



# СТРАТЕГИЯ ТГУ-2020: ПРОДОЛЖАЯ РАЗВИТИЕ

**Михаил М. Криштал**  
*Ректор*

ТОЛЬЯТТИ, 24.04.2014 г.

# ИСТОРИЯ СТРАТЕГИРОВАНИЯ В ТГУ

Создание

Группы стратегического  
планирования

с 2005 г.

Формирование  
Программ развития  
на 2-3 года

2009 г.

Утверждение  
Стратегии  
развития ТГУ  
до 2015 г.

2010 г.

Оценка эффективности  
Стратегии-2015

2011 г.

2013 г.

Запуск

АИСУ «Программа развития»

# ОСНОВАНИЯ ДЛЯ АКТУАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1

Стратегия развития ТГУ до 2015 г. **досрочно реализована**  
(уровень результатов Стратегии-2015 – **85-90%**)

2

**Всесторонний анализ** Стратегии ТГУ-2015  
(августовское совещание):

- миссия, *vision*
- SWOT-анализ
- стратегические задачи и направления развития
- принципы формирования и управления Программой развития

3

Изменение **внешних условий**:

- вхождение России в ВТО и повышение требований к качеству образования со стороны работодателей
- ускорение темпов смены технологий и рост конкуренции
- глобализация образования и модернизация российской системы образования («дорожная карта развития образования и науки»)

# ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ-2020

## 1 этап

**Выездной семинар**

*июль 2013 г.*

## 2 этап

**Анализ  
Стратегии-2015**

*июль-август 2013 г.*

## 3 этап

**Стратегическая  
сессия**

*ноябрь-декабрь 2013 г.*

<p><b>Сбор предложений для SWOT- анализа и направлений развития ТГУ</b></p>	<p><b>Оценка степени реализации и эффективности</b></p>	<p><b>Формирование SWOT-анализа</b></p>
<p><b>80</b> формулировок</p>	<p><b>10</b> внешних экспертов – положительные ОТЗЫВЫ</p>	<p>более <b>100</b> сотрудников Университета, <b>8</b> групп, <b>895</b> формулировок по <b>8</b> направлениям</p>

# ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ-2020

## 4 этап

**Уточнение  
SWOT-анализа**

*декабрь 2013 г. –  
январь 2014 г.*

**Уточнение,  
переформатирование  
и ранжирование  
SWOT-анализа**

Количество формулировок  
**уменьшено до 291 –  
5 блоков.**

Проведено ранжирование  
**(20 экспертов).**

В итоге –  
**48 формулировок**

## 5 этап

**Формирование  
инициатив и направлений  
развития**

*январь-февраль 2014 г.*

**Логическое перемножение  
матрицы SWOT-анализа,  
группирование формулировок,  
укрупнение и формирование  
инициатив развития**

**22 стратегические  
инициативы развития,  
139 направлений  
развития**

# ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ-2020

## 6 этап

Формирование  
блоков, выделение  
приоритетов и  
драйверов

февраль 2014 г.

## 7 этап

Корректировка  
миссии и видения

март 2014 г.

## 8 этап

Формирование  
показателей

март 2014 г.

Для каждого блока направлений была сформулирована отдельная стратегическая задача, определены общие драйверы	Уточнено видение Университета, верифицирована миссия относительно изменившихся внешних условий	Формирование количественной модели, определение основных и дополнительных показателей развития
5 блоков, 5 стратегических задач, 19 приоритетов развития, 8 драйверов развития	9 образ- результатов ТГУ ( <i>vision</i> )	18 показателей развития ТГУ

# ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ-2020

## 9 этап

Согласование и уточнение  
Стратегии-2020

*апрель 2014 г.*

## 10 этап

Утверждение Стратегии-2020

*24 апреля 2014 г.*

Обсуждение на заседании  
расширенной Группы  
стратегического планирования с  
ректором  
и экспертами, активной частью  
молодежи ТГУ,  
носителями опыта и традиций –  
3 круглых стола

Участники обсуждений –  
**более 50 человек.**  
Получено и внесено –  
**более 100 правок.**  
Внешняя экспертиза –  
**15 рецензентов**

Стратегия-2020 представлена  
на расширенном заседании  
Ученого совета Университета  
с приглашением всех  
заведующих кафедрами  
и директоров институтов

Решение  
Ученого совета

**РЕАЛИЗАЦИЯ**

**Миссия, видение**

**Драйверы развития**



Стратегическая инициатива

Направление развития

Направление развития

Стратегическая инициатива

Направление развития

Направление развития

Стратегическая инициатива

Направление развития

Стратегическая инициатива

Направление развития

Направление развития

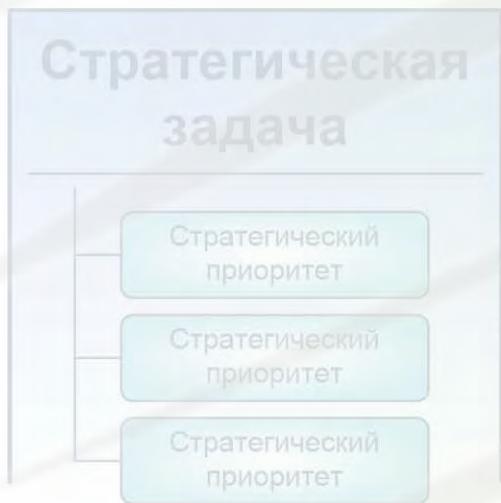
**SWOT-анализ**

сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

Миссия, видение

Драйверы развития

Блок направлений



Стратегическая инициатива

Стратегическая инициатива

Стратегическая инициатива

Стратегическая инициатива

Направление развития

Мероприятия развития

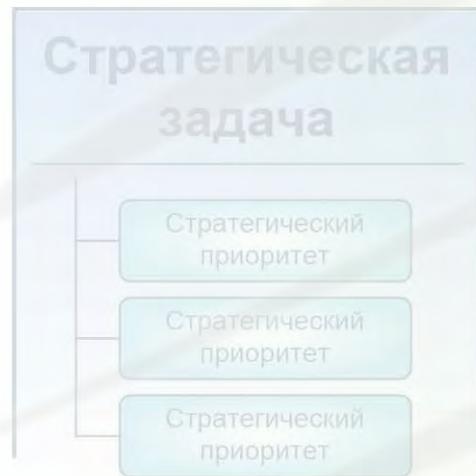
SWOT-анализ

сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

Миссия, видение

Блок направлений

Драйверы развития



Стратегическая инициатива

Направление развития

Направление развития

Стратегическая инициатива

Направление развития

Направление развития

Стратегическая инициатива

Направление развития

Стратегическая инициатива

Направление развития

Направление развития

Мероприятия развития

**Программа развития**

Мероприятия развития

**SWOT-анализ**

сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

Миссия, видение

Драйверы развития

1

Образование

2

Наука, инновации, инжиниринг и консалтинг

3

Управление и кадры

4

Сервисы и инфраструктура

5

Позиционирование и продвижение,  
воспитательная и внеучебная деятельность

сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

# ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ-2020. ОСНОВАНИЯ

## ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ («дорожная карта»)

«Изменения в отраслях социальной сферы,  
направленные на повышение эффективности образования и науки»

Основные количественные характеристики системы высшего образования

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Численность молодежи в возрасте 17–25 лет, тыс. чел.	18 624	17 527	16 373	15 315	14 330	13 505	12 941
Число образовательных организаций высшего образования, имеющих признаки неэффективности	167	139	111	84	56	28	0
	136 вузов	135 вузов					
	450 фил-в	244 фил-а					
Численность обучающихся по программам высшего образования, тыс. чел., в том числе	6 490	6 314	6 099	5 866	5 630	5 389	5 145
приведенный контингент	2 994	2 842	2 694	2 361	2 206	2 174	2 149
Число студентов в расчете на 1 преподавателя, чел.	9,4	9,4	9,9	10,5	11	11,5	12
Отношение средней заработной платы ППС к средней заработной плате в регионе, %	-	110	125	133	150	175	200
Число преподавателей, тыс. чел.	319	302	272	224	201	189	179

- 44%



# КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ПРИОРИТЕТ

Обеспечение  
экономической  
эффективности  
образовательного  
процесса без  
потери качества

# ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ

-  **Адаптация образовательных программ ТГУ к проф.стандартам и требованиям работодателей**
-  **Организация сетевого и кооперированного обучения на базе сторонних организаций**
-  **Развитие прикладного бакалавриата**  
*в том числе в интеграции с колледжами*
-  **Общественно-профессиональная аккредитация**  
*обеспечение возможности профессиональной сертификации выпускников*
-  **Развитие формирующегося в ТГУ образовательного стандарта бакалавриата и магистратуры**  
*унификация учебных планов, модульная система построения образовательного процесса, усиленная подготовка по английскому языку, дифференциация типов магистратуры и др.*
-  **Интеграция образовательного и научного процессов в рамках исследовательской магистратуры и аспирантуры**

## Эффекты

1. Средний балл ЕГЭ студентов-очников  
*2013 год – 60,72 2020 год – 71*
2. Удельный вес численности студентов-магистрантов  
*2013 год – 7% 2020 год – 11,2%*



# ДИСТАНЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ПРИОРИТЕТ

Широко-  
масштабное  
внедрение  
дистанционных  
технологий

-  **Реализация полного цикла обучения с ДОТ**  
*от зачисления через дистанционную сдачу вступительных испытаний до защиты ВКР*
-  **Поэтапный тотальный переход на электронные учебные издания**
-  **Использование и создание собственных открытых дистанционных курсов по системе MOOCs**
-  **Обеспечение конкурентоспособного контента**  
*по форме и содержанию*
-  **Стимулирование и мотивация сотрудников для работы с ДОТ**
-  **Оптимизация сайта ТГУ**  
*в логике клиенто-ориентированного подхода для привлечения абитуриентов на образовательные программы ТГУ с применением ДОТ*

## Эффект

Контингент студентов по заочной форме обучения с исключительным применением дистанционных образовательных технологий

**2013 год – 1 300 2020 год – 7 700 → РОСТ на 490%**



# ПРИВЛЕЧЕНИЕ АБИТУРИЕНТОВ

## ПРИОРИТЕТ

Расширение  
географии,  
повышение  
качественного  
состава и  
использование  
современных  
инструментов  
привлечения

# ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ



**Применение современных маркетинговых инструментов привлечения абитуриентов и слушателей** (включая интернет-технологии)  
*в том числе адаптация сайта ТГУ в логике клиенто-ориентированного подхода и его продвижение в странах ближнего и дальнего зарубежья среди русскоязычного населения*



**Выявление и продвижение уникальных особенностей ТГУ, способных влиять на решение абитуриента**  
*в том числе система трудоустройства выпускников в ТГУ, ИВО, яркая «внеучебка»*



**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)*



**Дальнейшая популяризация сдачи ЕГЭ по физике среди выпускников школ г.о. Тольятти**  
*а также Жигулевска, Сызрани и других традиционных для ТГУ территорий влияния*



**Адресная работа с целевыми группами абитуриентов магистратуры**

## Эффекты

1. **Контингент студентов**

*2013 год – 10 750 2020 год – 18 700 → РОСТ на 64%*

2. **Контингент студентов-очников**

*2013 год – 5250 2020 год – 6800 → РОСТ на 20%*



# ЭФФЕКТИВНОЕ ТРУДОУСТРОЙСТВО

**ПРИОРИТЕТ**  
Полноценная  
эффективная  
система  
трудоустройства  
выпускников

-  Использование и реализация систем кооперированного и сетевого обучения
-  Активный информационный обмен с рынком труда
-  Прогнозирование будущих потребностей рынка труда
-  Дифференциация подходов к трудоустройству выпускников академического и прикладного бакалавриата
-  Развитие системы целевой подготовки студентов по заказам предприятий / организаций
-  Применение современных информационных технологий продвижения выпускников ТГУ на рынке труда  
*виртуальный центр занятости и трудоустройства обучающихся и выпускников, офис практик и стажировок*

## Эффект

Доля выпускников-очников, обратившихся за содействием в трудоустройстве

**2013 год – 3,2% 2020 год – 0,5%**



# ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

## ПРИОРИТЕТ

**Значительное  
увеличение доли  
доходов от ДО  
в бюджете ТГУ,  
развитие  
востребованной и  
конкурентоспособ-  
ной системы ДО**

# ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ

- Разработка конкурентоспособных курсов
- Продвижение курсов ДО для студентов
- Адаптивные курсы для мигрантов
- Активный маркетинг, продвижение курсов через социальные медиа
- Клиенто-ориентированные технологии в ДО ТГУ  
*в том числе дистанционные*
- Формирование центра ДПО с функциями корпоративного университета
- Современные рабочие места и инфраструктура для ДО
- Интеграция с создающимися в городе новыми учебными центрами

## Эффекты

1. Объём средств, полученных от дополнительного образования  
*2013 год – 12 900 тыс. руб. 2020 год – 79 000 тыс. руб. → РОСТ на 512%*
2. Доля от доп.образования в бюджете ТГУ  
*2013 год – 1,3% 2020 год – 5%*



**НАУКА,  
ИННОВАЦИИ,  
ИНЖИНИРИНГ,  
КОНСАЛТИНГ**

**ПРИОРИТЕТ**

**Соответствие  
международным  
стандартам  
качества  
инжиниринговых  
услуг,  
стандартных  
испытаний,  
НИР и ОКР**

# ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ

-  Постоянное расширение области аккредитации Испытательного центра ТГУ; сертификация услуг в различных областях проектной деятельности
-  Приоритетное развитие МТБ для расширения наиболее востребованных инжиниринговых услуг и стандартных испытаний
-  Создание инжиниринговых центров, лабораторий *в партнерстве с ведущими зарубежными и российскими научными центрами, а также с производителями современного оборудования*
-  Создание опытных и высокотехнологичных производств *в том числе на базе малых инновационных предприятий ТГУ*
-  Развитие экспертных и консалтинговых услуг
-  Обеспечение эффективного участия и лоббирования в федеральных и региональных конкурсах

## Эффекты

1. Объем выполненных работ R&D  
*2013 год – 153 200 тыс. руб. (15,7% от бюджета ТГУ)*  
*2020 год – 397 000 тыс. руб. (25% от бюджета ТГУ)*
2. Позиция в рейтинге РИНЦ по количеству публикаций  
*2013 год – 122 2020 год – 75-85*



# МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

ПРИОРИТЕТ  
Обеспечение  
международной  
интеграции и  
интернациона-  
лизации

# ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ

## Привлечение иностранных студентов

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

 Международные совместные проекты (в т. ч. Erasmus, Tempus)

 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

 Стимулирование публикационной активности сотрудников ТГУ в зарубежных изданиях (*Web of Science* и *Scopus*)  
в том числе создание центра сопровождения зарубежных проектов и публикаций сотрудников ТГУ – офиса академического письма (*Academic Writing Office*)

 Привлечение ведущих ученых для руководства R&D-работами

 Визит-профессорство ведущих специалистов

## Эффекты

1. Число иностранных студентов

2013 год – 93 чел. 2020 год – 280 чел.

2. Доля зарубежных специалистов - PhD

2013 год – 0,3% 2020 год – 1%

3. Количество статей в WoS и Scopus

2013 год – 69 2020 год – >115



# РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

## ПРИОРИТЕТ

**Развитие  
кадрового  
потенциала  
(привлечение,  
развитие,  
удержание  
персонала)**

-  **Обеспечение конкурентоспособной заработной платы**  
*поэтапный выход в отраслевые лидеры по уровню зарплаты в регионе / стране*
-  **Формирование кадрового резерва под конкретные задачи**
-  **Обучение сотрудников ТГУ на основе стажировок в ведущих (в том числе зарубежных) организациях / предприятиях**  
*обучение передовым методам преподавания, управления, маркетинга, фандрайзинга, способам интеграции образовательного процесса с научно-исследовательской, проектной и инновационной деятельностью и т. д.*
-  **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.*

## Эффекты

### 1. Численность ППС

*2013 год – 600 чел. 2020 год – 640 чел.*

### 2. Отношение зарплаты ППС в ТГУ

*к средней зарплате по экономике в регионе*

*2013 год – 142% 2020 год – 215%*

### 3. Фонд начисленной зарплаты ППС

*2013 год – 286 590 тыс. руб.*

*2020 год – 465 000 тыс. руб.*



# СОВРЕМЕННЫЙ КАМПУС

## ПРИОРИТЕТ

Создание  
современного  
кампуса с  
комфортными  
безопасными  
условиями  
обучения и  
работы

- Развитие кампуса по международным стандартам  
*современный, умный, комфортный и открытый в город;  
электронный интеллектуальный университетский кампус*
- Выстроенная логистика
- Увеличение количества мест в общежитиях с высокими стандартами проживания
- Строительство многоквартирного жилого дома
- Реконструкция здания и открытие детского сада при ТГУ
- Развитие деловой инфраструктуры вуза
- Строительство нового здания Инновационно-технологического центра

## Эффекты

1. Реконструкция объектов  
*площадь >110 350 кв. м*
2. Ввод в эксплуатацию новых объектов  
*площадь >53 800 кв. м*

---

**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ**

---



# СТРАТЕГИЯ ТГУ-2020: МЫ НЕ МЕЧТАЕМ – МЫ ДЕЛАЕМ

ТОЛЬЯТТИ, 24.04.2014 г.