

тельности и жизни, так как они способны реализовать важный принцип бизнеса: «Сегодня делать без ухудшения качества окружающей среды то, о чем другие завтра только будут думать». Сегодня нельзя делать только то, что хочешь, или то, что приказано. Наши выпускники способны поставить и найти ответ на вопрос: «Что я должен сделать для повышения качества работы и улучшения качества окружающей среды». Это новый вопрос в истории человечества. Это вектор устойчивого развития.

Значимость изучения фундаментальных дисциплин для формирования эко-

лого-экономического сознания и мышления раскрывают слова нобелевского лауреата по экономике Пола Хейне: «Тот, кто пытается рассуждать об экономике без теории, добивается, как правило, лишь того, что рассуждает о ней с использованием плохой теории» [7]. Поэтому считаем, что процессы последовательного включения российского образования в мировое образовательное пространство должны идти по пути поиска такой модели, которая, сохраняя лучшее, содержала бы инструменты, позволяющие быстро реагировать на потребности рыночной конъюнктуры.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Вернадский, В.И. Жизнь замечательных людей; Сер. биограф.; вып. 800 / В.И. Вернадский // М.: Мол. гвардия. – 2001. – С.484.
2. Корчагин, В.А. Социоприродоэкономические системы автотранспортного комплекса / В.А. Корчагин // Грузовое и пассажирское автохозяйство. – 2005. – № 7. – С.16–20.
3. Корчагин, В.А. Интегрированная система экомаркетинга и экологистики для устойчивого транспортного обслуживания потребителей наукоемкой продукции / В.А. Корчагин, Ю.Н. Ризаева // Известия Самарского научного центра РАН, Тольятти. – 2011. – С. 112–116.
4. Корчагин, В.А. Ноосферологические подходы создания социоприродоэкономических транспортно-логистических систем / В.А. Корчагин, Ю.Н. Ризаева // Автотранспортное предприятие. – 2012. – № 1. – С.45–48.
5. Богомолов, О.Т. Мировая экономика в век глобализации. Учебник. – М.: Экономика, 2007. – 359 с.
6. Моисеев, Н.Н. Судьба цивилизации. Путь разума / Н.Н. Моисеев // М.: МНЭПУ. – 1998. – 196 с.
7. Хейне, П. Экономический образ мышления [Электронный ресурс] / П. Хейне: пер. с англ. – Москва: Катаксия, 1997. – 704 с.

УДК 378.22

## Формирование и реализация стратегии развития вуза как фактор экономической стабильности и качества образовательного процесса

Тольяттинский государственный университет  
М.М. Криштал, В.В. Ельцов, А.В. Комягин

**Долгосрочное планирование деятельности высшего учебного заведения на основе применения результатов SWOT-анализа является неотъемлемой частью системы управления и развития высшего образования. Формирование и реализация стратегии развития вуза по всем аспектам его деятельности обеспечивает получение спрогнозированных результатов как в области экономики, так и в области качества образования. В Тольяттинском государственном университете сформирована и принята к реализации «Стратегия–2020» по пяти основным блокам своего функционирования.**

**Ключевые слова:** Тольяттинский государственный университет, стратегия развития, экономическая стабильность, качество образования, SWOT-анализ, программа развития, стратегические задачи, приоритеты.

**Key words:** Togliatti State University, development strategy, economic stability, quality of education, SWOT-analysis, programme development, strategic objectives, priorities.

В современных условиях постиндустриального общества, когда происходит массовая информатизация технических и социальных систем, когда глобализация мирового сообщества приводит к широкой мобильности товаров и услуг, в том числе и образовательных, каждое отдельно взятое образовательное учреждение, особенно в сфере ВПО, для своего выживания и продвижения на рынке должно в обязательном порядке сформировать стратегию своего развития и затем неукоснительно реализовывать все разработанные в ней положения и стратегические задачи. Статья № 89 п. 2.2. Федерального «Закона об образовании» [1] прямо говорит о том, что управление системой образования должно включать в себя осуществление стратегического планирования развития системы образования.

Такая стратегия должна охватывать все направления деятельности образовательного учреждения, начиная с основного вида деятельности –

образовательного процесса и заканчивая вспомогательными видами, такими как сервисные службы и маркетинг. Причем глобальные показатели стратегии развития должны быть ориентированы на такие высоты, достижение которых, безусловно, продвинет вуз вперед в общем рейтинге российских и зарубежных вузов. Реализация такой стратегии развития образовательного учреждения будет способствовать не только выживанию и продвижению вуза во внешней конкурентной среде, но и создавать условия для наращивания мощного внутривузовского материально-технического и высококвалифицированного кадрового потенциала. В свою очередь, именно эти показатели высшего учебного заведения являются одними из основных при оценке качества образовательных программ, проводимых как государственными структурами в России, так и зарубежными профессионально-общественными структурами [2].



М.М. Криштал



В.В. Ельцов



А.В. Комягин

Тольяттинский государственный университет, имеющий статус регионального вуза, и осознающий проблемы города Тольятти как глобальную проблему «моногородов России», озабочился разработкой стратегии своего развития с 2005 года. Сначала эта деятельность выражалась в разработке Программы развития структурных подразделений вуза на 2...3 года с ежегодной ее актуализацией. Начиная с 2010 г. была внедрена система управления и контроля исполнения Программы развития при участии постоянно действующей Группы Стратегического Планирования (ГСП), состоящей из представителей высшего эшелона административно-управленческого персонала.

В 2010 году также была впервые принята стратегия развития ТГУ до 2015 года, которая обсуждалась и согласовывалась с широким кругом заинтересованных лиц: трудовыми коллективами университета, Ученым советом, Попечительским советом, а впоследствии была утверждена Ученым советом ТГУ и принята к реализации.

Уже в начале 2013 года анализ результатов выполнения мероприятий «Стратегии 2015» показал, что они выполнены более чем на 85%, и поэтому требуется ее актуализация. Вместе с этим возникла необходимость сформировать новую стратегию развития ТГУ на период до 2020 года.

При формировании «Стратегии–2020», с целью наиболее полного учета и систематизации информации о внутренних возможностях и недостатках университета, а также угроз и вызовов внешней среды, был использован метод SWOT-анализа. Технология формирования «Стратегии–2020» включала следующие операции:

**1. Проведение общеуниверситетского семинара на тему «Развитие университета: задачи и направления, возможности и ограничения».** В работе семинара приняли участие директора институтов, заведующие кафедрами,

руководители и специалисты инфраструктурных служб – всего более 90 человек. В результате семинара было сформулировано более 80 формулировок слабых и сильных сторон, возможностей и угроз.

**2. Проведение всестороннего анализа стратегии развития ТГУ до 2015 года.** В результате был сформирован и опубликован в корпоративных СМИ отчет о реализации «Стратегии–2015».

**3. Разработка концептуального представления «Стратегии–2020».** Проект основных концептуальных положений развития университета до 2020 года был представлен профессорско-преподавательскому составу на традиционном августовском совещании ППС, а также на рассмотрении Попечительского совета ТГУ под председательством Губернатора Самарской области Н.И. Меркушкина.

**4. Проведение анализа внешних трендов развития науки и образования.** В результате были подготовлены презентационные материалы по мировым и национальным тенденциям в образовании, исследована информация об изменениях научно-инновационной сферы.

**5. Проведение стратегической сессии на тему «Развитие ТГУ: возможности и ограничения».** В рамках стратегической сессии прорабатывался и актуализировался SWOT-анализ университета. В мероприятии приняло участие более 100 сотрудников университета, в том числе профессора-консультанты ТГУ как носители опыта и традиций, а также представители активной части молодежи университета.

**6. Формирование инициатив развития университета.** В результате объединения и группирования формулировок направлений развития ТГУ были сформулированы 22 стратегические инициативы развития, которые декомпозированы в 141 направление. Все инициативы разнесены по пяти блокам направлений развития ТГУ:

- Образование (7 инициатив, 43 направления).
- Наука, инновации, инжиниринг и консалтинг (3 инициативы, 18 направлений).
- Управление и кадры (3 инициативы, 25 направлений).
- Сервисы и инфраструктура (3 инициативы, 19 направлений).
- Маркетинг, позиционирование и продвижение (6 инициатив, 36 направлений).

**7. Актуализация стратегических задач и формирование приоритетов развития.** Для каждого из выше приведенных блоков направлений развития вуза сформулированы 19 приоритетов развития. Они стали основой для актуализации стратегических задач развития университета. В результате для каждого блока направлений в вузе была сформулирована отдельная стратегическая задача. Для эффективной реализации стратегических задач было зафиксировано 8 драйверов развития ТГУ:

- Глобально конкурентоспособные образовательные программы ВПО и ДПО.
- Широкомасштабное использование дистанционных технологий.
- Эффективные системы привлечения абитуриентов и трудоустройства выпускников.
- Мирового уровня научные лаборатории, технологические и инжиниринговые центры.
- Эффективный маркетинг в сферах образования, R&D и консалтинга.
- Квалифицированный персонал с актуальными компетенциями.
- Эффективная система управления и диверсифицированный бюджет.
- Привлекательная университетская среда и инфраструктура.

**8. Определение показателей эффективности и результативности реализации «Стратегии–2020».** Показатели результативности «Стратегии–2020», с одной стороны, ориентируются на «Дорожную карту» развития образования и

науки Российской Федерации, с другой стороны, задают ожидаемые эффекты от реализации стратегических инициатив ТГУ. Всего обозначено 20 планируемых показателей, которые зафиксированы в 2020 году. Для оценки динамики развития, за базу взяты значения показателей 2013 года, а также заданы контрольные точки значений показателей в 2016 и 2018 гг.

Приведенная технология формирования стратегии развития Тольяттинского государственного университета говорит о том, что для ее разработки было привлечено значительное количество сотрудников вуза, проведено всестороннее ее обсуждение внутренними и внешними экспертами. Это дает право говорить о восприятии «Стратегии–2020» всеми сотрудниками университета и широкими кругами общественности, об актуальности поставленных задач и реалистичности намеченных показателей.

В качестве примера постановки стратегических задач и расстановки приоритетов развития ТГУ приведем здесь один из важнейших блоков стратегии развития ТГУ до 2020 года, а именно блок «Образование» (табл. 1).

В комплексе все пять блоков направлений стратегии развития позволят создать синергетический эффект в целом для вуза с точки зрения выполнения Миссии ТГУ: *«Совместными усилиями сотрудников, студентов, выпускников и партнеров ТГУ способствовать становлению конкурентоспособной инновационной социальноориентированной экономики, развитию гражданского общества и культурному процветанию Самарской области и всей России»* [3].

В результате реализации «Стратегии–2020» Тольяттинский государственный университет должен видится к 2020 году как:

■ ТГУ – конкурентоспособный в глобально-интегрированном международном образовательном пространстве, динамично развивающийся государственный университет, идущий в фарватере

Таблица 1.

Блок	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ	ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЕ	<p>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"> <li>■ интеграции научного и образовательного процессов;</li> <li>■ полномасштабного внедрения дистанционных образовательных технологий;</li> <li>■ создания и продвижения актуальных курсов и программ ДПО;</li> <li>■ использования передовых инструментов привлечения абитуриентов и трудоустройства выпускников;</li> <li>■ выстраивания непрерывного практико-ориентированного обучения от СПО до аспирантуры и ДПО, в том числе в рамках сетевого и кооперированного обучения.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение абитуриентов: расширение географии, повышение качественного состава и использование современных инструментов привлечения.</li> <li>2. Стратегическое партнерство и сетевое взаимодействие со школами, колледжами, работодателями.</li> <li>3. Ориентация образовательного процесса на требования работодателей и профессиональные стандарты, а также интеграцию с научным процессом и инновационной деятельностью.</li> <li>4. Полноценная эффективная система трудоустройства выпускников.</li> <li>5. Обеспечение экономической эффективности образовательного процесса без потери качества.</li> <li>6. Широкомасштабное внедрение дистанционных технологий.</li> <li>7. Резкое увеличение доли доходов от ДПО в бюджете ТГУ, развитие востребованной и конкурентоспособной системы ДПО.</li> </ol>

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 – информационно-открытый университет**; культурный центр, форми-

рующий 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 – 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 – комфортный университет** с «открытым в город» современным кампусом с развитой инфраструктурой, обеспечивающий все необходимые условия

учебы, работы, проживания и отдыха на уровне международных стандартов.

■ **ТГУ – социально ответственный университет**, способный эффективно противостоять внешним угрозам и потрясениям, обеспечивающий престижную работу и высокий уровень благосостояния своих сотрудников.

#### Выводы

1. Сформированная стратегия развития ТГУ до 2020 года в соответствии с Федеральным Законом г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» отвечает всем современным требованиям стратегирования в вузе.

2. При подготовке «Стратегии–2020» 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».

3. Реализация стратегии развития ТГУ до 2020 года обеспечит конкурентоспособность ТГУ в научно-образовательной среде сферы ВПО.

Работа подготовлена в рамках реализации проекта «К 50-летию ВАЗа: Влияние автомобилизации на социально-экономическое развитие Поволжья» Регионального конкурса РГНФ «Волжские земли в истории и культуре России» 2016 – Самарская область.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Об образовании в Российской Федерации: [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 29 дек. 2012 г. № 273-ФЗ // Российская газета: интернет-портал. – М., 1998–2016. – URL: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 25.04.2016).
2. Стандарты и директивы для агентств гарантии качества в высшем образовании на территории Европы (выдержки) [Электронный ресурс] / Европ. Асс. гарантии качества в высш. образовании // Информ.-справоч. портал поддержки систем упр. качеством. – М., 2006. – URL: <http://quality.edu.ru/quality/sk/req/220>, свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 25.04.2016).
3. Стратегия развития Тольяттинского государственного университета до 2020 года [Электронный ресурс] // Тольяттинский государственный университет: [официальный сайт]. – Тольятти: Тольятт. гос. ун-т, 2016. – URL: [http://tltsu.ru/about\\_the\\_university/ms](http://tltsu.ru/about_the_university/ms), свободный. – Загл. с экрана (дата обращения: 25.04.2016).