

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Российский государственный социальный университет**

**Утверждена решением
Учёного Совета РГСУ
Протокол №__
от 30 июня 2014 года**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
СОЦИАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА
ДО 2020 ГОДА**

I этап

Москва
2014

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Соавторами настоящей концепции стратегии развития Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российский государственный социальный университет» до 2020 года выступили следующие сотрудники, студенты и консультанты:

Представители головного офиса

1. Аверин Павел Анатольевич, исполняющий обязанности проректора по административно-хозяйственной деятельности.
2. Авцинова Галина Ивановна, заведующий кафедрой политологии и социальной политики, д.ф.н., профессор.
3. Бахтина Ольга Юрьевна, и.о. проректора по стратегическому развитию и информатизации.
4. Бикбулатова Альбина Ахатовна, директор дирекции по работе с региональной и международной сетью, к.т.н., доцент.
5. Васильев Михаил Владимирович, директор информационно-аналитического центра, к.э.н.
6. Васильева Наталья Владимировна, начальник управления по обеспечению деятельности коллегиальных органов, к.ю.н.
7. Голованова Ольга Александровна, специалист по связям с общественностью Пресс-службы.
8. Грунин Александр Александрович, декан факультета социального страхования, экономики и социологии труда, заведующий кафедрой финансов и кредита, д.э.н., профессор.
9. Дейко Иван Андреевич, менеджер по рекламе, Пресс-службы.
10. Денисова Диана Аркадьевна, помощник и.о. первого проректора, к.т.н., доцент.
11. Жуков Василий Иванович, Почетный Президент РГСУ. Действительный член РАН.
12. Закардонская Юлия Ильинична, заместитель начальника Управления качества образования Дирекции качества социального образования и организации учебного процесса.
13. Каюмова Алия Раисовна, заместитель директора по организационной работе Института дистанционного обучения.
14. Козырь Анна Александровна, начальник Службы разработки и сопровождения программного обеспечения.
15. Кравцова Елена Валерьевна, руководитель Дирекции финансово-экономического развития.
16. Крапоткина Светлана Александровна, директор Дирекции качества социального образования и организации учебного процесса.
17. Кузьменко Григорий Николаевич, заведующий кафедрой социальной философии, религиоведения и теологии, д.ф.н., доцент.

18. Лобазова Ольга Федоровна, ученый секретарь, д.филос.н., доцент, профессор кафедры социальной философии.
19. Малолетко Александр Николаевич, исполняющий обязанности проректора по научной работе, д.э.н., доцент.
20. Мирошникова Мария Вячеславовна, студент, факультет Социальной работы, педагогики и ювенологии, ОРМ-ДС-4.
21. Мусин Ринат Абузерович, начальник отдела развития территориальных образовательных подразделений Управления качества образования.
22. Мартынова Марина Юрьевна, профессор кафедры политологии и социальной политики Социально-гуманитарного факультета, д.полит.н.
23. Неверова Олеся Андреевна, заместитель директора информационно-аналитического центра.
24. Нестерчук Ольга Алексеевна, заместитель директора Института фундаментальных и прикладных исследований, д.полит.н., профессор.
25. Петрова Елена Алексеевна, заведующая кафедрой социальной психологии, и.о. декана факультета психологии, д.психол.н., профессор.
26. Плотникова Полина Константиновна, студент, факультет Социальной работы, педагогики и ювенологии, ОРМ-ДС-4.
27. Понасенков Евгений Николаевич, директор Дирекции по коммуникациям и информационному взаимодействию.
28. Починок Наталья Борисовна, исполняющий обязанности ректора РГСУ, д.э.н.
29. Пунина Галина Анатольевна, начальник Управления кадров.
30. Рогачёва Любовь Ивановна, директор филиала РГСУ в г. Дедовске Московской области.
31. Сизикова Валерия Викторовна, декан факультета социальной работы, педагогики и ювенологии, заведующая кафедрой социальных технологий, д.пед.н., доцент, профессор.
32. Солдатов Александр Анатольевич, исполняющий обязанности первого проректора, к.т.н., доцент.
33. Солодуха Петр Викторович, заведующий кафедрой политической экономии и международных экономических отношений, д.э.н., профессор.
34. Старостенков Николай Васильевич, д.и.н., профессор, декан социально-гуманитарного факультета, д.и.н., профессор.
35. Степанов Максим Сергеевич, советник при Ректорате, к.филол.н., доцент.
36. Уржа Ольга Александровна, декан факультета социального управления и социологии, д.социол.н., профессор.

37. Щербакова Анна Иосифовна, декан факультета Искусств и социокультурной деятельности, заведующий кафедрой социологии и философии культуры, д.пед.н., д.культ.н, профессор
38. Юдина Татьяна Николаевна, заведующий кафедрой социологии социальной сферы факультета социального управления и социологии РГСУ, д.социол.н., профессор.
39. Ягудин Максим Игоревич, директор дирекции информационных технологий.

Представители обособленных структурных подразделений

1. Аванесов Лев Эдуардович, директор филиала г. Кисловодск
2. Андреев Александр Сергеевич, директор филиала г. Азов
3. Ахмадинуров Рустем Маратович, директор филиала г. Уфа
4. Байрамукова Халимат Абрек-Зауровна, директор филиала г. Черкесск
5. Барковская Юлия Владимировна, директор филиала г. Электросталь
6. Богачева Надежда Ивановна, директор филиала г. Люберцы
7. Борзова Татьяна Васильевна, директор филиала г. Павловский Посад
8. Васильев Владимир Изотович, директор филиала г. Серпухов
9. Власова Светлана Александровна, директор филиала г. Нефтеюганск
10. Воронцова Марина Викторовна, директор филиала г. Таганрог
11. Горбатенко Светлана Александровна, директор филиала г. Курск
12. Гостева Снежана Руслановна, директор филиала в г. Воронеж
13. Гударенко Раиса Федоровна, директор филиала г. Ставрополь
14. Дарий Екатерина Алексеевна, директор филиала г. Советский
15. Дибиров Юнус Магомедович директор, филиала г. Хасавюрт
16. Дорогинин Юрий Валерьевич, директор филиала г. Батайск
17. Жукова Валентина Федоровна, директор филиала г. Сургут
18. Закомолдина Тамара Олеговна, директор филиала г. Тольятти
19. Кашликова Татьяна Вячеславовна, директор филиала в г. Брянск
20. Кожевникова Людмила Михайловна, директор филиала г. Красноярск
21. Кондратенко Евгений Федорович, директор филиала г. Пенза
22. Кононенко Виктор Михайлович, директор филиала г. Армавир,
23. Костюкевич Людмила Петровна, директор филиала г. Мурманск
24. Кочергин Станислав Геннадьевич, директор филиала г. Пятигорск
25. Ляховец Анна Семеновна, директор филиала г. Ивантеевка
26. Морозов Александр Иванович, директор филиала г. Томск
27. Новичкова Ирина Юрьевна, директор филиала г. Саратов
28. Носовская Ирина Ивановна, директор филиала г. Руза
29. Ощехина Оксана Владимировна, директор филиала г. Обнинск
30. Петровский Станислав Владимирович, директор филиала г. Чебоксары
31. Полетаев Сергей Александрович, директор филиала г. Минске
32. Рогачева Любовь Ивановна, директор филиала в г. Дедовск
33. Стародуб Оксана Леонидовна, директор филиала г. Сочи

34. Турдубаев Салы Кадырович, директор филиала г. Ош
35. Филинова Надежда Викторовна, директор филиала г. Клин
36. Цыбулевская Елена Александровна, директор филиала г. Анапа
37. Черкасова Марина Александровна, директор филиала г. Каменск-Шахтинский
38. Черкасова Мария Филипповна, директор филиала г. Екатеринбург
39. Шиморина Елена Федоровна, директор филиала г. Наро-Фоминск
40. Щукина Татьяна Леонидовна, директор филиала г. Майкоп

Руководство РГСУ выражает признательность и благодарность соавторам настоящей Стратегии, а также всем, кто своим участием в работе внес неоценимый вклад в будущее РГСУ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
СОВРЕМЕННЫЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ГЛОБАЛЬНОГО НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА	11
Глобальные вызовы науки и образования.....	11
Общероссийские тенденции науки и образования.....	17
Региональная специфика целевых рынков.....	24
СИЛЬНЫЕ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СОЦИАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА.....	26
Восприятие имиджа университета основными стейкхолдерами.....	26
Краткая характеристика состояния в области образования	27
Краткая характеристика состояния и основные направления развития в области науки	34
Краткая характеристика материально-технической базы	35
Сильные, слабые стороны РГСУ.....	38
Возможности для развития РГСУ	43
Потенциальные угрозы развитию РГСУ	44
СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РГСУ	46
Атрибуты стратегического управления РГСУ	46
Стратегические цели развития РГСУ	46
Организация управления РГСУ	46
Региональная политика РГСУ	48
Финансовая модель деятельности РГСУ.....	54
КОНЦЕПЦИИ ЦЕЛЕВЫХ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ СТРАТЕГИЙ	55
Концепция стратегии информатизации.....	55
Концепция управления человеческим капиталом и талантами	57
Концепция имиджевой политики.....	63
Концепция управления качеством	67
ДОРОЖНАЯ КАРТА ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ	68

ВВЕДЕНИЕ

Российский государственный социальный университет (далее РГСУ) – это современный университет федерального уровня, занимающий устойчивые позиции среди ведущих отечественных вузов, обладающий внушительной и уникальной для учебного заведения материально-технической базой, высоким интеллектуальным потенциалом, широкой филиальной сетью, сформировавшихся за более чем двадцатилетнюю историю развития. Однако в настоящее время глобальное научно-образовательное пространство предъявляет к его участникам новые вызовы и требования, как к формам и методам, так и к качеству и результатам работы. Таким образом, первостепенной задачей является не только укрепление позиций РГСУ в сфере российского социального образования и науки, но и выход на качественно новый уровень, как в России, так и за рубежом, став полноправным участником глобального научно-образовательного сообщества.

В 2009 году была разработана и принята «Программа развития Российского государственного социального университета как федерального инновационного исследовательского университета до 2020 года». Пять лет назад был проделан серьезный труд, выработаны стратегические приоритеты, цели и задачи развития РГСУ. Проведенный независимыми экспертами, в т.ч. и из Министерства образования и науки РФ, анализ текущего этапа развития РГСУ показал, что при сохранении текущих темпов поставленные цели и задачи развития достигнуты не будут, и в первую очередь по причине недостатков в системе управления университетом. Кроме того, Программа 2009 года не учитывала новые вызовы как глобального, так и российского научно-образовательного пространства – современные тенденции в развитии науки, новые требования по эффективности научно-образовательных учреждений, многоканальность образования и динамично меняющиеся методы и формы образования и др. Действующая программа развития фокусировалась преимущественно на развитии образовательной функции университета, уделяя мало внимания развитию воспитательной и научной функций и в целом по своему содержанию была поверхностной. Указанные обстоятельства обусловили необходимость не просто обновления действующей программы, а разработки полноценной стратегии развития РГСУ до 2020 года – документа принципиально иного характера, нежели Программа.

Разрабатываемая Стратегия включает в себя помимо глубокого анализа научной и образовательной микро- и макро сред РГСУ, операционную, финансовую модели, систему показателей, дорожную карту и достаточно подробно описывает все то, что необходимо для достижения поставленных целей и задач.

Данная работа началась в июне 2014 года и носит эволюционный характер. Прежде всего, были проведен анализ текущих достижений в реализации Программы 2009 года, который показал, что по ряду направлений

(таких как обучение в течение всей жизни, проведение фундаментальных исследований мирового уровня, инновационная деятельность и др.) работы не ведутся вовсе, а по другим (инфраструктурные изменения, научно-внедренческая деятельность и др.) – значительно отстают от заявленного графика.

Следующим важным шагом был поиск причин текущего положения дел. Анализ показал, что в 2009 году приоритетные направления, цели и задачи развития РГСУ были сформированы правильно, и причины текущего положения дел следует искать не в целеполагании, а в ходе реализации Программы. Социальное образование и проведение соответствующих научных исследований по-прежнему востребованы как в России, так и за ее пределами, и поэтому социальная направленность университета, как его важнейший рыночный дифференциатор, останется неизменной как до 2020 года, так и на более долгосрочных горизонтах планирования.

Изучение процесса реализации Программы в период с 2009 по 2014 гг. было поручено привлеченным независимым экспертам, которые пришли к единогласному выводу, что в РГСУ не была выстроена система управления, соответствующая быстрому и эффективному проведению изменений в таком крупном Университете. Любой современной организации, в особенности организации системы высшего образования, сегодня нужны профессиональные управленцы, способные устранить традиционный разрыв между профессиональными преподавателями, исследователями, учеными и теми рыночными требованиями, которые предъявляет к ним современность: быть самокупаемыми; уметь не только получать уникальный результат своего труда, но и выгодно продавать его; быть способными привлекать денежные средства из новых источников финансирования, а не только от государства; оставаясь частью трудового коллектива, выйти за рамки университета и тесно сотрудничать с российскими и зарубежными коллегами.

Таким образом, перед членами рабочей группы по разработке Стратегии развития РГСУ руководством была поставлена новая задача, – основываясь на имеющемся потенциале и стратегических устремлениях РГСУ, усовершенствовать и подготовить к реализации действующую Программу. Данную работу было предложено осуществлять в два этапа:

1. До 30.06.2014 – разработка концепции стратегии развития РГСУ до 2020 года, определяющей базовые направления и принципы развития на корпоративном уровне и по основным функциональным областям.
2. До 01.09.2014 – разработка функциональных стратегий и детальной программы реализации Стратегии.

Настоящий документ является результатом реализации первого этапа, отличительной чертой которого стало беспрецедентное за всю историю университета вовлечение студентов и трудового коллектива в эту работу. Было создано 8 рабочих групп, разделенных по принципу специализации, а также сформирована система обработки электронных обращений всех

желающих принять участие в данной работе. Именно поэтому можно с уверенностью утверждать, что Стратегия развития РГСУ до 2020 года является не просто документом, а программой действий, разделяемых каждым членом команды Российского государственного социального университета, и именно это обстоятельство является ключевым фактором успеха в реализации Стратегии.

Свой вклад в обновление Концепции развития РГСУ и формирование Стратегии развития внесла не только команда университета, были учтены требования нормативных правовых актов в сфере образования и науки Российской Федерации. Настоящая Стратегия разрабатывается в соответствии со Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 года № 2227-р, которая определила развитие образования, фундаментальной и прикладной наук одними из приоритетных направлений по обеспечению государственной безопасности; государственной программой Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013 – 2020 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 301, и государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 295м.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года № 1662-р определила, что переход экономики государства на инновационный тип развития возможен только при условии формирования конкурентоспособной в глобальном мире национальной инновационной системы, ключевым фактором успешного функционирования которой является эффективная система воспроизводства конкурентоспособных на мировом уровне кадров научной и научно-образовательной сферы, включающая механизмы привлечения и закрепления в науке талантливой молодежи, обеспечения повышения качества подготовки кадров высшей квалификации, в первую очередь, в рамках научно-образовательных структур высших учебных заведений, эффективной внутрироссийской и международной академической мобильности научных и научно-педагогических кадров.

Разрабатываемая Стратегия развития РГСУ будет являться основой дальнейшего развития и обеспечения конкурентоспособности Университета по отношению к ведущим российским и зарубежным научно-образовательным организациям социально-экономической направленности. Стратегия разрабатывается с учетом Прогноза научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года, подготовленным Министерством образования и науки Российской Федерации и

утвержденным председателем Правительства Российской Федерации Д.А. Медведевым 3 января 2014 года.

Разработанная к 01.09.2014 г. Стратегия развития РГСУ до 2020 года будет передана на внешнюю экспертизу как ведущим участникам научно-образовательного рынка, так и профильным экспертам, в т.ч. со стороны бизнес-сообщества с целью оценки реалистичности поставленных целей и задач и релевантности методов их достижения.

СОВРЕМЕННЫЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ГЛОБАЛЬНОГО НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА

В настоящее время учебное и научное заведение не может быть построено по принципу модели «государство в государстве», так как экономические, политические, социальные факторы определяют необходимость ВУЗа интегрироваться в образовательную, научную, бизнес среду, эффективно взаимодействовать с государством, помогая осуществлять его функции, решать возникающие общенациональные проблемы, при этом оставаться самостоятельным во всех смыслах субъектом. Это крайне противоречивое требование и трудновыполнимая задача. В связи с этим определение стратегических приоритетов развития РГСУ необходимо предварить анализом мирового и российского научно-образовательного пространства.

Глобальные вызовы науки и образования

Современный этап социально-экономического и социально-культурного развития мирового общества предъявляет новые требования к науке и системе подготовки профессиональных кадров. Процессы глобализации, затрагивающие образование и науку, характеризуются высокой динамикой, что приводит не только к ужесточению конкуренции, но и к увеличению неопределенности, к дополнительным рискам. Успешная адаптация к быстро меняющимся условиям, сохранение самобытности университета, усиление сильных сторон, обеспечение преемственности поколений, транслирование значимых ценностей и при этом адекватная реакция на спрос и прогресс человечества, обуславливают актуальность для научных и высших учебных заведений определения инновационных альтернатив развития, принятия инновационных решений в области высшего образования. Все это вызывает необходимость разработки и использования инновационных подходов и технологий в науке и системе высшего образования.

Мировая наука и мировое образование на рубеже веков оказались наименее готовы к новым условиям – темпы развития образования и науки неуклонно снижаются, особенно сильно это заметно в т.н. гуманитарных направлениях и специальностях, которые за последнее десятилетие не явили миру значимых открытий, новых теорий, доказательств старых гипотез. В целом, говоря о том, что мировая наука, а следовательно и образование находятся в затяжном кризисе, можно выделить следующие наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды, влияющие на развитие системы образования и требующие пристального внимания при разработке стратегии развития РГСУ.

Во-первых, важным фактором, влияющим на современную науку и образование, является сформировавшийся подход к оценке труда научного работника. Управлять научно-исследовательской деятельностью приходится

людям, которые не разбираются и не могут детально разбираться в предметных областях, сегодня в мире победил количественный подход к оценке результатов научного труда, когда, например, количество публикаций, составленных по определенной форме, гораздо важнее их содержания и того вклада в науку, которые эти публикации несут. Фактически это означает наметившийся тренд – карьеру в науке проще сделать формалисту, нежели гению.

Во-вторых, смещение преподавательского и научно-исследовательского труда предъявляют к сотрудникам высших образовательных учреждений противоречивые требования и обуславливают чрезмерные нагрузки на них. Сегодня в мире практически не существует разделения ролей по формированию знания и по его передаче последующим поколениям. При этом требования, предъявляемые к каждой из этой роли, совершенно разные и психологические портреты «идеального» ученого и преподавателя не имеют общих черт, кроме предметной области сферы интересов. Важным фактором, усиливающим актуальность данной проблемы, является поиск источников финансирования для научной и преподавательской деятельности – преподаватель имеет больше возможностей заработать, т.к. по своей природе его труд коммерциализуем в краткосрочной перспективе. Результатом указанных процессов явилось доминирование преподавательской функции над научно-исследовательской.

Затронув вопросы финансирования науки и высшего образования, следует отметить такие важные факторы его характеризующие, как строгая экономия в сфере высшего образования, преобладание политических решений, как по доходной, так и по расходной частям. Кроме того, новые правовые и экономические отношения между государством и образовательной сферой, которые выстраиваются и в России, и мире в последние 10–15 лет обуславливают снижение доли государственных расходов в обеспечении потребностей высших учебных заведений. Это характерная черта последних десятилетий для абсолютного большинства развитых стран мира и особенно для стран с переходной экономикой.

В-третьих, сама по себе научно-образовательная деятельность, предъявляя высокие требования к профессионализму сотрудников, обладает меньшим финансовым потенциалом, нежели прочие виды деловой деятельности со схожими запросами. Поэтому залогом успешной научной и преподавательской деятельности становится способность университетов построить эффективную модель ведения бизнеса, обеспечивающую сотрудников конкурентными условиями труда в межотраслевом понимании конкуренции.

В-четвертых, затянувшийся мировой финансово-экономический кризис также тормозит развитие мировых центров образования и науки. Падает спрос на высококвалифицированные кадры, при этом растет спрос на квалифицированных специалистов, обладающих базовыми профессиональными знаниями в предметной области, растет цена «рабочих

рук». Нестабильное состояние мировой экономики также сократило возможности для спонсорства, в т.ч. в образовании и науке. Даже в таких развитых странах, как США, среди молодежи падает спрос на высшее образование – молодым людям важно получить какую-либо профессию, приносящую реальные деньги уже сегодня; они зачастую не осознают, что высшее образование способно открыть перед ними новые карьерные возможности. В этих условиях под вопрос поставлена способность самовоспроизводства науки и образования – молодежь в науку не идет не только в России.

На фоне повышения глобальной конкуренции за высокопрофессиональные кадры существует острая потребность в новых решениях в области создания более благоприятных условий для профессиональной и личной самореализации, как на государственном уровне, так и на уровне ведущих научно-образовательных центров.

В-пятых, государства и правительства стараются отстраниться от финансирования науки и образования. Все большее распространение в мире получает точка зрения, что наука и высшее образование должны быть самокупаемы и финансироваться государствами точно. К данной парадигме большинство участников рынка оказались не готовы и успехов добились только те организации, которые смогли построить своего рода прослойку – систему эффективного управления по аналогии с бизнес-средой – между научными сотрудниками, преподавателями и рынком.

Не менее 25% объема финансирования высшего образования должно осуществляться со стороны хозяйствующих субъектов национальной экономики. Речь идет о целевой подготовке специалистов, финансировании конкретных программ профессионального образования, фондах целевого капитала и других способах проявления инвестиционной заинтересованности бизнеса в деятельности образовательных учреждений.

Таким образом, следующей важной характеристикой современного образования является конкурентный по законам бизнеса характер ведения хозяйственной деятельности научно-образовательного учреждения. В образовании к концу XX в. сформировалась целая отрасль мирового хозяйства – международный рынок образовательных услуг с ежегодным объемом продаж в десятки миллиардов долларов и объемом потребителей в несколько миллионов студентов. Появилась новая статья экспорта образовательных услуг, а именно получение высшего образования иностранными студентами, при этом глобализация осуществляется посредством стандартов и дипломов. Все больше образовательных программ следуют международным, а отнюдь не национальным стандартам качества. Те системы образования, которые не участвуют в международной конкуренции за иностранных студентов и, как следствие, в конкуренции стандартов качества образования, в конечном счете, делают неконкурентоспособными свои страны и университеты, не только в сфере образования, но в науки и экономики в целом.

Наряду с отмеченными выше тенденциями, имеющими преимущественно негативный характер, современный этап развития человечества обладает рядом характеристик, которые при наличии у организации определенных способностей по их использованию, способны стать неисчерпаемым источником возможностей. К указанным явлениям безусловно следует отнести следующие.

Во-первых, глобализация рынка труда. Это, в первую очередь, означает, что сегодня учебные заведения не могут с однозначной определённостью сказать: а) с абитуриентом из какой страны придется работать; б) в какой стране выпускник будет применять на практике полученные в стенах учебного заведения знания. Глобальная характеристика современного рынка труда позволяет также приглашать на работу сотрудников со всего мира, ограничиваясь только располагаемыми бюджетами и условиями труда, и сотрудничества.

Наиболее важным является то, что экспорт образования обеспечивает для стран не только прямую экономическую выгоду, но и экспансию своих культурных и социальных ценностей, экономических и технологических стандартов.

Во-вторых, глобализация научного информационного пространства предоставляет научно-исследовательским организациям новые возможности, как в области организации удаленной работы, так и в области ускорения процесса формирования нового знания и соответствующего вклада в науку. Таким образом, развитие цифровых технологий и средств Интернета заставляет нас как минимум пересмотреть формы доставки и оценки знаний в учебном процессе.

Время доступа к полнотекстовым версиям более чем 80% научных публикаций, опубликованных в Европе и США с начала XX века по настоящее время, сократилось с нескольких недель до нескольких минут. Способность быть интегрированным в мировое научное и образовательное пространство напрямую связана и всецело зависит только от возможности организации сформировать соответствующую поддерживающую информационную инфраструктуру. Удаленные (дистанционные) форматы научно-исследовательской работы и освоения новых компетенций получают сегодня все большее распространение.

В-третьих, указанные выше проявления глобализации предопределили изменившееся количество знаний, которое образовательное учреждение должно передать своим выпускникам к моменту выпуска. Кроме того, сами знания устаревают и требуют обновления уже в более краткосрочной перспективе, нежели период трудоспособности выпускника, что определило появление и бурное развитие рынка дополнительного образования. Данный рынок характеризуется глобальностью конкуренции, новыми, подчас виртуальными форматами взаимодействия участников, динамизмом содержания и спроса. Указанный растущий спрос на новые компетенции обеспечивает повышение интереса на образование во всех форматах. Главное

требование к образованию – осваивать актуальные компетенции при снижении периода и стоимости обучения. Образование становится непрерывным в течение всей жизни человека (Life-Long learning, LLL), и это способствует увеличению разнообразия формального и неформального образования.

Заказчиком же образования все чаще начинает выступать не государство, а бизнес. Ввиду распространения планирования на полном жизненном цикле готовить отдельных специалистов для организации становится менее интересно, и все чаще бизнесу представляется наиболее эффективной подготовка сразу целых команд. При этом повышается спрос на индивидуализацию образования и его соответствие разнообразным требованиям потенциальных заказчиков.

Это, в свою очередь, вызывает необходимость в постоянном совершенствовании государствами своих образовательных систем, которые должны быть способны готовить специалистов с компетенциями, заведомо востребованными и через пять, и через десять лет после их выхода на рынок труда. Кроме этого, образовательные системы должны быть способны ежегодно предоставлять разнообразные возможности значительному количеству граждан регулярно повышать свою квалификацию или проходить переквалификацию. Вызовы будущего обусловлены запросом на новые решения существующих проблем (например, составление перечня наиболее востребованных в ближайшие десять лет компетенций и профессий и адаптация под них образовательного процесса в университетах и т.д.), а также намерением работать с вероятными рисками и угрозами, стараясь их минимизировать.

В-четвертых, увеличивающийся разрыв между качеством образования и ростом требований к компетенциям персонала – специфика мирового образования. Это привело к тому, что изменились ожидания работодателей к молодым специалистам - выпускникам учебных заведений: вне зависимости от специальности и законченного уровня образования, работодатель ожидает, что выпускник получил не просто требуемый набор компетенций, но и «профессию», т.е. способен уже со студенческой скамьи самостоятельно, без дополнительных вложений работать по поставленным целям, задачам, приоритетам. Таким образом, выпускник должен обладать реальным опытом работы по специальности уже к моменту выпуска, быть способным самостоятельно оценивать ситуацию и принимать ответственные решения. В совокупности с развитием и распространением корпоративных программ обучения, данное обстоятельство обуславливает обширные возможности научно-образовательных организаций по выстраиванию долгосрочных взаимоотношений с работодателями.

Указанное обстоятельство определяет и смену парадигмы образования с «знаниевого» образования к деятельному, личностно-ориентированному, предполагающему формирование целостной личности выпускника не столько посредством передачи знаний, сколько посредством набора

компетенций и внеучебных мероприятий, позволяющих мобильно адаптироваться обучающемуся в динамично изменяющихся социально-экономических условиях и применять свои знания при создании новой уникальной ценности для потребителя. Подобное изменение идеологии неизбежно требует новых подходов к проектированию и управлению образовательным процессом. В частности, необходимо рассматривать вопросы воспитательной деятельности как неотъемлемой части образовательного процесса, тем более учитывая тесную привязку между наукой и обучением, с одной стороны, и образовательным процессом и внеучебной деятельностью, с другой.

Весьма перспективна в этом направлении практика взаимодействия, в частности, университетских профессоров и профильных классов школ, позволяющая вовремя мотивировать будущих абитуриентов, выявлять и поддерживать таланты.

Таким образом, ведущие образовательные центры мира ставят перед собой задачу подготовить не просто профессионала, но и сформировать гражданина, достойного члена мирового сообщества.

Подобное изменение содержательной характеристики образования оказывает свое влияние и на форму: фактически снижается значимость диплома государственного образца, который уступает место портфолио с описанием достижений (опыта), квалификации и компетенций («компетентностные дипломы», заполняемые на протяжении всей жизни). Усиливается сотрудничество национальных профессиональных сообществ, вырабатываются и совершенствуются международные стандарты и компетенции, необходимые для выполнения трудовых функций на конкретном рабочем месте.

В условиях массового высшего образования идеология формирования готовых знаний постепенно сменяется идеологией формирования компетенций, а на смену парадигме «знаний» приходит парадигма «дееспособности». На первый план выходят задачи выявления и передачи современных способов организации мыслительной работы человека, что и является содержанием современного образования. Эволюционируют и методы обучения – практика работы в проектном подходе передовых архитектурных и инженерных школ, case-study и имитационные системы в образовании, точки получения реального опыта – юридические клиники, бизнес-инкубаторы и прочие современные технологии убедительно демонстрируют эффективность активных методов в сравнении с пассивностью лекционно-семинарской модели.

Наконец, **в-пятых**, современный этап развития человечества обусловил основное ожидание потребителей образовательных услуг – студентов – от системы высшего образования: в первую очередь, абитуриенты ожидают от учебных заведений обеспечения высокого уровня жизни непосредственно после выпуска. Данное ожидание меняет «главный вопрос абитуриента» с «Что я буду уметь после окончания вашего учебного заведения?» на

«Сколько я буду получать и когда смогу получить первую зарплату, обучаясь у вас?». Таким образом, современное учебное заведение, претендующее на успех, должно иметь не только мощную научно-исследовательскую и образовательную инфраструктуру, но и интеграционную инфраструктуру, позволяющую поднять процент трудоустроенных по специальности студентов до 100%.

Общероссийские тенденции науки и образования

Российское образовательное и научное пространство демонстрирует проявление как указанных выше мировых тенденций, так и ряда специфических национальных и региональных черт. Для современного россиянина наличие диплома о высшем образовании стало важнейшей жизненной ценностью, решающим фактором благополучия. Данное обстоятельство на рубеже тысячелетий изменило рынок российского высшего образования, как с точки зрения привлечения абитуриентов, так и с позиций выпуска студентов.

Общероссийская доступность высшего образования, **во-первых**, обусловила резкое снижение уровня знаний абитуриентов, перепроизводство специалистов, бакалавров и магистров по ряду специальностей. Повышение доступности образования в России в той или иной форме является следствием увеличения на рынке количества участников, предоставляющих услуги высшего образования за последние несколько десятилетий, в том числе за счет декларируемого повышения уровня обучения бывшими профессиональными техническими училищами, что привело в т.ч. к уничтожению карьерных траекторий за пределом системы высшего образования.

Кроме того, негативный аспект коммерциализации образования проявляется в значительном сокращении бюджетного финансирования, увеличении стоимости обучения, ее колебании в широком диапазоне даже в пределах одних и тех же направлений подготовки и одного субъекта Российской Федерации, что отрицательно сказывается на качестве образования и имидже государственных ВУЗов, что объективно обуславливает необходимость разработки разумной ценовой политики в области высшего образования при соблюдении принципа адекватности стоимости обучения на договорной основе нормативного финансирования, выделяемого государством на подготовку студентов-бюджетников.

Сложившаяся практика подготовки специалистов в области государственного управления на контрактной основе не принимается рынком и является фактором, способным со временем негативно отразиться на всей системе государственного и муниципального управления, усиливает кризис управления. Представляется обоснованной иная точка зрения – кадры для государственного управления должны готовиться за свой счёт работодателя, т.е. государства.

Во-вторых, отличительной чертой образования в России в начале XXI века является повсеместная стандартизация всего образовательного процесса, начиная со «входа» – ЕГЭ и заканчивая едиными требованиями к программам обучения и государственных экзаменов. Стандартизация не обошла стороной и научную сферу, образуя целую систему наукометрии. Подобная стандартизация, являющаяся попыткой контроля качества образования со стороны государства – регулятора данного рынка – оставляет достаточно мало пространства для маневра образовательным учреждениям в области дифференциации по содержательной характеристике системы образования. Дифференцироваться на данном рынке сегодня можно только по той инфраструктуре – социальной, научной, информационной и др., – которую предоставляют учебные заведения, и нет оснований сомневаться в том, что указанная тенденция изменится до 2020 года.

Одним из проявлений государственного регулирования стал новый курс на сокращение числа высших учебных заведений и укрупнение высших учебных заведений. По информации из различных источников, в России к 2017 году останется от 200 до 270 университетов, что почти в 8 раз меньше, чем существует сегодня. Сокращение количества высших учебных заведений происходит на основе разработанной Министерством образования и науки РФ системы мониторинга эффективности, предполагающей активное участие ВУЗов в организации периодических мониторингов, что уже привело к росту временных, финансовых и прочих издержек ВУЗов на подготовку отчетности. Таким образом, одним из вызовов для современного учебного заведения в России является способность создания системы контроля качества, данные которой будут влиять как на управление учреждением изнутри, так и на общегосударственном уровне.

Сегодня мы являемся свидетелями разделения ВУЗов на элитные и «простые» – к 2020 году данное разделение окончательно завершится. Решающим фактором, определяющим принадлежность ВУЗа к тому или иному «эшелону» будет являться та степень свободы и самостоятельности, которую учебное заведение может проявлять по отношению к разработке основных образовательных программ, а также по распоряжению бюджетами, в т.ч. на научные исследования.

При этом простые ВУЗы, в отличие от элитных, будут переживать процесс профессионализации, т.е. в большей степени станут походять на советские институты, которые готовили специалистов только для одной отрасли народного хозяйства. При этом такие монопрофильные ВУЗы будут укрупнены по экстерриториальному принципу до количества 1-2 на отрасль народного хозяйства, что создаст существенные сложности для получения высшего профессионального образования жителями регионов.

Стандартизация форм обучения в государственных ВУЗах явилась фактором стимулирующим рост таких форм обучения и переподготовки как тренинги, 72-х часовые курсы и др. Данный рынок следует признать представляющим потенциальный интерес для российских ВУЗов в первую

очередь по экономическим причинам – это рынок исключительно платных услуг и на нем университеты могут зарабатывать, особенно учитывая имеющийся у них для этого потенциал. Наряду с указанными альтернативными формами обучения, в последние годы начали формироваться консалтинговые центры при образовательных учреждениях, и по прогнозам аналитиков, данный рынок окончательно сформируется к 2017-2018 годам. Данные образовательные центры будут являться еще одним фактором конкуренции между высшими учебными заведениями на наиболее прибыльных направлениях образовательной деятельности (финансы, менеджмент, юриспруденция, журналистика, и пр.)

В настоящее время направление деятельности государства по отношению к научной и образовательной сферам можно охарактеризовать как «уход» – сворачивание полномасштабного его присутствия с фиксированием контрольно-регулирующих функций. Данное обстоятельство в частности привело к резкому уменьшению рынка целевой подготовки кадров для нужд органов государственной власти. Современные реалии таковы, что дифференциатором на этом рынке является способность образовательных учреждений грамотно осуществлять тендерную работу, и нет оснований полагать, что в пятилетний период что-либо существенно изменится в данном направлении.

Одной из форм, в рамках которой учебные заведения способны привлекать внебюджетные средства являются тендеры. Следует отметить тот факт, что в области проведения исследований, повышения квалификации и переподготовки кадров наиболее весомым фактором, влияющим на победу заявителя является цена оказываемой услуги, что безусловно не отражает качество данной услуги и не создает условий для системной работы и развития научно-образовательных институтов.

В-третьих, оформившееся рядом организационных решений в 2013 – 2014 годах реформирование Российской академии наук предопределило другую важную характеристику современности – ожидаемое государством усиление реализации научной функции в высших учебных заведениях. С учетом отсутствия в большинстве современных ВУЗах научной карьерной траектории, осуществление данной функции полностью предназначается профессорско-преподавательскому составу, который зачастую оказывается не готовым осуществлять ее на требуемом уровне, и именно от управленческих способностей администрации университетов будет зависеть успешность данной ролевой трансформации на горизонте до 2020 года.

Бизнес-сообщество также институализирует пока еще только зарождающуюся систему определения требуемого набора компетенций участником того или иного профессионального сообщества в форме объединений по принципу саморегулирующихся организаций компаний, работающих в данной отрасли. По мнению ответственных представителей органов государственной власти, экспертные сообщества должны будут

разработать к 2017-2018 годам профессиональные стандарты по каждой из отраслей профессиональной деятельности.

В-четвертых, российская научно-образовательная сфера испытывает усиливающий кадровый голод – молодежь ни в науку, ни в преподавание не идет, преемственность поколений нарушена. В этой связи представляется характерным для российского высшего образования значительный возраст профессорско-преподавательского состава: 38,6% которых старше 65 лет. При этом рост бюджетной обеспеченности не способствует обновлению кадров в образовании: чем лучше идут дела, тем меньше находится желающих освободить свои места, предоставляя возможность карьерного роста молодым. Таким образом, важнейшим вызовом научно-образовательному сообществу является формирование методов и моделей привлечения молодых преподавателей и исследователей. Однако важно сохранить талантливые кадры преклонного возраста – основу научных и педагогических школ, в связи с чем возникает проблема формирования не пересекающихся, справедливых карьерных траекторий для молодежи и опытных сотрудников.

Негативными факторами, снижающими привлекательность науки и образования для молодежи, являются, в том числе, неконкурентные социально-экономические условия, неустойчивость социального статуса научно-педагогических работников, невозможность планирования ими долгосрочной карьеры в высшей школе, прежде всего, за пределами Москвы, в связи с тем, что количество ставок ННР по направлениям научно-образовательной деятельности (которое зависит от числа студентов, учащихся в Университете) определяется не объективными потребностями экономики страны, а субъективными факторами (объемом коммерческого набора, определенными принципами руководства Министерства образования и науки РФ по распределению бюджетных мест и пр.).

Следует также отметить, что дисбаланс между естественными и гуманитарными науками в пользу естественных, приоритет технологий во всех сегментах социума особенно опасен в условиях «технологической сингулярности», при которой человек перестает контролировать технологические процессы. Создание биотехнологий (искусственный интеллект, самовоспроизводящиеся машины, интеграция человека с вычислительными устройствами и т.д.), ведет к неравномерности распределения интеллектуальных ресурсов, нарушает основы жизнедеятельности человека, угрожает существованию самого человека, что обуславливает необходимость государственного заказа на подготовку кадров для гуманитарной сферы.

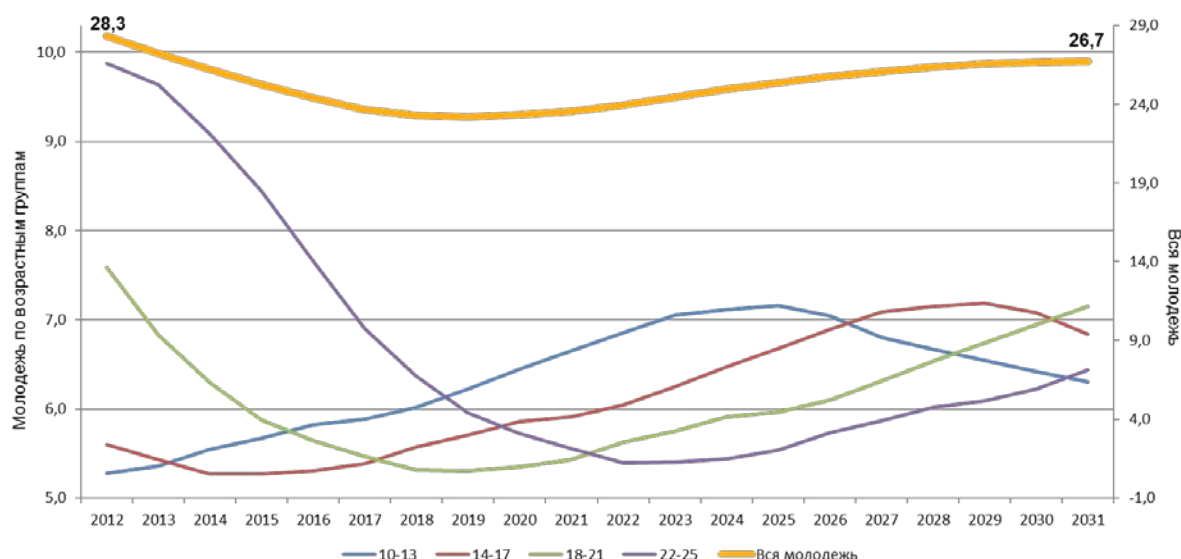
В-пятых, дефицитом характеризуются современные отношения университетов не только с сотрудниками, но с абитуриентами. Вот уже более пяти лет отечественное образование находится в условиях затяжной демографической «ямы», окончание которой ожидается не ранее 2020 года (подробнее см. график ниже).

Демографический спад в наибольшей степени затронул общеобразовательную школу: число учеников уменьшилось за 10 лет с 22 до 14 млн. В ближайшие годы сокращение общей численности учащихся начнется на всех уровнях профессионального образования

Подобное положение дел в области демографии обуславливает как интенсификацию конкуренции, так и появления в ней новых участников и в частности армии, которая на равне с ВУЗами планомерно увеличивает набор (призыв) и обладает гораздо более развитыми механизмами привлечения молодежи в свои ряды.

Заметим, что положительную роль в этом процессе оказала легитимация электронного обучения и образования, что позволило ВУЗам восполнить недостаток абитуриентов в условиях демографического спада, а работодателям повысить квалификацию кадров без отрыва от производства, абитуриентам – расширить индивидуальные образовательные и жизненные траектории.

Динамика численности молодежи в России 2012-2031 (средний вариант прогноза, 10 – 25 лет)¹



Заметим, что положительную роль в этом процессе оказала легитимация электронного обучения и образования, что позволило ВУЗам восполнить недостаток абитуриентов в условиях демографического спада, а работодателям повысить квалификацию кадров без отрыва от производства, абитуриентам – расширить индивидуальные образовательные и жизненные траектории.

Дефицит молодежи способствует также росту доли социально-незащищенных групп в общероссийском масштабе. Разработка эффективных экономических моделей, способных нивелировать негативное воздействие данного социального дисбаланса является важнейшим современным вызовом

¹ Построено на основании прогноза ГКС – 2011

отечественной социальной науке, а подготовка соответствующих кадров – системе отечественного образования.

Указанные выше тенденции в области глобализации сформировали как ряд угроз, так и возможностей для отечественного образования и науки. Конкуренция за абитуриентов приобрела международный масштаб, особенно за будущих магистров. На текущий момент, единственным конкурентным преимуществом отечественных высших учебных заведений перед западными и североамериканскими конкурентами является более низкая стоимость обучения на контрактной основе. Однако глобализация научно-образовательного пространства выявила потенциальный интерес студентов из Китая, Кореи и стран бывшего СНГ к обучению в российских ВУЗах. Практика обучения иностранных студентов в очередной раз показала, что успешность их обучения зависит от способности ВУЗа выстроить инфраструктуру, эффективно устраняющую все проблемы интеграции приезжих студентов в отечественную систему обучения и общество в целом.

Меняются и ожидания работодателей от выпускников отечественных ВУЗов. Работодателей в первую очередь интересуют узкоспециализированные специалисты, нежели выпускники, обладающие фундаментальной подготовкой. В настоящий момент рынок труда требует больше «рабочих рук», нежели работников интеллектуального труда. Указанные факты вместе взятые обуславливают потребность в переосмыслении, как самих образовательных программ, так и распределении мест по специальностям и направлениям подготовки. К 2020 году важнейшим фактором, определяющим количество мест по той или иной специальности и направлениям подготовки, станет способность ВУЗа трудоустроить по специальности соответствующее количество его выпускников.

Можно констатировать тот факт, что активная экономическая жизнь окончательно сместилась из регионов в крупные города и Москву, в частности. В совокупности с ЕГЭ, данное обстоятельство сказалось и на стратегии ВУЗов по отношению к абитуриентам: фактически перестав принимать решение о приеме того или иного студента в свои стены, университеты сосредоточились на отчислении студентов, не успевающих академически, а доля таких студентов соответственно выросла. Таким образом, эффективная политика в области отчисления и набора студентов на старшие курсы является еще одним требованием времени.

В-шестых, советская, а затем и российская наука традиционно развивалась по своему, отличному от западного пути, соответственно, в современных условиях российскому научному сообществу сложнее адаптироваться к новым требованиям, предъявляемым к труду, и результатам научного труда в России. Сегодня можно однозначно констатировать, что по своему научному и интеллектуальному потенциалам российские ученые могут легко интегрироваться в мировое научное пространство, однако на пути данной интеграции существует огромная инфраструктурная пропасть –

необходимо предоставить научным сотрудникам все возможности для преодоления языкового, информационного барьеров, которые обуславливают различные обычаи делового оборота в научной сфере. Таким образом, развитая научно-образовательная инфраструктура должна быть способна быстро реагировать на изменения рынка труда и одновременно решать задачи, связанные с передачей социальных норм и стандартов общественной жизни, готовить специалистов к экономике будущего.

Именно способности научно-исследовательских центров создать инфраструктурную базу для помощи имеющимся талантам, осуществить интеграцию в мировое научное пространство и будут определять успешность данной интеграции.

В-седьмых, в настоящее время отсутствуют правовые и финансовые механизмы (за исключением нескольких ВУЗов, имеющих на то разрешение государства) полного высвобождения научно-педагогических работников для занятия научной деятельностью в рамках научной деятельности ВУЗа, что заметно ухудшает статус и положение научно-педагогических работников, занятых научными разработками, при переходе данных НПП из академической науки в ВУЗовскую, т.к. система ВУЗовской науки увязана со ставочной системой (НПП ВУЗа обязан вести существенную педагогическую нагрузку, а финансирование ВУЗа идет адресно по учащимся в ВУЗе).

Более того, стандартизация и формализация образовательной и научной деятельности ввиду необходимости соответствовать критериям, выдвигаемым государством, привела к недостатку и отсутствию мотивации, времени и ресурсов НПП ВУЗов для движения в содержании образования и повышения его качества.

Доля НИР и НИОКР в структуре доходов ведущих ВУЗов должна составлять не менее 25%. Только в единстве с реальными научными исследованиями и разработками может осуществляться подготовка высококвалифицированных специалистов, адекватных современной жизни.

Разработка конкретных критериев качества научных исследований социально-гуманитарных наук, преодоление противоречий между индивидуальной формой научной работы и необходимостью выполнения масштабных проектов, коллективных заявок, региональных программ объективно требует создания комплексных научных групп, в которых принимали бы участие представители разных, в том числе и социально-гуманитарных наук, поскольку успешная рыночная реализация наукоемкой продукции требует глубоких знаний специалистов различных областей.

Переходя от общероссийской внешней среды науки и образования к отличительным характеристикам конкретной предметной области Российского государственного социального университета, следует отметить следующее.

Своеобразие процесса становления системы социального образования в России состоит в том, что на момент своего профессионального возрождения оно утратило накопленный потенциал, не сохранило исторические корни,

традиции милосердия, сотрудничества, социальной заботы, взаимопомощи. На протяжении почти всего XX столетия подготовка специалистов для учреждений социальной защиты населения не велась, а сама система носила патерналистский характер, не отвечала задачам переходного периода и процессам формирования гражданского общества.

В современных условиях главным и перспективным содержанием социального образования становится реализация правильно выстроенной системы приоритетов, механизмов эффективного использования социальных, психологических, социологических, экономических, правовых и иных методов поэтапного решения социально-образовательных проблем.

Становление социального образования как качественно нового и самостоятельного направления подготовки профессиональных кадров в России обусловлено формированием современной системы социальной защиты населения и соответствующей потребностью со стороны рынка, и прежде всего со стороны государства в высококвалифицированных специалистах с новой культурой социального мышления, поведения и осуществления профессиональной деятельности.

В связи с этим особенно важна модификация роли и значения РГСУ не только как образовательного и научно-исследовательского центра, но и как активной структуры гражданского общества, призванной обеспечивать социальное сплочение общества через связь и взаимопомощь поколений.

За сравнительно короткий срок «официального» существования специальностей и направлений профессионального социального образования (обучение в системе высшего профессионального образования начато в 1991 г.), подготовка специалистов социального профиля приобрела существенные масштабы. С 2000 года начата подготовка кадров в учреждениях начального профессионального образования. Активно развивается и система дополнительного образования работников социальной сферы, ведется подготовка преподавателей кафедр, ВУЗов, факультетов социального профиля, а также аспирантская и докторская послевузовская социально-ориентированная подготовка. Всё это свидетельствует о формировании, развитии в Российской Федерации молодой системы непрерывного социального образования и констатирует, что вопрос социального образования в современной России является актуальным как для общества, так и для государства.

Региональная специфика целевых рынков

Российский государственный социальный университет сегодня – университет с развитой сетью структурных подразделений, а следовательно, анализ внешней микро- и макро-среды необходимо дополнить анализом основных отличительных характеристик как регионов-присутствия РГСУ, так и всех потенциальных рынков университета. Данную работу планируется осуществить в ходе реализации второго этапа разработки Стратегии, тогда

как на первом этапе сформулированы основные показатели оценки указанных рынков.

Проведенный анализ региональной специфики регионов присутствия РГСУ показал, что выстраивание территориальной политики РГСУ должно основываться на изучении следующих данных:

1. Потенциальная численность абитуриентов и слушателей программ, реализуемых РГСУ (численность населения в возрасте от 16 до 45 лет).
2. Производственная инфраструктура (предприятия, малый бизнес, сфера услуг).
3. Уровень развития социальной инфраструктуры.
4. Действующие программы социально-экономического развития, государственные программы, программы развития отраслей.
5. Анализ качества жизни населения, уровень удовлетворенности социальной сферой.
6. Наличие, уровень развития и качество доступной среды, инклюзия, программы по трудоустройству инвалидов и девиантных групп населения.
7. Социальная напряженность в регионе.
8. Конкуренция на рынке образовательных услуг.
9. Уровень развития инфраструктуры региона.
10. Востребованность образовательных программ и научных исследований РГСУ в регионе.

На основании проведенного, в т.ч. по указанным показателям и факторам, исследования до 1 сентября 2014 г. будет разработана стратегия регионального присутствия РГСУ до 2020 года.

СИЛЬНЫЕ, СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ ДЛЯ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СОЦИАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Прежде чем приступить к перечислению выявленных экспертами рабочих групп сильных, слабых сторон, возможностей и угроз для РГСУ, был проведен анализ реализации основных направлений деятельности университета и подготовлены соответствующие краткие характеристики текущего положения дел.

Восприятие имиджа университета основными стейкхолдерами

В 2013 году было проведено масштабное исследование имиджа Российского государственного социального университета, целью которого являлось выявление того образа, который формирует РГСУ как на российском рынке образовательных услуг, так и в своей внутренней студенческой среде. Данное исследование выявило следующие характеристики воспринимаемого аудиторией образа. В целом, РГСУ имеет нейтрально-позитивный имидж, который составляет 52% от имиджа МГУ, но превосходит имидж педагогических вузов на 43%.

Учащиеся старших классов московских школ приписывают РГСУ следующие характеристики (со средней степенью выраженности): высокопрофессиональный, хороший, престижный, интересный, элитный, сильный, всесторонний.

Абитуриенты же по интегральным факторам «оценка», «статус, престиж», «психологическая близость» оценивают РГСУ на среднем уровне. Среди других вузов РГСУ воспринимается выпускниками школ как средне статусный, средне престижный. Образовательные услуги РГСУ воспринимаются как средне конкурентоспособные. 50% потенциальных абитуриентов вообще ничего не знают о РГСУ. Это говорит о том, что РГСУ как «бренд» не сформирован.

Внутренний имидж РГСУ со стороны студентов оценивается как хороший или средний, РГСУ характеризуется как аттестованный, государственный, гуманитарный, доступный, развивающийся, разнопрофильный, современный, социально-активный, молодой, открытый, но, к сожалению, не трудоустроивающий. Корпоративная культура РГСУ развита на среднем уровне. Наиболее высоко ее оценивают студенты факультетов социальной работы, педагогики и психологии и социально-экономического факультета. В наименьшей степени удовлетворены студенты гуманитарного факультета и факультета охраны труда. Удовлетворенность содержанием обучения средняя и близкая к низкой. Студенты считают, что образование им дается многостороннее, но поверхностное, однако уровень образованности выпускника РГСУ оценивается на 7-8 баллов из 10 возможных. Наибольшую неудовлетворенность вызывает уровень практической подготовки специалистов: выпускники не уверены в возможности найти подходящую работу.

Материальные и инфраструктурные условия ВУЗа оцениваются студентами как средние. Расположение корпуса неудобным считают студенты, обучающиеся в Новогиреево и на Лосином острове. Студенты недовольны отсутствием аудиторий, приспособленных для лекций. Технология организации учебного процесса также оценивается как среднеэффективная. Студенты, в целом, удовлетворены квалификацией и заинтересованностью преподавателей. Ими выделены девять имиджей преподавателей РГСУ, из них шесть позитивные. При этом студенты ряда факультетов отмечают негативные моменты: отсутствие производственной практики и невысокую производственную дисциплину.

Следует отметить, что студенты испытывают противоречивые чувства в отношении нашего Университета – от гордости до стыда и недовольства. Только около 60% студентов считают РГСУ комфортным местом, остальные дали отрицательную оценку или воздержались от нее. Внутренняя атмосфера оценивается как средняя. Студентам не нравится высокий уровень бюрократии. Имиджи работников администрации РГСУ чаще негативные, их главная характеристика - «не сотрудничающие».

Патриотизм студентов по отношению к вузу средний и близкий к низкому. К положительным моментам следует отнести поддержание традиций ВУЗа: празднование Дня рождения РГСУ, Дня студента, ритуалы принятия в студенты. В целом, отношение к ценностям вуза противоречивое: не знают, для чего создан ВУЗ, не гордятся им, не знают значения символики и др.

Краткая характеристика состояния в области образования

В состав Российского государственного социального университета входит 12 факультетов, состоящих из 44 кафедр, 40 филиалов, по результатам анализа деятельности которых можно выделить следующие основные характеристики.

Во-первых, это результаты мониторинга эффективности, проведенного Минобрнауки России, по результатам которого головной вуз в Москве был признан неэффективным

Всего филиалов	40
Участвуют в мониторинге	35
эффективны	7
неэффективны	28
Участвуют в мониторинге информативно (не оцениваются)	5
в т.ч. как находящиеся в стадии реорганизации (в городах Нефтеюганск, Пенза, Хасавюрт)	3
в т.ч. как филиалы, находящиеся на территории других государств и не подчиняющиеся законам РФ (в городах Ош и Минск)	2

Во-вторых, есть определенная специфика подготовки студентов, осуществляемая на нескольких кафедрах. Обучающийся до выбора профиля оказывается без учебного отдела/деканата, не имеет выпускающей кафедры, что в конечном итоге приводит к размыванию ответственности за качество подготовки данного специалиста. Сами же указанные структуры конкурируют друг с другом, пытаются забрать друг у друга контингент учащихся. Такое положение дел обуславливает проблемы в организации и осуществлении мониторинга эффективности набора кафедрами и факультетами.

Наименование направления подготовки	Количество подразделений, на которых реализуется	
	<u>факультетов</u>	<u>кафедр</u>
Культурология	2	2
Менеджмент	2	3
Педагогическое образование	2	3
Психология	1	2
Социальная работа	1	2
Экономика	1	4
Юриспруденция	1	4

В-третьих, необходимо отметить нерациональное открытие профилей подготовки по подразделениям, что приводит, с одной стороны, к распылению ресурсов и неэффективности образовательного процесса, а с другой, – к конкуренции кафедр между собой.

Факультет	Наименование выпускающей кафедры	Образовательный стандарт	Специальность/направление подготовки	Специализация/профиль
ФССЭиСТ	Финансов и кредита	ФГОС	Экономика (бакалавриат)	Финансы и кредит
		ФГОС 3+	Экономика (академический бакалавриат)	Финансы и кредит
		ФГОС	Финансы и кредит (магистратура)	Финансовые рынки
		ФГОС 3+	Финансы и кредит (магистратура)	Финансовые рынки
		ГОС	Финансы и кредит (специалитет)	Финансовый менеджмент

В-четвертых, отсутствует установленный перечень дисциплин, закрепленных за кафедрами. Ежегодное изменение перечня приводит к

борьбе кафедр за фонд дисциплин, а, следовательно, к нерациональному использованию ресурсов университета в целом, и членов его команды, в частности.

№	Дисциплины, которые закреплены за несколькими кафедрами	
	Дисциплина	Кафедра
1.	Безопасность жизнедеятельности	Охраны труда
2.	Безопасность жизнедеятельности	Теории и методики довузовского образования
3.	Материаловедение	Культуры и дизайна
4.	Материаловедение. Технология конструкционных материалов	Охраны труда
5.	Метрология	Социальной медицины, рекреации и адаптивной физической культуры
6.	Метрология, стандартизация и сертификация	Защиты окружающей среды и промышленной безопасности
7.	Основы стандартизации, сертификации и метрологии	Культуры и дизайна
8.	Мониторинг и контроль качества окружающей среды	Социальной экологии и природопользования
9.	Мониторинг среды обитания	Защиты окружающей среды и промышленной безопасности
10.	Система мониторинга природной среды на техногенных территориях	Защиты окружающей среды и промышленной безопасности
11.	Психология рекламы	Социальной психологии
12.	Психология рекламы	Теории и методики довузовского образования
13.	Физика	Социальной и педагогической информатики
14.	Физика	Теории и методики довузовского образования
15.	Электроника и электротехника	Защиты окружающей среды и промышленной безопасности
16.	Электротехника, электроника и схемотехника	Информационной безопасности и программной инженерии
17.	Эргономическая биомеханика	Социальной медицины, рекреации и адаптивной физической культуры
18.	Эргономическая биомеханика	Охраны труда

В-пятых, следует отметить фактическое отсутствие практикоориентированного подхода в обучении внутри факультетов. Одним из вариантов решения указанной проблемы, с целью интеграции учащихся в

глобальное сообщество профессионалов, может являться организация профильных Центров научных исследований и производства. Например:

- Организация производства одежды для людей с ограниченными возможностями, с проведением научных исследований в данной области, а также различных социальных исследований в области определения потребностей людей с ограниченными возможностями.
- Организация исследований в области эргономики и анатомических разработок: разработка и приспособление рабочих мест, предметов и объектов труда, а также компьютерных программ для наиболее безопасного и эффективного труда работника исходя из физических и психических особенностей людей с ограниченными возможностями.
- Организация на базе Факультета социальной медицины, адаптивной физической культуры и спорта реабилитационных и адаптивных центров для лиц с ограниченными возможностями, с нарушением здоровья.
- Организация на базе социально-гуманитарного факультета Центра политологических исследований и технологий.

Наконец, необходимо выделить наиболее сильную сторону всей образовательной функции университета – уникальные направления подготовки, по которым достаточно эффективно выстроена работа на всех уровнях обучения – колледж, бакалавриат, магистратура, аспирантура. Таким образом, по этим направлениям осуществляется поэтапная подготовка специалистов всех уровней.

Основные направления подготовки высшего профессионального образования, реализуемых в РГСУ и обладающие признаком уникальности

Российский государственный социальный университет (РГСУ) с момента создания 25 ноября 1991 г. и по сегодняшний день был первым и остается единственным государственным социальным университетом России, стран Балтии и СНГ.

В соответствии с лицензией в РГСУ ведется подготовка по 109 направлениям. Послевузовская подготовка, переподготовка и повышение квалификации осуществляется по 21 направлению. Учебный процесс в университете обеспечивает профессиональный профессорско-преподавательский коллектив 70% которого имеют ученую степень и звание. Учебный план РГСУ включает в себя преподавание более 1120 учебных дисциплин, факультативных и авторских курсов.

В целом, уникальность Российского государственного социального университета обусловлена как тем обстоятельством, что это единственный государственный вуз социального профиля, так и неповторимостью многих

образовательных направлений, которых нет, не только в России, но и за рубежом.

Проведенный анализ традиционно осуществляемых в РГСУ направлений подготовки бакалавров, магистров и программ специалитета позволяет следующим образом представить структуру фундаментальных направлений подготовки, которые являются уникальными не только в университете, но и в системе высшего образования Российской Федерации. Это такие направления, как: социальная работа, адаптивная физическая культура, народное художественное творчество, жестовый язык и т.д.

**Перечень уникальных основных профессиональных образовательных программ РГСУ
(бакалавриат, специалитет, магистратура)**

для реализации в 2014/2015 учебном году (по информации, представленной факультетами на 20.06.2014 г.)

№ п/п	Факультет	Специальность/ направление подготовки	Краткое обоснование уникальности программы
1.	Факультет социальной работы, педагогики и ювенологии	Социальная работа (специалитет, академический бакалавриат, магистратура) Организация работы с молодежью (академический бакалавриат, прикладной бакалавриат, магистратура)	<p>РГСУ является единственным государственным вузом социального профиля.</p> <p>Структура подготовки кадров с высшим профессиональным образованием по направлению подготовки «Социальная работа» в РГСУ формируется по широкому набору профилей в соответствии с потребностью рынка труда в следующих областях: система социального обслуживания; государственная служба занятости; государственная служба медико-социальной экспертизы; миграционная служба; силовые структуры и т.д.</p> <p>Факультет имеет тесные связи с социальными организациями и учебными заведениями, в том числе с рядом университетов США, Канады, Кореи и Норвегии, что позволяет студентам проходить практику не только в передовых социальных учреждениях г. Москвы и других регионов Российской Федерации, но и за рубежом.</p> <p>Университетское образование по данному направлению позволяет выпускнику успешно работать: в органах управления различных уровней власти, в государственных и негосударственных организациях, учреждениях сферы здравоохранения и образования, юстиции и внутренних дел, обороны и МЧС, в профильных подразделениях предприятий, в структурах социально-ориентированного бизнеса и общественных организациях.</p> <p>Подготовку кадров по направлению осуществляют авторы базовых учебников по социальной работе, специалисты, являвшиеся основными разработчиками всех трех поколений образовательных стандартов, и первого в истории России профессионального стандарта специалиста по социальной работе.</p> <p>На профильном Факультете социальной работы, педагогики и ювенологии функционирует не имеющая аналогов в России лаборатория жестового языка, которая организует сопровождение образовательного процесса для слабослышащих студентов, проводит исследования жестового языка, а также подготовку и повышение квалификации специалистов - сурдопереводчиков.</p> <p>РГСУ является вузом, разрабатывающим требования к стандартам по социальной работе, так как Учебно-методическое объединение в области социальной работы создано и действует на базе РГСУ, и возглавляется Почетным Президентом РГСУ.</p> <p>Соответственно все поколения образовательных стандартов разрабатывались сотрудниками РГСУ.</p>
2.	Факультет социальной медицины, адаптивной физической культуры и спорта	<p>Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм (академический бакалавр)</p> <p>Физическая культура для лиц с отклонениями в состоянии здоровья (адаптивная физическая культура) (академический бакалавриат, специалитет)</p>	<p>Новая специальность, высоко востребованная на рынке труда (детско-юношеский туризм и менеджмент в туризме). В настоящее время 10 вузов в РФ готовят подобных специалистов.</p> <p>Остро востребованная специальность, т.к. в России каждый 10-й гражданин является лицом с ограниченными возможностями здоровья. До 2000 года в РФ не занимались проблемами лиц с ОВЗ. Ограниченное количество вузов, которые имеют материально-техническую базу и профессорско-преподавательский состав для квалифицированной подготовки таких специалистов (21 вуз физ. культуры и спорта). После проведения XI зимних Паралимпийских Игр 2014 года в Сочи особо востребованы тренеры по адаптивному спорту.</p>

3.	Факультет искусств и социокультурной деятельности	Педагогическое образование (прикладной бакалавриат, академический бакалавриат, магистратура) Народная художественная культура (академический бакалавриат)	Факультет осуществляет уникальную функцию – восполнение дефицита профессиональных кадров в сфере культуры, педагогики искусства, сохранение и развитие системы профессионально-художественного образования и др. На факультете искусств и социокультурной деятельности создана студенческая филармония, в которой обучающиеся факультета работают в качестве членов творческих коллективов. Деятельность творческих коллективов и солистов студенческой филармонии осуществляется в двух основных направлениях: исполнительском и просветительском. Учебные планы ОПОП наполнены уникальными по своему содержанию учебными авторскими курсами, которые дают возможность каждому студенту для успешного трудоустройства на рынке труда и проявления своей профессиональной, художественно-творческой компетентности в области педагогической, музыкально-исполнительской, культурно-просветительской и научно-исследовательской деятельности.
4.	Факультет информационных технологий	Библиотечно-информационная деятельность (академический бакалавриат) Педагогическое образование (профиль «Информатика») (бакалавриат, магистратура)	Кафедра социальной и педагогической информатики, осуществляющая подготовку по направлениям «Библиотечно-информационная деятельность» и «Педагогическое образование» (профиль «Информатика») является единственной кафедрой в России, занимающейся комплексными проблемами социальных и педагогических аспектов информатизации общества. Подготовка по направлению «Библиотечно-информационная деятельность» в настоящее время реализуется только двумя вузами в РФ. Популярность направления «Педагогическое образование» (профиль «Информатика») остается неизменной в течение нескольких лет в связи с повышенным интересом общества к процессам совершенствования системы информатизации образования, приведения её к общеевропейским и мировым стандартам качества.
5.	Факультет социального управления и социологии	Документоведение и архивоведение (академический бакалавриат, прикладной бакалавриат)	Обучающиеся имеют уникальную возможность прохождения практики в Совете Федерации РФ (всего 5 вузов имеют подобные договоры: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, ГУУ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, МГУ им. М.В. Ломоносова и МГИМО).
6.	Факультет психологии	Психология (академический бакалавриат, магистратура) Специальное (дефектологическое) образование (академический бакалавриат, прикладной бакалавриат)	Обучающимся представлена уникальная возможность получения практических навыков в Центре инклюзивного образования РГСУ. Дисциплина «Русский жестовый язык» дополнительно входит в программу обучения.
		Психология служебной деятельности (специалитет)	Данная образовательная программа реализуется малым количеством вузов РФ. В РГСУ программа составлена таким образом, чтобы максимально затронуть вопросы социальной направленности.
7.	Факультет иностранных языков	Лингвистика (академический бакалавриат, бакалавриат) Перевод и переводоведение (специалитет)	В отличие от других вузов, реализующих языковые образовательные программы, обучающимся предоставляется самостоятельный выбор первого и второго иностранных языков: английский, немецкий, французский, испанский, китайский, корейский, португальский. Обучающимся представлена возможность годичной и полугодичной стажировки за рубежом (Китай, Корея, Испания). Образовательная программа дополнительно включает в себя изучение русского жестового языка (как третьего языка).

Краткая характеристика состояния и основные направления развития в области науки

Научно-исследовательскую деятельность в РГСУ можно охарактеризовать как менее развитую, нежели образование, в связи со следующими обстоятельствами.

Во-первых, декларировано наличие значительного числа научных подразделений, включающих 12 научно-образовательных центров, 4 научно-исследовательских института, 2 технопарка, 49 научных лабораторий, при этом публикационная активность которых остается крайне низкой. В частности, число публикаций за 2013 год в изданиях, индексируемых ведущими базами данных, характеризуется следующими цифрами:

- Web of science – 5 единиц;
- Scopus – 10 единиц;
- РИНЦ – 847 единиц.

Отчасти, причиной такого положения дел является незначительность того объема денежных средств, который направлен на НИОКР из всех источников, например в 2013 году РГСУ мог самостоятельно привлечь 113,7 млн руб.

Во-вторых, следует констатировать полное отсутствие НИОКР, выполняемых в рамках международного сотрудничества и НИОКР, выполняемых по таким приоритетным направлениям, как индустрия наносистем, перспективные виды специальной техники, рациональное природопользование, энергоэффективность и энергосбережение. Результаты работ по указанным направлениям могли бы быть эффективно использованы в социальной сфере и, как следствие, могли повысить узнаваемость, увеличить значимость и вес РГСУ в научном сообществе.

В-третьих, в настоящий момент в РГСУ отмечается низкий удельный вес научно-педагогических работников: из 4116 штатных единиц, численность НПП составляет всего 1378 ед. [33,5%], а привлекаемых к научной работе только 670 ед. [48,6%].

Ядро научных интересов РГСУ в обозримой, до 2020 года, перспективе должны составить три следующих основных приоритета:

1. Генерирование передовых знаний для укрепления позиций РГСУ среди ведущих университетов мира.
2. Достижение лидерства в исследованиях новых рынков социальных услуг населению.
3. Инновационные решения социальных проблем в ответ на вызовы современности на всех стадиях инновационной цепочки от получения результатов исследований до их вывода в сектор нефинансовых корпораций и(или) в сектор некоммерческих организаций. При этом принимаются во внимание не только технологические, но и социальные инновации.

Первый блок – «передовая наука» будет обеспечивать проведение фундаментальных и прикладных научных исследований по профилю РГСУ, а

также совершенствование кадрового потенциала и университетских исследовательских инфраструктур.

Второй блок – «лидерство в поиске» будет содействовать инвестированию в поисковые исследования в следующих ключевых зарождающихся технологиях с учетом их междисциплинарности и применимости к социальной сфере:

- информационно-коммуникационные технологии;
- новые материалы;
- биотехнологии;
- эффективные процессы производства;
- технологии инвестиций влияния в социальной сфере.

Третий блок – «социальные вызовы» адресован решению проблем и повышению результативности исследований и инноваций в следующих областях:

1. Социальная структура, социальные институты и процессы, в том числе социальное обеспечение и обслуживание экономически пассивного населения;
2. Социология культуры и социально-культурная деятельность, в том числе деятельность по социализации мигрантов;
3. Социально-культурный сервис, оздоровительная и адаптивная физическая культура;
4. Здравоохранение, демографические изменения и благополучие населения;
5. Эко-системы и био-экономика;
6. Рациональное использование ресурсов и коммунальное обслуживание населения.

Для организации и мониторинга научно-исследовательской деятельности в РГСУ будет создан объединённый распределительный научно-исследовательский центр (ОРНИЦ), способствующий проведению независимых научно-технических изысканий. Деятельность ОРНИЦ будет основана на интеграции сети социальных исследований, сформированной в РГСУ со стратегическими партнёрами университета, в сети экономической науки и способствовать, в конечном итоге, социально-экономическому развитию регионов России.

Краткая характеристика материально-технической базы

Российский государственный социальный университет обладает обширной материально-технической базой, обеспечивающей исполнение образовательной, научной и воспитательной функций. РГСУ сегодня – это 5 баз отдыха, в т.ч. в г. Сочи и Анапе, 5 общежитий, 4 территории в г. Москве, стадион, каток, спортивные залы, плавательный бассейн, поликлиника, тир, автошкола и др. Также материально-техническая база РГСУ представлена соответствующим оборудованием специализированных классов и аудиторий для проведения учебных занятий. Экспресс-анализ технического состояния инфраструктуры Университета (г. Москва) выявил, что на сегодняшний день

качественного сопровождения образовательного процесса и поддержания учебного и жилого фонда РГСУ в соответствии с требованиями санитарных, жилых, строительных норм и правил содержания учебных заведений не обеспечивается.

Состояние зданий и сооружений (фасад, кровля, наружное ограждение, внутренняя отделка), а также коммуникаций и оборудования (электрика, тепло- и водоснабжение, канализация, кондиционирование, вентиляция, лифтовое хозяйство) обусловлено отсутствием капитального и текущего ремонтов в течении длительного периода – 10 лет. Из 16 лифтов восемь требуют замены (остановлены), остальные капитального ремонта.

Имущественный комплекс ВУЗа формировался в 90-е годы и в начале двухтысячных. Всего за РГСУ закреплено порядка 500 объектов, из них 40 земельных участков, 270 объектов недвижимости, остальное – объекты недвижимости пансионатов и баз отдыха РГСУ, выявленные в ходе инвентаризации.

Регистрация прав собственности Российской Федерации и прав оперативного управления вуза на многие объекты отсутствует. Объекты не учтены в реестре федерального имущества.

Состояние медицинского и иного оборудования баз отдыха требует незамедлительной замены или ремонта.

Из существующего парка автотранспорта в количестве 79 единиц технически исправном состоянии находятся 23 автомашины и автобуса, то есть 18 %.

Состояние спортивных объектов, в целом, и спортзалов, в частности, вызывает нарекания у занятых на них сотрудников и учащихся РГСУ. В рамках второго этапа разработки Стратегии будет проведена ревизия всех спортивных объектов.

По ряду направлений подготовки образовательными стандартами предусматривается определенное техническое оснащение аудиторий и площадей, которое в настоящий момент в РГСУ не соблюдается.

Так, лингафонный кабинет, необходимый для подготовки переводчиков-синхронистов в соответствии с образовательным стандартом находится в нерабочем состоянии и, по оценкам технических служб, не подлежит ремонту.

Минимально необходимый для реализации ООП бакалавриата «Дизайн» перечень материально-технического обеспечения включает следующее оборудование, также частично отсутствующее или нуждающееся в обновлении:

- Специально оборудованные кабинеты и аудитории: академического рисунка, академической живописи, скульптуры и пластического моделирования, проектные мастерские по всем видам дизайна;
- Специализированные компьютерные классы;
- Производственные мастерские: макетные, гипсолитейные, ткацкие;
- Студии: фото и светотехники, печати и полиграфии; лаборатории: черчения и моделирования.

Минимально необходимый перечень материально-технического обеспечения для реализации ООП подготовки по специальности «Психология служебной деятельности» включает:

- Компьютерные классы;
- Аппаратное и программное обеспечение (и соответствующие методические материалы) общего психологического практикума, практикума по психодиагностике и практикумов по дисциплинам специализации;
- Учебные классы, оснащенные современной аудио- и видеотехникой для проведения психологических тренингов, занятий по психологическому консультированию;
- Учебные классы, оснащенные наглядными учебными пособиями, препаратами, материалами для проведения занятий по дисциплинам биологического цикла и психофизиологии, а также аппаратурой и программным обеспечением для организации практических занятий по указанным выше курсам;
- Компьютерные мультимедийные проекторы и другую технику для презентаций учебного материала;
- Современные лицензионные компьютерные статистические системы для анализа данных и обработки результатов эмпирических исследований по курсам «Информатика и информационные технологии в психологии» и «Математические методы в психологии»;
- Тир (для стрельбы из огнестрельного оружия);
- Спортивные залы;
- Кабинеты специальной техники, огневой подготовки, тактико-специальной подготовки;
- Общую библиотеку и специальную библиотеку (библиотека литературы ограниченного доступа);
- Учебные классы, оснащенные наглядными учебными пособиями, препаратами, материалами для преподавания дисциплин биологического цикла и курса психофизиологии, а также аппаратурой и программным обеспечением для организации практических занятий по указанным выше курсам, связанным с регистрацией физиологических функций человека.

Проведенный анализ выявил, что имеющееся программное и аппаратное обеспечение устарело, специализированного аудиторного фонда не хватает, оснащение наглядными препаратами и материалами практически отсутствует.

Существуют проблемы и в организации практических занятий по всем специальностям и направлениями подготовки. В частности, занятия, реализуемые в рамках Центра русского жестового языка, не дают возможности наглядно и на практике объяснить все аспекты профильной дисциплины.

В целом, дефицит аудиторного фонда характерен для всех образовательных программ.

Информационная инфраструктура также требует системного обновления. Университет обязан располагать необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения, что в ряде случаев не выполняется: необходимое программное обеспечение находится на разных компьютерах в разных аудиториях, поэтому часть студентов не может в полном объеме осваивать практические навыки. Говоря о проблемах в области программного обеспечения, следует отметить и проблемы по информационному обеспечению дистанционного образования, в частности, отсутствует оболочка для организации дистанционного и электронного обучения.

При использовании электронных изданий вуз должен обеспечить каждого обучающегося во время самостоятельной подготовки рабочим местом в компьютерном классе с выходом в Интернет в соответствии с объемом изучаемых дисциплин – четыре часа в неделю. Существуют также проблемы с организацией этого доступа.

РГСУ осуществляет подготовку по ряду направлений и специальностей, требующих наличия лицензии на реализацию программ, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, что влечет за собой потребность в соответствующих четко отлаженных поддерживающих процессах.

Сильные, слабые стороны РГСУ

Внутреннее институциональное устройство РГСУ, традиции, корпоративные и профессиональные ценности вуза в значительной мере могут и должны повлиять на его развитие. Анализ внешней и внутренней среды РГСУ позволил выявить и раскрыть ключевые факторы, влияющие на его функционирование, и получить ясную оценку сил университета и ситуации на рынке услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности. При проведении данного анализа оцениваются факторы внутренней и внешней среды. К внутренней среде относятся сильные и слабые стороны вуза. К внешним факторам относятся возможности внешней среды, позволяющие создать конкурентные преимущества университета на рынке образовательных услуг по сравнению с другими высшими учебными заведениями, и опасности (угрозы, риски), т.е. характеристики внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение на рынке.

Проведенный анализ позволяет следующим образом представить основные сильные и слабые стороны внутренней среды университета (перечень не ранжирован).

№	Сильные стороны РГСУ	Слабые стороны РГСУ
1.	Квалифицированный профессорско-преподавательский состав, имеющий большой опыт педагогической и	Гендерное «неравновесие» кадров. Значительное увеличение возрастной

	практической деятельности и объединяющий более 2500 человек, из которых 68% имеют ученую степень и звание (72% по головному вузу); доля докторов наук в числе штатного профессорско-преподавательского состава составляет 13% (23,3% по головному вузу).	группы старше 50 лет.
2.	Традиции лидерства в образовательной системе РФ.	Медленное воспроизводство педагогических и руководящих кадров.
3.	Традиции непрерывного повышения квалификации.	Низкий уровень владения иностранными языками преподавателей и студентов.
4.	Координирующая роль в развитии системы подготовки специалистов в области социальной работы как базового вуза УМО. Подготовка преподавателей кафедр, вузов, факультетов социального профиля, а также аспирантская и докторская послевузовская социально-ориентированная подготовка.	Отсутствие административных и финансовых возможностей для привлечения известных сторонних (в т.ч. иностранных) научно-педагогических работников.
5.	Социальная поддержка и развитие педагогической профессии через гранты, премии, социальные выплаты.	Слабая поддержка научных школ.
6.	Авторитет, репутация в регионе. РГСУ - один из крупнейших в стране научно-образовательных комплексов в области социальных наук.	Работа по формированию и продвижению позитивного имиджа университета не ведется.
7.	Сформирована структура теоретического профессионального образования и система фундаментальных направлений подготовки, некоторые из которых являются уникальными: адаптивная физическая культура и спорт, теория и методика шахматной игры, исполнительское народное творчество, жестовый язык и т.д.	Недостаточно развита научно-исследовательская деятельность и научно-исследовательская инфраструктура.
8.	Лидирующие позиции в подготовке высококвалифицированных специалистов для социальной сферы общества.	Отсутствие системы контроля как качества самого образования, так и процессов.

9.	Востребованность выпускников вуза на рынке труда. Высокий уровень трудоустройства по специальности (почти 80%).	Отсутствие интеграции в международные системы оценки качества обучения и рейтингования.
10.	Сложившиеся научные школы социального образования, представленные в функционирующих в РГСУ диссертационных советах.	Слабый уровень разработки новых практико-ориентированных образовательных программ и внедрения активных методов обучения, в т.ч. технологий личностно-деятельностного подхода и дистанционного образования.
11.	Развита система дополнительного профессионального образования работников социальной сферы.	Низкая степень проникновения удаленных форматов обучения и исследовательской работы.
12.	Наличие довузовской подготовки.	Устаревшие технологии и оборудование.
13.	Наличие кадрового потенциала и информационно-организационной инфраструктуры для развития дистанционных образовательных технологий.	Не обеспечена технически информатизация административной деятельности и учебного процесса, система дистанционного образования.
14.	Удобное расположение административных подразделений и учебных корпусов – вблизи основных транспортных магистралей города и станций метро.	Существенная доля административных и учебных помещений, требующих ремонта.
15.	Предоставление обучающимся мест в общежитиях.	Недостаточное количество общежитий и дефицит аудиторного фонда.
16.	Развита материально-техническая база учебного заведения (обновленная научно-исследовательская библиотека, современные компьютерные классы с выходом в интернет и т. д.).	Значительный износ основных фондов.
17.	Широко развита филиальная сеть: 38 филиалов в 7 федеральных округах Российской Федерации и 2 филиала в Республике Беларусь и Кыргызской Республике.	Недостаточное количество современных информационно-телекоммуникационных технологий в учебном процессе.

18.	Значительное влияние и репутация РГСУ на региональном уровне.	Отсутствие четкой системы управления РГСУ как на уровне головного офиса, так и на региональном уровне.
19.	Развиты партнерские отношения и устойчивые научные связи с ведущими вузами азиатского региона (Китай и Южная Корея).	Отсутствие механизмов академической мобильности преподавателей и студентов (в том числе в рамках международной деятельности), слабый уровень международного взаимодействия и участия в международных проектах, федерациях, ассоциациях вузов.
20.	Наличие системы студенческого самоуправления РГСУ	Низкая степень вовлеченности студентов в эту работу.
21.	Развитая филиальная сеть	Отсутствие системы управления филиальной (партнерской) сетью.
22.	РГСУ обладает обширной спортивной инфраструктурой, включающей в т.ч. бассейн	Ряд объектов инфраструктуры требует обновления и модернизации
23.	В вузе работают десятки секций, кружков, студенческие клубы, центры и досуговые организации (Студенческий информационный центр, Центр интеллектуальных игр, Клуб Парламентские дебаты, Спортивно - массовый центр, Ибероамериканский образовательный центр, Культурно - массовый центр, Шахматный клуб, студенческие театры и студии), студенческая газета «Студенческое самоуправление в РГСУ».	Спортивные мероприятия не объединены в единую программу, включающие в т.ч. систему показателей
24.	В университете работает собственный Дворец культуры, Музей истории РГСУ, Университетский домовый Храм. Университет располагает несколькими базами отдыха.	Отсутствует централизованная программа интеграции учащихся и работников во внеурочную\внерабочую деятельность
25.	Сотрудники и студенты вуза регулярно	Отсутствие прочных деловых

	побеждают в научных конкурсах и получают гранты, участвуют в конференциях.	связей с российским и международным бизнес сообществом.
26.	Спортивные команды и спортсмены РГСУ постоянно показывают высокие результаты на международных и национальных соревнованиях, продолжая традиции становления спортивной славы РГСУ.	Отсутствие единой развитой, функционирующей спортивной базы РГСУ.
27.	Наличие 3 журналов, включенных в Перечень ВАК («Социальная политика и социология», «Ученые записки РГСУ», «Человеческий капитал»).	Наличие всего трех журналов, включенных в Перечень ВАК
28.	Корпоративная газета «Социальный университет» регулярно освещает последние новости и достижения университета.	Отсутствие единой медийной стратегии, низкая узнаваемость бренда среди ЦА
29.	Тесное взаимодействие с ключевыми министерствами и ведомствами, региональными органами государственной власти, органами местного самоуправления, институтами гражданского общества (в т.ч. с церковью), активное участие как в идеологии социальных реформ, так и в разработке и реализации федеральных и региональных социальных проектов и программ.	Отсутствие системы управления взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами
30.	Создание и деятельность некоммерческого партнерства Национальный общественный комитет «Российская семья», который разрабатывает социальные проекты и проводит мероприятия, направленные на решение проблем современной семьи, на повышение значимости в обществе института семьи.	Исполнение обеспечивающих функций рассредоточено по всей структуре и требует централизации.
31.	Деятельность на базе РГСУ Академии социального образования, Общества содействия социальному образованию и Союза социологов России.	РГСУ не представлен ни в одном из ведущих мировых и российских рейтингов.
32.	Потенциально высокий уровень образования, культуры и гражданско-патриотического воспитания	Отсутствие обратной связи от сотрудников о степени их удовлетворенности.

	выпускников РГСУ.	
33.	Коллективный договор РГСУ занял 3-е место по мониторингу среди ВУЗов г. Москвы	Отсутствует комплексная интегрированная программа формирующая здоровый образ жизни учащихся и сотрудников РГСУ
34.	РГСУ осуществляет на постоянной основе большое количество сложных основных и поддерживающих процессов	Отсутствие системы управления процессами. Слабая связь между факультетами. Бюрократизм, устаревшие методы ведения документооборота.
35.	У РГСУ имеется ряд атрибутики бренда (слоган, логотип, элементы фирменного стиля).	Низкий уровень формирования территорий и инфраструктуры.
36.	Сформирована исторически сложившаяся система управления университетом.	Отсутствие финансового моделирования и экономической оценки деятельности университета, системы сбалансированных показателей.
37.	Наличие уникальных направлений подготовки	Отсутствует стратегия привлечения абитуриентов
38.	Большое количество преподавателей, докторантов и аспирантов работающих над диссертациями. Сложившийся положительный имидж базовых кафедр, готовящих аспирантов и докторантов.	Заккрытие ряда диссертационных советов.

Развитие РГСУ в значительной мере зависит от состояния и намеченных перспектив развития внешней среды. Экспертным методом получен перечень наиболее значимых для вуза внешних факторов с включением благоприятных возможностей и потенциальных угроз для развития.

Возможности для развития РГСУ

1. Развитие института внешнего заказчика. Госзаказ на высококвалифицированных специалистов для социальной сферы.
2. Увеличение числа желающих повысить свой профессиональный уровень знаний (что вызвано массовыми увольнениями в организациях в результате действия финансово-экономического кризиса). Тенденция – непрерывное образование в течение всей жизни.
3. Развитие информационных технологий, систем маркетинга, продаж и т. д., требующее постоянного повышения квалификации персонала компаний.

4. Появление новых технологий обучения (в т.ч. дистанционных). Тенденция – цифровое обучение.
5. Политика правительства, направленная на инновационное развитие экономики за счет интеллектуального капитала.
6. Выделение федерального финансирования образовательных проектов по профессиональной переподготовке безработных граждан.
7. Развитие международных проектов и связей в области образования. Интеграция в международное образовательное пространство. Приглашение иностранных преподавателей, спрос на стажировки за рубежом.
8. Возрастание роли гражданского общества. Пропаганда ценностей семьи, здорового образа жизни; рост рождаемости; социально-психологическая поддержка семьи в кризисных ситуациях.
9. На основе государственной поддержки формирование мощных инновационных педагогических комплексов, объединяющих педагогические сообщества, науку, эффективные педагогические практики, которые составят конкуренцию действующим формам повышения квалификации.
10. Спрос со стороны работодателей на развитие взаимодействия с представителями системы высшего профессионального образования.

Потенциальные угрозы развитию РГСУ

1. Изменение государственной образовательной политики в области высшего профессионального образования.
2. Демографическая ситуация в стране и регионе, старение населения.
3. Коммерциализация образования, которая ведет к сильной конкуренции между участниками рынка образовательных услуг, росту оплаты труда, росту затрат на обучение, установлению низкого «порога входа» в международные школы.
4. Мировой финансовый кризис и связанное с ним ухудшение финансового состояния отечественных организаций.
5. Отсутствие разработанной нормативно-правовой базы, регламентирующей основы и систему дистанционного образования в современных экономических условиях.
6. Несовершенство системы дифференцирования НПР «исследователь/методист»
7. Ужесточение требований к результатам обучения у крупных корпоративных клиентов.
8. Отсутствие новых инструментов распределения государственного задания на подготовку и повышение квалификации специалистов негативно повлияет на развитие системы образования в целом.
9. Отсутствие координирующего органа для развития международных связей и образовательных проектов. Локальность и закрытость международных образовательных проектов, отсутствие диссеминации результатов.

10. Низкая степень заинтересованности и участия бизнеса в поддержке системы высшего образования, совместных проектах по совершенствованию системы образования ввиду плохой информированности бизнеса о возможностях и потребностях образования. Частные инвестиции в образование носят бессистемный характер.

Сегодня можно утверждать, что цели, поставленные при создании РГСУ, в значительной степени достигнуты. Действуя на научно-образовательном рынке 23 года, университет внес и продолжает вносить значительный вклад в социальное развитие России.

Однако, несмотря на то, что РГСУ является признанным лидером российской высшей школы в области социальных наук, его позиции по сравнению с ведущими международными научно-образовательными центрами пока недостаточно сильны.

Указанные ограничения полностью сохраняют свою актуальность для будущего. Успешное развитие университета может быть обеспечено лишь при условии их последовательного преодоления и сохранения лучших традиций и практик РГСУ.

Рассматривая развитие социальной сферы в качестве важнейшего стратегического социально-политического приоритета страны, Российский государственный социальный университет заявляет о намерении своего дальнейшего развития как федерального исследовательского инновационного университета – ведущего центра социального образования в России и мире.

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РГСУ

Атрибуты стратегического управления РГСУ

Разработанные в 2009 году атрибуты стратегического управления РГСУ были актуализированы и согласованы со всеми участниками рабочих групп разработки Стратегии развития Университета до 2020 года. Таким образом, можно утверждать, что данные атрибуты стратегического управления университетом в целом разделяются членами команды РГСУ.

Видение Российского государственного социального университета:

«РГСУ – эффективный, технологичный, стабильно и динамично развивающийся университет, полноправный участник глобального научно-образовательного пространства, лидер российского социального образования и социальной науки, сплочённая команда которого интегрирована в международное образование, науку, бизнес, российский государственный сектор и создает профильные инновации».

Миссия Российского государственного социального университета:

«Опираясь на научные исследования мирового уровня, мы готовим лучших в России специалистов и управленческую элиту социальной сферы, формируем социально активных и социально ответственных граждан России, высоко адаптированных к современным условиям рынка, способствуем интеграции членов нашей команды в глобальное сообщество профессионалов».

Стратегические цели развития РГСУ

На первом этапе разработки Стратегии развития РГСУ до 2020 года была сформирована стратегическая цель развития всего университета:

«Стратегическая цель развития Российского государственного социального университета до 2020 года – стать высокотехнологичным университетом, включенным в мировую карту науки и образования».

В рамках второго этапа разработки Стратегии до 1 сентября 2014 года будут разработаны стратегические задачи научно-исследовательской, образовательной, воспитательной, международной деятельности РГСУ, обеспечивающие достижение указанной стратегической цели.

Детальное разделение целей и задач с последующим каскадированием по подразделениям и установлением соответствующих КПЭ и ППР будет осуществлено в ходе реализации II этапа разработки Стратегии.

Организация управления РГСУ

В ходе первого этапа разработки стратегии был сформирован перечень всех функций, исполняемых научно-образовательным учреждением, и данные функции были распределены по девяти функциональным блокам. Каждому блоку были присвоены ключевые группы показателей эффективности. Указанное распределение представлено в таблице ниже.

РЕКТОР										
№	Наименование ключевого показателя эффективности	Стратегическая функция		Продуктовая функция			Операционная	Обеспечивающая	Работа с сетью	Штабная функция аппарата ректора
		Стратегическое развитие РГСУ	Развитие международной деятельности	Образовательная функция	Воспитательная функция	Наука				
1.	Образовательная деятельность (E1)	-	-	+	-	+	+	-	-	-
2.	P&L	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3.	Market share	+	+	+	+	+	+	-	+	+
4.	Качество	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5.	Финансово-экономическая деятельность (E4)	+	-	-	-	-	+	+	+	+
6.	Employer reputation (QS)	+	+	+	+	+	-	-	+	+
7.	Customer Satisfaction	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8.	Инфраструктура (E5)	+	-	-	-	-	-	+	+	-
9.	Международная деятельность (E3)	-	+	-	-	+	-	-	-	-
10.	Трудоустройство (E6)	+	+	+	-	+	-	-	-	-
11.	Academic reputation (QS)	+	+	+	-	+	-	-	-	-
12.	Distinguished specialists (QS)	-	+	+	-	+	-	-	-	-
13.	Hirsch index (QS)	-	-	-	-	+	-	-	-	-
14.	Brand awareness	+	+	-	-	-	-	-	+	-

В рамках второго этапа разработки Стратегии развития РГСУ до 2020 года представленный уровень функциональной абстракции «ректор -2» будет экстраполирован на всю управленческую вертикаль, а перечень ключевых показателей эффективности расширен, сами показатели взвешены. Ответственность за обеспечение достижения сформированных целей стратегического развития РГСУ до 2020 года разделена по основным функциональным блокам. Для каждого блока были разработаны соответствующие ключевые показатели эффективности, которые затем были сгруппированы по принципу соответствия запросам ключевых групп стейкхолдеров. В результате данной работы были также установлены целевые значения данных показателей на горизонте 2020 года. Данный подход позволяет сформировать прозрачную и эффективную систему управления по целям, соединяющую воедино все подразделения РГСУ для достижения стратегических целей.

Региональная политика РГСУ

Российский государственный социальный университет является не просто крупным московским вузом, но организацией, действующей на общероссийском уровне, что обуславливает создание соответствующего управленческого механизма, способного обеспечить эффективное территориальное управление. Первым этапом разработки региональной стратегии РГСУ явился анализ действующей программы развития университета до 2020 года.

В Программе развития РГСУ 2020, разработанной в 2009 году, обозначено, что политика регионального развития Российской Федерации в соответствии с Концепцией стратегии социально-экономического развития регионов РФ направлена на повышение благосостояния и качества жизни населения на территории России, обеспечение устойчивых темпов качественного экономического роста, усиление конкурентных позиций России и ее регионов в мире.

Ввиду дефицита специалистов подготовка кадров для социальной сферы нуждалась в кардинальном улучшении и рассматривалась в качестве приоритетной задачи как на уровне страны в целом, так и на уровне отдельных регионов.

В Программе уделяется внимание формированию нового облика современного университета и политики государства, направленной на выравнивание уровней экономического развития регионов. Возможности участия университета в региональных социально-экономических процессах рассматриваются в таких направлениях: вклад университета как крупного работодателя в региональное развитие; технологическое развитие промышленности региона через трансфер технологий (технопарки, инкубаторы, консультационная деятельность); профессиональное образование и переподготовка, повышение квалификации и т.п.

Декларировалось, что региональные системы образования призваны осуществлять подготовку кадров исходя непосредственно из потребности

регионов; именно на региональном уровне происходит взаимодействие рынка образования и рынка труда, а также влияние вузов на образовательный потенциал, на социальную структуру населения, увеличивая контингент с более высоким уровнем образования.

Традиционными целями развития региональной, в том числе филиальной сети вузов, являлись:

- Расширение зоны географического охвата с точки зрения предоставления образовательных услуг;
- Развитие системы привлечения и отбора талантливых абитуриентов и студентов;
- Расширение партнерства с региональными властями и бизнес-структурами, направленного на обеспечение процессов социально-экономического развития регионов;
- Социально-культурная стабилизация территорий.

Одной из основных задач РГСУ являлось обеспечение качественного образования столичного уровня, доступного широким слоям населения на месте проживания по всей территории Российской Федерации, стран дальнего и ближнего зарубежья.

На момент осуществления анализируемой Программы региональная сеть РГСУ была представлена 40 филиалами на территории России и 2 филиалами в странах СНГ – в Республике Беларусь и Кыргызской Республике, а также Международным центром социального образования в г. Баку Республики Азербайджан.

Предполагалось, что такая структура позволяет РГСУ разрабатывать единую стратегию социального образования, руководить ее практическим воплощением, добиваться конкретной отдачи в виде изменения социальной ситуации в стране и регионах в позитивном направлении.

В Программе показаны тенденции расширения специальностей для социальной сферы, делается акцент на довузовскую подготовку, программы опережающей подготовки и переподготовки кадров в регионах.

Предполагалось уделить большое внимание укреплению материально-технической базы филиалов, соответствующей университетским стандартам, в т.ч. ремонт и строительство учебных корпусов и общежитий.

Для достижения целей региональной политики РГСУ требовалось решить следующие актуальные задачи:

1. Оптимизация структуры и процессов управления региональной сети филиалов РГСУ.
2. Развитие партнерства с региональными органами власти, общественными организациями и бизнес-структурами, направленного на обеспечение процессов социально-экономического развития регионов.
3. Формирование на базе филиалов распределенной сети региональных центров компетенций (лучших практик) в сфере социального образования и технологий.

Текущий этап развития РГСУ демонстрирует невозможность достижения указанных целей и задач в области регионального управления. Основным критерием, на основании которого можно сделать вывод о том, что Программа развития РГСУ 2020 в части региональной политики нуждается в корректировке, являются итоги мониторинга эффективности вузов за 2013 год: 28 филиалов РГСУ эффективны по трем и менее критериям.

При принятии Программы развития РГСУ 2020 (2009 года) не учитывались тенденции в экономике и образовании, происходящие в России и мире в течение последних лет. В начале 2009 года в мире разразился экономический кризис, породивший ограничения финансовых инструментов развития высшего образования в России, не была учтена демографическая ситуация в Российской Федерации. Спад рождаемости в России в 1990-е годы, привел к тому, что, начиная с 2010 года, наблюдалось неуклонное снижение потенциальных абитуриентов со средним (полным) общим образованием.

Слабо проработаны маркетинговая стратегия и анализ социально-экономического развития регионов. В период с 1990-х годов и по настоящее время регионы испытывали большие нагрузки на местный бюджет, количество депрессивных регионов вопреки прогнозам не уменьшилось. В связи с экономическим спадом во многих регионах и субъектах Федерации социальные программы финансировались по остаточному принципу. В ряде регионов продолжалось сворачивание промышленности и сельского хозяйства, что порождало безработицу и низкие доходы населения.

Участие филиалов РГСУ в образовательных программах развития регионов в лучшем случае сводилось к подготовке специалистов профессионального образования, переподготовке и повышении квалификации. Ни о каком участии филиалов в технологическом развитии промышленности регионов через трансфер технологий (технопарки, инкубаторы, консультационная деятельность) практически не было.

Привлечение потенциальных абитуриентов из других регионов для приема в филиалы, в том числе с использованием системы дистанционного обучения практически ни в одном из филиалов не применялось. Дистанционные образовательные технологии в головном университете и, тем более, в филиальной сети не развивались на должном уровне. Отбор талантливых абитуриентов в филиалы не производился, преобладала политика формирования большего контингента студентов за счет демпинга цен на образовательные услуги, что привело к низким показателям эффективности по баллу ЕГЭ в большинстве филиалов.

Партнерство филиалов с региональными властями и бизнес-структурами хорошо отлажено, однако, это партнерство не принесло ожидаемых выгод в их развитии. Большинство региональных властей при обсуждении судьбы филиала в регионе не оказали поддержку структурным подразделениям РГСУ. Филиалы РГСУ в некоторых регионах по-прежнему

рассматриваются как инородные структуры, представляющие интересы Московской части бизнес-элиты образования.

С момента принятия Программы Стратегии - 2020 количество филиалов уменьшилось с 42 до 40. Ликвидированы филиалы в г. Дербент Республики Дагестан и г. Ижевск Удмуртской Республики. В трех филиалах не ведется набор абитуриентов: г. Пенза, г. Нефтеюганск, г. Хасавюрт.

В связи с недостатком финансовых средств в филиалах РГСУ шло замедленное обновление материально-технической базы. Компьютерные классы морально устарели, оргтехника малопригодна для работы персонала, библиотеки требуют обновления фондов современной учебной литературой до 5 (пяти) лет. Не до конца используются современные средства электронной социальной библиотекой через систему Интернет. Некоторые филиалы, имеющие в своем распоряжении помещения, требующие капитального ремонта, из-за отсутствия средств на проведение ремонтных работ вынуждены арендовать помещения, так как не имеют помещений в собственности, оперативном управлении или безвозмездном пользовании. Так же не помогают в решении этих вопросов администрации регионов, с которыми отлажены взаимоотношения.

В соответствии с Программой развития РГСУ 2020 в регионах планировалось осуществлять подготовку специалистов социальной сферы и профессиональных команд, работающих в социально-экономической сфере.

Однако по факту обеспечение региональных и муниципальных органов власти, организаций социальной сферы и бизнес-структур доступом к социальным технологиям, разрабатываемым филиалами через совместную проектную деятельность по решению стратегических задач, создание системы профориентационного и образовательного консалтинга, формирование интегрированной научно-образовательной среды в регионах филиалами практически не осуществлялось.

Данные результаты свидетельствуют об отсутствии координационного центра управления процессом реализации Программы в части региональной политики. Филиалы «потонули» в сложном документообороте, согласовательных процедурах головного вуза в связи с отсутствием в структуре Центра управления региональным развитием и продвижения интересов филиалов. Отрицательно сказался на эффективности работы филиалов низкий коэффициент использования электронного документооборота. Переход в РГСУ и в филиалах на электронный документооборот произошел с опозданием на несколько лет. Строгий контроль, многократная перепроверка документов и сведений, представляемых филиалами, с одной стороны, привели к снижению персональной ответственности руководства филиалов, а с другой, - к снижению инициативности филиалов.

Таким образом, в соответствии с корректировкой основных целей и задач стратегии РГСУ на период 2014-2015 гг. были сформулированы основные задачи региональной политики РГСУ:

- Оптимизация количества филиалов на основе разработанных в Стратегии критериев эффективности.
- Повышение эффективности деятельности сохраненных филиалов в соответствии с внутренними и внешними (показатели мониторинга эффективности вузов) критериями оценки.
- Формирование эффективности системы управления филиальной сетью.
- Повышение качества образовательной, воспитательной и научной деятельности в филиалах.
- Развитие филиалов как многопрофильных, многоуровневых научно-образовательных комплексов, в том числе на основе кластерного взаимодействия с региональными вузами и предприятиями, включением их в региональные кластеры.
- Повышение экономической эффективности деятельности филиалов (рентабельность образовательных программ, оптимизация штатной структуры, расширение спектра образовательных программ с применением дистанционных образовательных технологий).

В целях соблюдения высокого стандарта образовательной, воспитательной и научной деятельности РГСУ в региональных подразделениях линейно-функциональная структура управления, которая построена на принципах рациональности и экономичности; характеризуется сильной, централизованной властью, жестким контролем, акцентом на вертикальных связях, формальной системой отчетов.

Подразделения филиалов будут иметь матричную структуру управления (подчиняться директору филиала, дирекции по работе с региональными и международными сетями, а также структурным подразделениям Университета по соответствующей компетенции). Филиалы осуществляют свою деятельность в соответствии с типовым положением Минобрнауки РФ о филиале. При этом предусмотрены типы филиалов, реализующих образовательную деятельность и не ведущих ее. Директора филиалов обладают полномочиями в соответствии с должностными инструкциями и доверенностями ректора РГСУ.

Дирекция по работе с региональными и международными сетями является координирующим центром, функциями которого являются:

1. Контроль за соблюдением выполнения стандартов вуза: наука, воспитание, образование, администрация;
2. Выбор лучших практик, предварительная экспертиза и представление их на утверждение в подразделение по компетенции;
3. Кадровая политика в региональных подразделениях (экспертиза и рекомендация, согласование кадровой комиссии);
4. Разработка и контроль выполнения показателей эффективности региональных подразделений;
5. Представление интересов региональных подразделений в головном вузе.

В существующей структуре РГСУ филиалы имеют одинаковые функции и полномочия. В целях оптимизации работы сети предлагается несколько переориентировать ресурсы и оказывать поддержку сильным, крупным филиалам, способным конкурировать с региональными университетами, качественно реализовывать образовательные программы, выполнять научные исследования и достойно представлять бренд РГСУ в регионе.

Таким образом, можно сформулировать следующие первоочередные мероприятия в области развития управления региональной сетью РГСУ.

1. Создание Единого центра координации работы региональных и международных сетей в целях реализации стратегических планов РГСУ.
2. Введение единого образовательного стандарта в целях доступности качественных образовательных программ на региональных рынках.
3. Создание единой современной технологической платформы, обеспечивающей прозрачный и быстрый документооборот, трансфер лучших практик и образовательных программ, что, в конечном счете, должно привести к оптимизации структуры управления филиалами и контролю за ними.
4. Оптимизация учебных планов в части уменьшения количества дисциплин, обеспечение большей вариативности за счет внедрения дистанционных образовательных технологий (ДОТ), перевод преподавания базовых дисциплин на ДОТ, признание курсов и модулей, полученных знаний в МООС студентами в процессе самообразования.
5. Отбор уникальных образовательных программ в региональных подразделениях, их экспертиза, утверждение и трансляция на сеть РГСУ.
6. Создание открытого кадрового отбора на руководящие должности в филиалах, путем коллегиального решения кадровой комиссии и соответствия претендентов заявленным критериям отбора – Центр оценки компетенций (создание внутреннего кадрового резерва, привлечение лидеров образования извне).
7. Разработка четкой политики по реализуемым образовательным программам в регионе на основе анализа конкурентоспособности образовательных программ, создание уникальных образовательных программ для региона на основе координационных усилий ведущих университетов РФ и мира.
8. Открытие базовых кафедр, научных лабораторий, создание научно-образовательных кластеров, включающих филиалы РГСУ и филиалы других университетов (РЭУ им. Плеханова и др.), расположенных в одном территориальном сегменте.
9. Разработка новых форматов региональных подразделений РГСУ в зависимости от их функциональной нагрузки.

10. Оптимизация структуры штатного расписания филиалов за счет внедрения электронного документооборота и переноса большинства функций в головной вуз.
11. Продолжение развития сети международных представительств и филиалов (в том числе существующего Международного центра социального образования в г. Баку, филиалов в г. Минске Республики Беларусь, г. Ош Кыргызской Республики) с целью завоевания лидерских позиций в области социального образования на международной арене, рынке образовательных услуг стран СНГ и стран бывшего социалистического блока.

Финансовая модель деятельности РГСУ

С целью оценки эффективности и сценарного моделирования всех аспектов деятельности Университета была разработана фактическая финансовая модель, а также смоделированы основные финансовые потоки на горизонте 2020 года. Результаты данной работы представлены в таблице ниже. В рамках реализации Стратегии развития университета финансовое моделирование будет осуществляться системно и на периодической основе.

№ п/п	Наименование	2013 г.	2020 г. (Согласно Программе)	2020 г. (Прогноз Стратегии развития)
1.	Темп прироста объемов субсидии на исполнение государственного задания по сравнению с прошлым годом	+	-	+
2.	Отношение величины финансирования РГСУ к стоимости имущества, находящегося на оперативном управлении	2,38	3,5	4,48
3.	Доля доходов от приносящей доход деятельности РГСУ в общем объеме финансирования, тыс. руб.	55%	60%	65%
4.	Доля операционных затрат в общем объеме затрат РГСУ	-	90%	80%
5.	Выручка от оказания образовательных услуг на 1 ППС	831 530	1 300 000	1 700 000
6.	Выручка от научной деятельности в расчете на 1 ННР	20,63	125,00	160,00
7.	Соотношение доходов и расходов подразделений, занимающихся иной приносящей доход деятельностью	-	-	115%
8.	Доля расходов РГСУ (г.Москва), финансируемых за счет отчислений филиалов в централизованный фонд РГСУ	12,73%	-	25%
9.	Доля расходов на управление в общем объеме затрат РГСУ	-	-	3%
10.	Объем Фонда целевого капитала поддержки науки и инноваций	-	-	2%

КОНЦЕПЦИИ ЦЕЛЕВЫХ ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ СТРАТЕГИЙ

Концепция стратегии информатизации

Достижение стратегической цели развития РГСУ до 2020 года невозможно без использования самых современных информационных технологий, серьезного изменения существующих бизнес-процессов и их последовательной автоматизации.

Следует отметить, что в РГСУ уже проведена значительная работа по оптимизации ИТ-инфраструктуры и информационных систем. Можно выделить следующие реализованные проекты:

- Реорганизация серверной и сетевой инфраструктуры в Москве позволила повысить бесперебойность ИТ-процессов как в головном ВУЗе, так и в филиалах;
- Внедрение системы видеоконференцсвязи и IP-телефонии предоставило возможность наладить взаимодействие с филиалами в режиме online;
- На платформе 1С автоматизированы основные процессы учебной деятельности, бухгалтерского, кадрового учета и расчета заработной платы, а также налажен электронный документооборот как в Москве, так и филиалах.

Однако используемые системы и сервисы имеют ряд существенных недостатков, приведем некоторые из них.

Малоэффективная платформа управления ВУЗом децентрализована, не позволяет охватить весь жизненный цикл студента, научно-исследовательский процесс, международную деятельность и уже не может способствовать достижению основной цели РГСУ – становлению инновационного Университета.

Во всех информационных системах в разной степени присутствуют некорректные данные, что делает невозможной автоматизированную сдачу отчетности. В то же время Минобрнауки РФ ввело регулярную практику мониторинга показателей эффективности ВУЗов на основе утвержденных форм, сформировать которые в ручном режиме, без использования современных информационных технологий становится все сложнее.

Сотрудники тратят слишком много времени на решение рутинных задач, наблюдается дублирование ввода данных, что приводит к дополнительным ошибкам и отрицательно сказывается на всех процессах Университета.

Значительная часть учетных операций ведется вручную на компьютерах или бумажных носителях, часть необходимого функционала в системах отсутствует. Это не позволяет Руководству ВУЗа получать прозрачную целостную картину и своевременно принимать управленческие решения.

У студентов и профессорско-преподавательского состава отсутствует возможность получения защищенного доступа к данным в режиме 24*7, что делает невозможным получение дистанционного образования в РГСУ.

Необходимо отметить, что за рубежом данный вид обучения не просто активно используется в учебном процессе, а уже является стандартом де-факто и присутствует во всех ведущих высших учебных заведениях.

Низкий уровень безопасности в информационных системах не позволяет обеспечить достоверность и полноту информации. Неоднократно были отмечены ситуации, когда сотрудники предоставляли в вышестоящие инстанции не проверенные данные, что отрицательно сказывалось на показателях и имидже ВУЗа.

Для решения вышеуказанных задач и обеспечения достижения основной цели Университета – стать инновационным ВУЗом была проведена работа по анализу существующих бизнес-процессов и **сформированы основные требования к информационным системам**, которые учитывают как текущие процессы, так и необходимые их изменения, лучшие практики, а также предложения, поступившие от подразделений РГСУ. В основу предложений заложен мировой опыт автоматизации ведущих высших заведений из рейтинга TOP-100.

Ключевыми результатами внедрения и использования современных информационных технологий будут следующие.

Единая централизованная информационная платформа, охватывающая все бизнес-процессы во всех регионах присутствия Университета, начиная от основной деятельности – учебной и научной и заканчивая обеспечивающими процессами, позволит вести автоматизированный безбумажный документооборот как внутри организации, так и за ее пределами.

Безопасный доступ к нужным данным как студентов и преподавателей, так и сотрудников будет возможен из любой точки мира, где есть интернет, в режиме 24*7. Это позволит учиться или работать, находясь постоянно в online, что особенно актуально для людей с ограниченными возможностями.

Каждому студенту и сотруднику будет выдана единая электронная социальная карта, которая одновременно является и пропуском на территорию, и электронной зачетной книжкой, и проездным билетом и банковской картой. Следует отметить, что такие технологии очень просты и удобны в повседневной жизни и сейчас только начинают появляться в России.

Широкое применение современных интернет-сервисов и использование мобильных приложений позволит преподавателям, сотрудникам и студентам общаться через внутреннюю социальную сеть и получать доступ с мобильных устройств, что даст возможность не просто учиться или работать, а находиться в постоянной коммуникации.

Современные системы значительно облегчат сотрудникам повседневный труд – будет сведено к минимуму число рутинных задач, станет возможным оперативное получение информации в нужном срезе, будут доступны новые возможности, такие как, например, автоматическое уведомление об академической задолженности.

Для достижения вышеуказанных целей в прогнозируемые сроки и обеспечения успешного перехода на использование новых технологий **предлагается определить следующие укрупненные этапы.**

1. Реализация управления образовательной и научно-исследовательской деятельностью. Запуск в обращение единой электронной карты для студентов, профессорско-преподавательского состава и сотрудников. Ввод в эксплуатацию системы дистанционного обучения. Август 2014 – май 2015.
2. Реализация управления административно-хозяйственной деятельностью: управление финансами, кадрами и расчет заработной платы, управление закупками и имущественным комплексом. Июнь 2015 – ноябрь 2016.
3. Реализация доступности РГСУ в интернет-пространстве: доступ с мобильных устройств, социальная сеть и электронная библиотека. Декабрь 2016 – август 2017.

Для качественной и своевременной реализации этих этапов и успешного достижения всех намеченных результатов предлагается применять проектный подход.

Концепция управления человеческим капиталом и талантами

Важнейшей составной частью Стратегии развития РГСУ до 2020 г. является политика управления кадрами, которая должна стать одним из основных инструментов достижения стратегических целей, стоящих перед Университетом. Реализация стратегических изменений невозможна без создания системы принципов, методов, форм и организационных механизмов управления человеческим капиталом, так как именно персонал и талантливые обучающиеся являются главным ресурсом для достижения стратегических целей и задач РГСУ.

По результатам мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования в 2014 году РГСУ вошел в список вузов, выполнивших менее 4 показателей эффективности, в связи с чем Университет включен в План мероприятий по государственному контролю (надзору) за деятельностью образовательных организаций и лицензионному контролю Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ. Итоги мониторинга наглядно показывают необходимость проведения новой политики в сфере управления человеческим капиталом в РГСУ. Приведенная ниже таблица² демонстрирует текущие показатели по основному персоналу Университета и показатели, которые необходимо достигнуть, с учетом позиции учредителя РГСУ – Министерства образования и науки Российской Федерации.

² Значения приведенных в таблице показателей будут уточнены на следующем этапе разработки Стратегии до 1 сентября 2014 года.

Основные показатели	2013 год	2020 год
Количество профессорско-преподавательского состава	2150	не менее 2500
из них докторов наук, %	14	не менее 19
из них кандидатов наук, %	51,2	не менее 64
из них работают на полную ставку, %	66	не менее 80
из них являются внутренними совместителями, %	9	не более 13
из них являются внешними совместителями	392	450
Количество студентов (приведенный контингент) на одного преподавателя	12	14
Средний возраст преподавателя	40	38
Преподаватели, имеющие публикации в ведущих индексируемых российских и зарубежных журналах, %	37	не менее 90
Количество учебно-вспомогательного персонала	579	600

Таким образом, в РГСУ имеются типичные для многих вузов России кадровые проблемы:

- Значительный объем внутреннего совместительства, что ведет к перегрузке ведущих преподавателей и объективно снижает их активность и эффективность в проведении научных исследований и переходе на новые образовательные стандарты и технологии;
- Общее старение преподавательского корпуса и недостаточный приток молодых специалистов в университет;
- Отсутствие достаточного количества учебно-вспомогательного персонала, обладающего необходимой квалификацией, что негативно влияет на качество научно-образовательной деятельности и другие проблемы.

Стратегической целью политики управления человеческим капиталом и талантами РГСУ является формирование высококвалифицированной, высокопроизводительной сплочённой команды, способной быть интегрированной в глобальное сообщество профессионалов, создающей профильные инновации.

Формирование и реализация стратегии управления человеческим капиталом и талантами РГСУ основывается на **принципах**:

- Корпоративности;
- Открытости;
- Системности;
- Нацеленности на результат;
- Вовлеченности всех членов коллектива в деятельность Университета;
- Инвестирования в человеческий капитал;

- Социальной защищенности сотрудников.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением основных задач:

- Создание системы отбора и привлечения лучших профессорско-преподавательских и административно-управленческих кадров;
- Разработка и внедрение механизмов оценки квалификации и эффективности сотрудников Университета, в том числе на основании ключевых показателей эффективности;
- Перевод научных сотрудников и профессорско-преподавательского состава на эффективный контракт;
- Формирование системы кадрового резерва будущих лидеров в образовательной, научной и административной сферах деятельности Университета;
- Создание системы, обеспечивающей повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала;
- Улучшение материально-технического и информационного обеспечения деятельности всех категорий персонала Университета;
- Развитие корпоративной культуры, способствующей формированию благоприятных условий для профессиональной деятельности.

Одним из важнейших условий качества образования, обеспечиваемого образовательным учреждением, является высокий уровень научно-педагогического потенциала и квалификационные характеристики профессорско-преподавательского состава, именно поэтому решение задачи по привлечению и сохранению лучших профессорско-преподавательских и административно-управленческих кадров является первостепенной для достижения стратегической цели управления человеческим капиталом и талантами и общих стратегических целей РГСУ.

Основным направлением кадрового развития РГСУ является обновление профессорско-преподавательского состава за счет привлечения и сохранения лучших кадров. В первую очередь РГСУ заинтересован в следующих категориях преподавателей:

1. Преподаватели, активно сочетающие преподавательскую и научную деятельность (имеющие профильное высшее профессиональное образование, ученые степени кандидата или доктора наук, публикации в ведущих индексируемых российских и зарубежных изданиях).
2. Преподаватели-практики (имеющие высокие профессиональные достижения, обладающие опытом применения теоретических знаний на практике).
3. Наиболее талантливые молодые преподаватели (в первую очередь, выпускники РГСУ, предрасположенные к академической деятельности).
4. Преподаватели с зарубежным опытом и/или образованием (получившие профильное высшее образование или ученую степень в ведущих зарубежных образовательных учреждениях).

В современных условиях интеграции образования и науки для обеспечения качества образовательных услуг и выполнения основных показателей эффективности вузов научно-педагогический состав РГСУ должен владеть следующими компетенциями:

- Умение преподавать (работа с аудиторией, донесение содержания учебного курса до студентов, контроль знаний, организация индивидуальной работы со студентами и др.);
- Инновационность (применение в образовательном процессе и научной деятельности инновационных методов и технологий, включая информационные и компьютерные технологии обучения студентов; актуализация содержания образовательных программ в соответствии с внешними запросами рынка труда и современными достижениями в области научных исследований);
- Умение проводить и руководить научно-исследовательскими работами;
- Привлечение грантов (поиск потенциальных заказчиков, определение актуальных тем НИР, подготовка документации);
- Системное мышление (решение проблем и задач на основе системного подхода);
- Умение работать в команде, выстраивать партнерские отношения и продуктивно взаимодействовать с коллегами и студентами.

Интеграция образования и науки в современных образовательных учреждениях, высокие требования к эффективности вузов предполагают значительные изменения во всех сферах деятельности высшего учебного заведения, что, в свою очередь, обуславливает необходимость развития профессионального менеджмента этих сфер деятельности. В связи с этим встает вопрос о подготовке нового поколения руководителей и управленческого персонала вузов, ориентированных на идею инновационного университета, обладающих мышлением предпринимательского типа и соответствующими профессиональными компетенциями, включающими:

- Психологическую и технологическую готовность к изменениям и достижению стратегических целей и ориентиров, которые ставятся перед системой образования;
- Обеспечение стратегического руководства и выработку общего стратегического направления развития Университета;
- Управление процессами, точную постановку задач и контроль их исполнения;
- Поддержку инноваций и предпринимательской культуры сотрудников, обеспечение поддержки институциональных исследований в Университете и др.

В целях обеспечения выполнения общих стратегических целей РГСУ, начиная с 2015-2016 учебного года, будут введены новые, более жесткие критерии конкурсного отбора научно-педагогических работников. Более высокие требования будут предъявляться и к учебно-вспомогательному, административно-управленческому, обслуживающему персоналу.

Повышение требований обусловлено необходимостью повышения результативности труда с помощью освоения новых информационных технологий и способов коммуникации, современных методов организации деловых процессов в организации.

Осуществление задачи по разработке и внедрению механизмов оценки квалификации и эффективности сотрудников Университета, в том числе на основании ключевых показателей эффективности, является чрезвычайно важной, поскольку успешная её реализация будет способствовать решению важнейшей стратегической задачи по созданию системы отбора, привлечения и сохранения лучших кадров.

Осуществление данной задачи требует разработки критериев и механизмов комплексной оценки разных категорий сотрудников с учетом текущих и стратегических задач Университета на основе компетентностного подхода. Будет разработана система комплексной оценки результативности деятельности научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала с учетом требований к эффективности деятельности образовательных учреждений. Критериальный ряд показателей оценки будет переработан в соответствии с необходимостью мотивирования работников на активизацию работы по определенным направлениям, являющимся ключевыми показателями оценки развития университета в целом. В рамках реализации указанных мероприятий в Университете постепенно будут введены новые требования к квалификации и результатам деятельности научно-педагогических работников, а именно:

- Начиная с 2014-2015 учебного года, будет проводиться оценка публикационной активности научно-педагогических работников РГСУ;
- Начиная с 2014-2015 учебного года, будет проводиться мониторинг результатов научной деятельности научно-педагогических работников и др.

Одним из ключевых направлений повышения результативности труда научно-педагогических работников станет перевод работников на эффективный контракт, учитывающий сложность, комплексность, результативность, творческий, интеллектуальный характер деятельности при оплате труда. Основная цель перехода к заключению эффективного контракта – обеспечить высокую мотивацию сотрудников, повышение качества и эффективности деятельности в сфере науки и образования. Для реализации данной задачи будет осуществляться разработка и внедрение механизмов материального и морального стимулирования всех категорий по итогам комплексной оценки разных категорий сотрудников, включая создание системы мотивации (социального пакета). Результаты оценки результативности работы являются основанием материального стимулирования деятельности. При этом учитывается, что в первую очередь внебюджетные средства РГСУ направляются на оплату труда и повышение квалификации научно-педагогических работников с целью отбора, развития и закрепления лучших кадров.

Для улучшения качественного состава научно-педагогических и административно-управленческих работников, пополнения молодыми преподавателями, научными сотрудниками, управленцами, закрепления их в РГСУ, обеспечения условий поддержки профессионального роста, индивидуального планирования академической и управленческой карьеры наиболее талантливых сотрудников Университета чрезвычайно важной является задача по формированию системы кадрового резерва потенциальных лидеров в образовательной, научной и административной сферах деятельности Университета. Приоритетным для РГСУ является развитие молодых амбициозных работников, многие из которых являются лучшими выпускниками Университета. Программы развития участников кадрового резерва будут включать:

- Создание системы отбора талантливых сотрудников, формирование индивидуальных программ развития и планов карьерного роста участников кадрового резерва под руководством ответственных кураторов.
- Участие перспективных сотрудников в курсах повышения квалификации, проводимых как РГСУ, так и другими профильными ведущими российскими вузами (в том числе обучение основам информатики, иностранным языкам, основам документооборота, основам ведения грантовой деятельности, основам деятельности, связанной с публикационной активностью научно-педагогических работников).
- Участие лучших сотрудников в выездных конференциях и стажировках в России и за рубежом.

Помимо этого в РГСУ будет создана система, обеспечивающая повышение квалификации профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала. В том числе в Университете будут создаваться условия, благоприятные для самообразования всех категорий работников.

Решение задачи по улучшению материально-технического и информационного обеспечения деятельности всех категорий персонала Университета позволит повысить результативность деятельности всех категорий персонала и будет включать в себя следующие мероприятия:

- Проведение оценки текущих потребностей всех категорий персонала в материально-техническом обеспечении;
- Создание эффективной системы материально-технического обеспечения на основе анализа текущего состояния и прогноза потребностей работников РГСУ;
- Создание справочно-информационной системы локальных актов Университета для ознакомления работников, студентов и аспирантов;
- Организация доступа работников, студентов и аспирантов к ведущим мировым информационным ресурсам.

В основу решения задачи развития корпоративной культуры, способствующей формированию благоприятных условий для

профессиональной деятельности, ляжет создание свода обязательных правил поведения членов команды РГСУ, направленных на закрепление корпоративной культуры, сложившихся традиций и ценностей, основ поведения при исполнении должностных обязанностей работников, обязанностей учащихся. Указанный свод правил будет оформлен как Кодекс корпоративной этики РГСУ и вынесен на обсуждение высшего органа управления Университета – Конференции научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся РГСУ.

Проводником стратегии управления человеческим капиталом и талантами в РГСУ выступает Управление кадров, сотрудники которого обладают достаточно высоким потенциалом для решения кадровых задач, стоящих перед Университетом. Наличие профессиональных знаний и навыков в области управления человеческими ресурсами, активный интерес и творческий подход к использованию новых форм и методов управления персоналом, достаточно молодой возраст сотрудников (средний возраст – 24 года), благоприятно влияют на степень их восприимчивости к инновациям, что позволяет Управлению выступить стратегическим партнером руководства РГСУ при проведении организационных изменений.

Для успешной реализации политики управления человеческим капиталом и талантами в РГСУ необходимо проводить все мероприятия в рамках стратегии развития на основе полной информированности сотрудников и обучающихся обо всех происходящих в университете процессах и изменениях.

Концепция имиджевой политики

Результаты исследования по восприятию имиджа РГСУ ключевыми стейкхолдерами (см. выше), безусловно, не соответствуют видению РГСУ. Проведенный анализ причин подобного положения дел помог выявить как главную причину – отсутствие системной работы по формированию и транслированию имиджа РГСУ, – так и сформировать приоритетные направления работы по обновлению (исправлению) имиджа РГСУ. Основная цель данной работы – формирование позитивного международного и внутрироссийского имиджа РГСУ, его образовательных услуг, научной и воспитательной деятельности, а также подразделений, руководства, профессорско-преподавательского состава, исследователей, выпускников; содействие социальному единению, развитию и социальному благополучию России; продвижению системы социального образования и социальной сферы страны в целом.

Для реализации указанного видения необходимо реализовать следующие приоритетные задачи имиджевой политики РГСУ.

1. Управление брендом РГСУ (ребрендинг в современных условиях).
2. Формирование привлекательности и доверия к РГСУ среди абитуриентов, отечественных и иностранных работодателей, органов власти, потенциальных партнеров и инвесторов, ППС.

3. Увеличение конкурентоспособности РГСУ на российском и международном рынке образовательных услуг.
4. Расширение зоны востребованности и практического внедрения социальных технологий и иных научно-практических разработок РГСУ.
5. Повышение конкурентоспособности выпускников РГСУ на рынке труда в России и за рубежом.
6. Развитие корпоративной культуры и организационной приверженности у ППС, студентов и аспирантов РГСУ.
7. Укрепление международных связей РГСУ, его подразделений, направлений и специальностей различных форм подготовки.

Имиджевая политика РГСУ имеет три существенных вектора реализации: международный, внутригосударственный и внутриорганизационный, осуществляя, таким образом, не только традиционную функцию по поддержке продвижения продуктов РГСУ, но и выступая в роли неадминистративной системы управления Университетом. Неадминистративная система управления позволяет эффективно управлять рисками, которыми сложно или невозможно управлять посредством традиционной административной системы управления.

Важнейшим принципом построения системы управления имиджем РГСУ является принцип внутренней безоговорочной централизации, т.е. транслирование всех элементов имиджа на все филиалы, структурные подразделения и продукты нашего Университета.

Для реализации указанных функций должна быть создана соответствующая организационная структура, которая будет осуществлять мониторинг текущего состояния внешнего и внутреннего имиджа РГСУ, его компонентов в виртуально-информационном и реальном пространстве и интеграцию результатов исследований рейтинга РГСУ, осуществляемых в рамках исследовательских проектов любыми государственными, политическими, коммерческими и общественными структурами в России и за рубежом.

Системному измерению и оценке должны подвергаться имидж конкурентов – основных участников рынков присутствия РГСУ, уровень вуза в имиджевом пространстве образовательных услуг по основным категориям стейкхолдеров. Цель мониторинга – выявление проблемных зон, влияющих на возникновение негативных характеристик международного, внутрироссийского и внутреннего имиджа РГСУ, членов его команды. Выявление круга проблем зон, влияющих на возникновение негативных характеристик международного и внутрироссийского имиджа РГСУ, его подразделений, руководства, ППС, сотрудников и учащихся, необходимо для его своевременной стратегической и ситуативной коррекции.

На системной основе должен осуществляться выбор желаемого позиционирования бренда РГСУ в соответствии с миссией и видением Стратегии развития университета до 2020 г.; должна быть определена

методология ревизии, обновления и разработки основных элементов бренда, основанных на и всецело подкрепляющих базовые ценности РГСУ:

- Название
- Логотип
- Символика
- Слоганы
- Проксемические решения территорий и интерьеров
- Талисман и прочие отличительные черты РГСУ.

Разработка системы оценки эффективности бренда позволит устанавливать соответствующие KPI по всей управленческой вертикали в области удовлетворенности потребителя всеми видами продуктов и услуг РГСУ и измерять экономическую эффективность всех проводимых имиджевых мероприятий. Организация эффективного использования взаимоотношений обновленного, сильного бренда РГСУ с другими участниками образовательного, научного пространства, деловой среды, государственного сектора позволит сформировать механизмы интеграции и вовлечения студентов в указанные сферы.

Имиджевая политика РГСУ осуществляется на основе интеграции четырех подходов к ее реализации и, соответственно, включает четыре блока деятельности:

1. Информационно-коммуникативный блок;
2. Маркетинговый блок;
3. Кадровый блок;
4. Производственный блок.

Информационно-коммуникативный блок предполагает организацию деятельности по формированию партнерских взаимодействий с основными контрагентами вуза (органы государственной власти, журналисты, работодатели, население и др.), а также информационное продвижение вуза с помощью различных современных технологий пиара, рекламы и иных (Интернет-воздействия, телевизионное и радио вещания, отдельные СМИ, университетские издания) информационных воздействий на контрагентов. Выявление, отбор, реализация и контроль перспективных направлений событийного и персонального пиара, рекламы по продвижению образовательных услуг РГСУ осуществляется на основе интеграции деятельности различных штатных и общественно-профессиональных сообществ, работающих в области информации, связей с общественностью, рекламы, имиджелогии в стенах РГСУ. Экспертиза и оценка эффективности информационно-коммуникативного блока имиджевой политики осуществляется на базе головного вуза, филиалов и представительств РГСУ, отдельных подразделений РГСУ.

Маркетинговый блок включает маркетинговые программы продвижения образовательных услуг и продуктов инновационно-внедренческой деятельности.

Разработка и реализация маркетинговых программ, позволяющих выстроить системную работу каждого элемента маркетинг-микса РГСУ:

- В области разработки, адаптации, ценообразования, соответствующего продвижения и т.д. продуктов РГСУ, понимая под продуктами любой результат образовательной, воспитательной или научной деятельности РГСУ (начиная от учебных программ и заканчивая научными публикациями, соответствующими мероприятиями и др.)
- В области каналов коммуникации и соответствующей стратегии работы с ними: какие продукты, в каких каналах должны быть доступны, каким образом осуществляется процесс продвижения продуктов в выбранных релевантных каналах и др.
- В области выявления эффективных точек контакта на всех рынках присутствия РГСУ в общемировом масштабе и форматов работы РГСУ в выявленных точках контакта.

Кадровый блок предполагает разработку стратегии кадровой политики РГСУ на основе закономерностей имиджевого восприятия персонала вузов и предполагает учет имиджевого фактора в программах по набору, мотивации, аудиту и ротации сотрудников (в первую очередь, ППС) с целью формирования высокопрофессиональной команды, соответствующей миссии и видению стратегического развития РГСУ, необходимости повышения конкурентоспособности вуза, формирования позитивного имиджа команды РГСУ у международной и российской аудитории.

Важнейшим направлением деятельности в области кадров является формирование высокой организационной культуры, организационной приверженности в сочетании с высокой удовлетворенностью результатами труда у персонала. Подробнее см. советуемый раздел настоящей Стратегии.

Производственный блок включает не только разработку и качественную реализацию учебно-образовательного процесса (соответствие стандартам качества), внедрение современных, инновационных и востребованных социумом (абитуриентами и работодателями) программ образовательных услуг и продуктов научной деятельности, мобильности обучающихся, наличия интеграции образования вуза в условия мировой глобализации, но и порождение особых «имиджевых образовательных продуктов», выгодно отличающих РГСУ от конкурентов.

Разработка и реализация имиджевых образовательных программ предполагает создание инновационного содержания и технологий определенной образовательной среды, соответствующей запросам современного общества. Имиджевый результат педагогического процесса проявляется в адаптированности выпускников к работе в условиях динамично меняющегося рынка труда, их компетенциях и показателях общей культуры.

Концепция управления качеством

В контексте Стратегии развития РГСУ до 2020 года под управлением качеством понимается не только контроль качества научно-исследовательской и образовательной деятельности, но и управление качеством всех процессов, осуществляемых в университете. Детальная разработка системы управления качеством в РГСУ будет осуществлена на втором этапе разработки Стратегии, в рамках же первого этапа были определены основные принципы данной работы.

Во-первых, это полная стандартизация всех образовательных программ во всех регионах присутствия РГСУ. Единые стандарты образовательных программ будут централизованно разрабатываться в г. Москве и в дальнейшем транслироваться на всю региональную сеть. Все предложения по новым программам обучения будут централизованным образом стандартизироваться.

Во-вторых, стандартизации подвергнется не только содержание программ, но и весь образовательный процесс в его широком понимании: от дверей приемной комиссии и до трудоустройства выпускника.

В-третьих, важным аспектом управления качеством является выстраивание системы обратной связи со студентами, аспирантами, слушателями программ, научно-педагогическими работниками и профессорско-преподавательским составом. Данная система – «голос клиента» позволит максимально оперативно выявлять проблемы и упущения, эффективно устранять их.

В-четвертых, для управления качеством всех процессов в РГСУ будет создана «Производственная система РГСУ» – система, основанная на концепциях всеобщего управления качеством, бережливого производства и концепции «шесть сигм». Указанные подходы успешно зарекомендовали себя за пределами производственных предприятий, что в сочетании с их грамотной комбинацией в единую систему позволит создать самую совершенную систему управления процессами в российском высшем образовании и науке.

ДОРОЖНАЯ КАРТА ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Настоящий документ является результатом первого этапа разработки Стратегии развития Российского государственного социального университета до 2020 года. До 1 сентября 2014 года завершится второй этап, в рамках которого будут разработаны планы мероприятий по их реализации, сформированы соответствующие бюджеты, организационная структура, обновленное штатное расписание, система сбалансированных показателей, стратегии функциональных блоков.

Основные фазы и этапы указанного каскадирования Стратегии по функциональным областям будут осуществляться по следующим направлениям:

1. Стратегия образовательной политики
2. Стратегия научной политики
3. Стратегия молодежной политики
4. Стратегия международного сотрудничества
5. Стратегия привлечения средств на развитие
6. Стратегия управления человеческим капиталом и талантами
7. Стратегия в области управления качеством
8. Финансовая стратегия
9. IT стратегия
10. Маркетинговая стратегия
11. Прочие функциональные стратегии
12. Система оценки эффективности и контроля за реализацией стратегий
13. Необходимые условия и факторы реализации стратегии
14. Оценка долгосрочных эффектов реализации стратегий

Организационные изменения и реализация стратегии будут осуществляться по следующему календарному плану:

1. До 15 июля 2014 года – утверждение обновленной оргструктуры, детализированной до 2 уровня управления
2. До 1 сентября 2014 года:
 - утверждение обновленного штатного расписания
 - утверждение интегрированной программы «Здоровье РГСУ», формирующая здоровый образ жизни всех членов команды университета, систему поддержки сотрудников, имеющих детей-инвалидов
 - утверждение молодежной политики РГСУ
3. До 15 сентября 2014 года:
 - утверждение целевой IT архитектуры
 - утверждение имиджевой политики РГСУ, включающей основные элементы бренда: название, логотип, символика, слоган
 - утверждение разработанной методологии исследования потребительских предпочтений (внешних и внутренних клиентов), календарного плана проведения исследований на 2015 год

4. До 1 октября 2014 года:

- заседание тендерной комиссии по выбору ИТ подрядчика
- утверждение медиаплана на 2015 год, включающего план интегрированных маркетинговых коммуникаций и основные вехи его реализации
- утверждение плана внедрения кадровой политики
- утверждение бюджета на 2015 год