Показатель реализации Стратегии	Значение показателей			
		на конец 2013 года	в 2016 году	в 2018 году	в 2020 году
14.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования, в год	69	более 80	более 100	более 115
15.	Позиция в рейтинге российских научно-исследовательских организаций в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ) по количеству публикаций	122	95–105	85–95	75–85
16.	Фонды развития (эндаумент Университета), тыс. руб.	10 000	20 000	30 000	50 000
17.	Доля зарубежных специалистов профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан – обладателей степени PhD зарубежных университетов, %	0,3	0,50	0,75	1
18.	Место в рейтинге интернет-активности вуза Webometrics	5 655	5000–5200	4000–4500	3000–3500

Основные инструменты и подходы к реализации Стратегии развития ТГУ

Одним из основных инструментов реализации Стратегии развития ТГУ являются ежегодно обновляемые Программы развития, формируемые на среднесрочную перспективу (*сроком до 3 лет*). Программа развития представляет собой совокупность взаимосвязанных проектов, обеспечивающих решение стратегических задач, реализацию приоритетов развития и стратегических инициатив.

Программа развития принимается, управляется и контролируется Группой стратегического планирования (*ГСП*) при поддержке Центра стратегических инициатив при постоянном мониторинге исполнения мероприятий в АИСУ «Программа развития». При этом уточнение проектов Программы развития и их детализация проводятся в рабочем режиме. Этот подход апробирован и полностью себя оправдал при реализации Стратегии-2015.

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

1. ПРИНЦИП РАЗДЕЛЕНИЯ НА МЕРОПРИЯТИЯ ТЕКУЩЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

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

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

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

2. ПРИНЦИП ПРОЕКТНОСТИ И КОНЦЕНТРАЦИИ РЕСУРСОВ

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

3. ПРИНЦИП НАПРАВЛЕННОСТИ НА РЕШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

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

4. ПРИНЦИП ЗАКАЗА

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

5. ПРИНЦИП ДЕТАЛИЗАЦИИ

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

6. ПРИНЦИП КОНТРОЛЯ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

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

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

Выполнение/невыполнение проектов и мероприятий Программы развития может материально и морально поощряться/наказываться.

7. ПРИНЦИПЫ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

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

- Первый общеуниверситетский уровень включает проекты, направленные на решение общеуниверситетских задач, частично или полностью финансируемые из консолидированного внутреннего бюджета и/или выполняемые за счет других консолидированных внутренних ресурсов, а также с привлечением внешнего финансирования. Проекты первого уровня контролируются ГСП ТГУ.
- Второй уровень включает проекты институтов/управлений/центров, направленные на решение задач развития соответствующих подразделений, реализуемые за счет средств соответствующих подразделений (без привлечения средств консолидированного внутреннего источника), а также с привлечением внешних источников финансирования. Проекты второго уровня контролируются ГСП ТГУ, а также советами институтов.
- Третий уровень включает проекты и мероприятия кафедр/отделов, направленные на решение задач развития соответствующих подразделений и финансируемые за счет средств кафедр/отделов (без привлечения средств консолидированного внутреннего источника и/или консолидированного бюджета соответствующего института/управления/центра), а также за счет внешних источников, целевых внутренних средств, в том числе в рамках Положения об оплате труда (стимулирующие выплаты), и средств на повышение квалификации. Проекты и мероприятия развития кафедр контролируются советами институтов ТГУ. Проекты и мероприятия развития отделов контролируются вышестоящими руководителями управлений/центров.

8. ПРИНЦИП НЕЗАВИСИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ОТ ВНЕШНЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

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

9. ПРИНЦИП РАНЖИРОВАНИЯ

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

10. ПРИНЦИП ОПЕРАТИВНОГО РЕАГИРОВАНИЯ

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

11. ПРИНЦИП ОТЧЕТНОСТИ

Результаты реализации Программы развития, основные итоги проектов Программы развития, а также результаты и промежуточные итоги реализации Стратегии развития подлежат публичному представлению и обсуждению на ГСП, в коллективах ТГУ и на Ученом совете.