Приложение 1
к Приказу № 813 от 28 ноября 2011г.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени Г.В. ПЛЕХАНОВА

ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» на 2012-2016 гг.

г. МОСКВА

2011 г.

РАЗДЕЛ 1.
Миссия, стратегические цели и задачи ФГБОУ РЭУ им.Г.В. Плеханова

Миссия Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова – используя столетний опыт и традиции, способствовать развитию России в мировом сообществе путем опережающей подготовки профессионала-лидера для национальной экономики на основе многопрофильного инновационного образования, разработки и внедрения результатов передовых научных исследований.

Стратегическая цель развития до 2020 года – формирование и реализация образовательного, научного и инновационного потенциала, а также конкурентных преимуществ Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова в качестве Национального исследовательского университета на отечественном и международном рынках образовательных услуг.

Стратегические задачи развития образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности РЭУ имени Г.В. Плеханова (до 2020):

1. Опережающая подготовка высококвалифицированных специалистов мирового уровня на основе интеграции образования, науки и предпринимательства в рамках реализации национальных приоритетов технологического развития.
2. Проведение широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований, а также научно-экспертное обеспечение программ устойчивого развития экономики страны в целях содействия динамичному развитию отечественного научно-технологического комплекса.
3. Эффективное и рациональное использование интеллектуальных ресурсов вуза, формирование устойчивого интеллектуального потенциала, способного инициировать и реализовывать образовательные, научные и инновационные проекты различной сложности и направленности;
4. Формирование современной образовательной, научно-исследовательской и инновационной институциональной инфраструктуры Университета, академически сфокусированной на развитии образовательных программах, научных исследований и разработок, отличающихся высоким качеством, активно взаимодействующую с внешними и внутренними партнерами.

Ключевая позиция РЭУ имени Г. В. Плеханова на период 2012-2016 годов состоит в реализации стратегии постоянного улучшения качества

образования на основе принципов и стандартов комплексной системы менеджмента качества, развития организационной культуры, повышения результативности научных исследований и инноваций, формировании эффективных форм интеграции науки, образования и бизнеса.

В основу **Программы стратегического развития РЭУ им. Г.В. Плеханова на период 2012-2016 годов** заложены следующие ***принципы***:

1. *развития образовательного, исследовательского и инновационного потенциала университета, результатом которого является*:

- обновление содержания и технологий высшего профессионального образования в соответствии с требованиями международного и отечественного рынка образовательных услуг, стандартов качества образования;
- формирование спектра гибких профессиональных образовательных программ, ориентированных на удовлетворение потребностей работодателей города Москвы в квалифицированных кадрах;
- поддержка инициатив студентов, аспирантов и молодых ученых, ориентированных на решение проблем модернизации профессионального образования и социально-экономического развития города Москвы, в том числе разработка научно-методологического и учебно-методического обеспечения эффективного функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства.

2. *преемственности лучших университетских традиций и опоры на лучшую практику* с целью ликвидации зон низкого качества в организации и содержании обучения и исследований, в системе управления университетом путем интеграции образовательных академических ценностей, передовых практик лучших вузов – лидеров университетского образования.

3. *участия в практико-ориентированных научных исследованиях и инновационных сетях города Москвы и отечественной высшей школы*, обеспечивающего развитие современной научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры вуза (бизнес-инкубаторов, технопарков, технопарковых зон, инновационно-технологических центров, инжиниринговых центров, центров сертификации, центров трансфера технологий, центров коллективного пользования, центров научно-технической информации, центров инновационного консалтинга и других объектов инновационной инфраструктуры) для организации исследований и разработок по приоритетным проблемам развития экономики и прикладных методик эффективного предпринимательства, в том числе на основе прогностической методологии.

4. *формирования корпоративной организационной культуры*, способствующей развитию креативности и интеллектуально-творческого потенциала обучаемых и обучающих за счет поощрения активности каждого участника образовательного и научно-исследовательского процессов, в том числе органов студенческого самоуправления, за счет стимулирования

качества и результативности образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности.

5. *диверсификация инструментов повышения эффективности* деятельности Университета в том числе использование методологии стратегического менеджмента, проектного управления, механизмов программно-целевого финансирования, устанавливающих зависимость объемов ресурсного обеспечения от качества и результативности образовательных услуг, научных исследований и разработок, инструментов повышения эффективности деятельности трудовых коллективов структурных подразделений Университета.

РАЗДЕЛ 2
Общая характеристика структуры деятельности ФГБОУ РЭУ им. Г.В.Плеханова

В 2011 году Университет получил статус федерального государственного бюджетного образовательного учреждения (ФГБОУ) – государственного бюджетного учреждения с частичным расширением экономических прав. В состав Университета путем реорганизации был включен Межотраслевой институт повышения квалификации (МИПК). Как и в 2010 году в Университете функционируют три филиала: Уральский (г. Екатеринбург) и два зарубежных: Монголия (г. Улан-Батор), Узбекистан (г. Ташкент); и представительство (г. Самара).

Студенческий совет Университета - традиционный лидер среди органов студенческого самоуправления вузов Москвы.

В 2011 году продолжается переход Университета на программно-целевой метод планирования. Сформированы 7 Целевых программ на 2011-2013 гг. и Программа развития Университета на 2011/2012 учебный год.

Совершенствуется и развивается научная инфраструктура: создано 7 НИИ, 5 научно-исследовательских лабораторий, 2 НОЦ, 3 научные школы, 2 экспертно-аналитических центра, бизнес-инкубатор, МИПы, проектные группы и научные мастерские.

Укреплению научных позиций способствует активизация взаимодействия с общественными, научными и коммерческими организациями и с сообществами: Всероссийским вольным научным обществом, Вольным научным обществом г. Москвы, с Российской Академией наук, Учреждением Российской академии наук «Институтом химической физики им. Н.Н.Семенова», с Учреждением Российской академии наук «Институтом Европы РАН», Институтом США и Канады РАН, Институтом Африки РАН, Торгово-Промышленной Палатой РФ, Гильдией Маркетологов России, с «Рособоронсервис», «Ростехнологии», «Рособоронэкспорт» и др.

Университет входит в различные зарубежные и российские образовательные и профессиональные ассоциации:

- Российскую ассоциацию бизнес-образования (РАБО);
- Европейский фонд развития менеджмента - European Foundation for Management Development (EFMD) – ведущее Европейское объединение высших учебных заведений, предлагающее программы по менеджменту и бизнесу, аккредитующего вузы по системе EQUI;
- Европейский совет бизнес-образования - European Council for Business Education (ECBE), осуществляющий координацию образовательных процессов, распространяющий современные методики и технологии бизнес-образования, проводящий конференции по обмену информацией, осуществляющий аккредитацию европейских вузов;

- Европейская ассоциация программ менеджмента и делового администрирования (EDAMBA - A network of European Doctoral Programmes in Business Administration).

Особое место занимает Международный клуб почетных докторов, в состав которого входят 80 крупных представителей деловых кругов, правительственных структур, видных политиков и ученых из 21 страны мира.

В Университете функционирует общедоступный корпоративный портал www.rea.ru. На портале представлена информация по всем образовательным и научным программам Университета.

История развития: от института до университета

1. ***Этап становления*: 1907–1917 гг.** – Коммерческий институт Московского общества распространения коммерческого образования. Первый почетный председатель Попечительского совета - министр финансов России С. Ю. Витте. За этот период подготовлено около 2000 специалистов высшей квалификации.
2. ***Этап развития*: 1919–1991 гг.** – Московский институт народного хозяйства имени Г. В. Плеханова – ведущий торгово-экономический вуз страны, осуществляющий значительный объем научно-исследовательской работы. В это время институт насчитывал 54 кафедры, 5 специальных отраслевых лабораторий. Выпускники МИНХа – известные ученые, политические деятели и руководители, в их числе Л. И. Абалкин, В. П. Аверчев, А. Г. Аганбегян, С. С. Воскресенский, В. А. Мау, Т. А. Голикова, М. М. Задорнов, А. Я. Лифшиц, Т. В. Парамонова, Я. М. Уринсон, О. В. Дерипаска, В. П. Федоров, Н. А. Цветков, М. В. Леонтьев, Г. А. Явлинский и др.
3. ***Этап расширения масштабов деятельности, признания на рынке образовательных услуг, развитие инновационного потенциала*: 1991–2010 гг**. – Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова (4-е место в рейтинге ведущих вузов на рынке образовательных услуг; научно-образовательный центр, насчитывающий 51 кафедру, 192 доктора наук, 428 кандидатов наук, НИИ, 12 диссертационных советов, 2 научные школы; активный участник приоритетного национального проекта «Образование» в 2007–2008 гг. в рамках темы «Развитие инновационных клиентоориентированных образовательных программ на основе когнитивных технологий и реинжиниринга вуза», в ходе которой освоено 436 млн. руб.). Результаты ***фундаментальных исследований*** в академии связаны с именами видных ученых: академиков РАН Д. С. Львова, Р. И. Хасбулатова, профессоров, А.М.Бирмана, . М. Мунчаева, Ю. Г. Одегова, А. В. Орлова, В. П. Серегина, Г. Г. Жариковой и др.
4. ***Этап становления Российского экономического университета*: 2010-по настоящее время.** В 2010 году присвоен статус Университета, расширилось количество образовательных программ и направлений, объем научных разработок вырос с 30 млн.руб. до 120 млн. руб,

увеличилось количество магистерских программ с 5 до 36, получена международная аккредитация программа MBA EFMD. Проведено 10 проектно-сценарных семинаров по стратегическим направлениям развития Университета, 18 международных конференций. В 10 раз увеличился объем поступлений от дополнительного профессионального образования. Результаты ***фундаментальных исследований*** в Университете связаны с именами видных ученых: академиков РАН Н. Я. Петракова, В. В. Ивантера, С. Д. Валентея, В. А. Слепова, Н. П. Тихомирова, Г. П. Журавлевой и др.

Приоритетные направления деятельности РЭУ им. Г.В.Плеханова

Образовательная деятельность

Обучение в Университете проводится на ***18*** факультетах и **49** кафедрах Университета (в 2010 году – на 17 факультетах и 48 кафедрах). К началу текущего учебного года завершилась работа по подготовке к переходу на стандарты 3 поколения: утверждено 87 основных образовательных программ и более 4 тысяч учебных программ и аннотаций. Открыты 12 новых для Университета направлений подготовки бакалавров и магистров. В новых учебных планах предусмотрено не менее 20% учебных часов на интерактивные формы обучения.

Представители бизнеса участвовали в экспертизе и рецензировании новых образовательных программ, учебных планов и программ учебных дисциплин. Семь бакалаврских программ прошли внешнюю экспертизу и получили положительную оценку. К участию в работе комиссий было привлечено около 50-ти представителей компаний-работодателей.

В 2011 году на рынке образовательных услуг Университет предложил: 19 программ бакалавриата и 6 программ магистратуры. В 2010 году в вузе реализовывалось 80 образовательных программ, из них 15 программ бакалавриата, 32 – специалитета и 33 – магистерских. В 2009 году – 61 образовательная программа.

Несмотря на демографический спад, растет количество студентов, обучающихся как за счет средств бюджета (6 676 чел.), так и с полным возмещением затрат (8 113 чел.) – табл.1

Таблица 1

Количество студентов Университета, обучающихся за счет средств бюджета и с полным возмещением затрат на обучение

Наименование показателя	**2009г.**	**2010г.**	**2011г.**

Количество студентов *всего, в том числе (чел.):*	13 330	13 249	14 789
обучающихся за счет средств:			
– Федерального бюджета, *чел.*	6 173	6 015	6 676
– с полным возмещением затрат, *чел.*	7 157	7 234	8 113
Средний балл по ЕГЭ поступивших в Университет	226	230	246

В 2011 году в Университете вырос средний проходной балл ЕГЭ (с 230 в 2010г. до 246 в 2011г.), что свидетельствует о более высоком уровне знаний студентов, пришедших на 1 курс. В 2010 году РЭА им. Г.В. Плеханова выбрали хорошо подготовленные абитуриенты. Средний балл поступивших по ЕГЭ составил 230, что на 4 балла больше, чем в 2009 г.

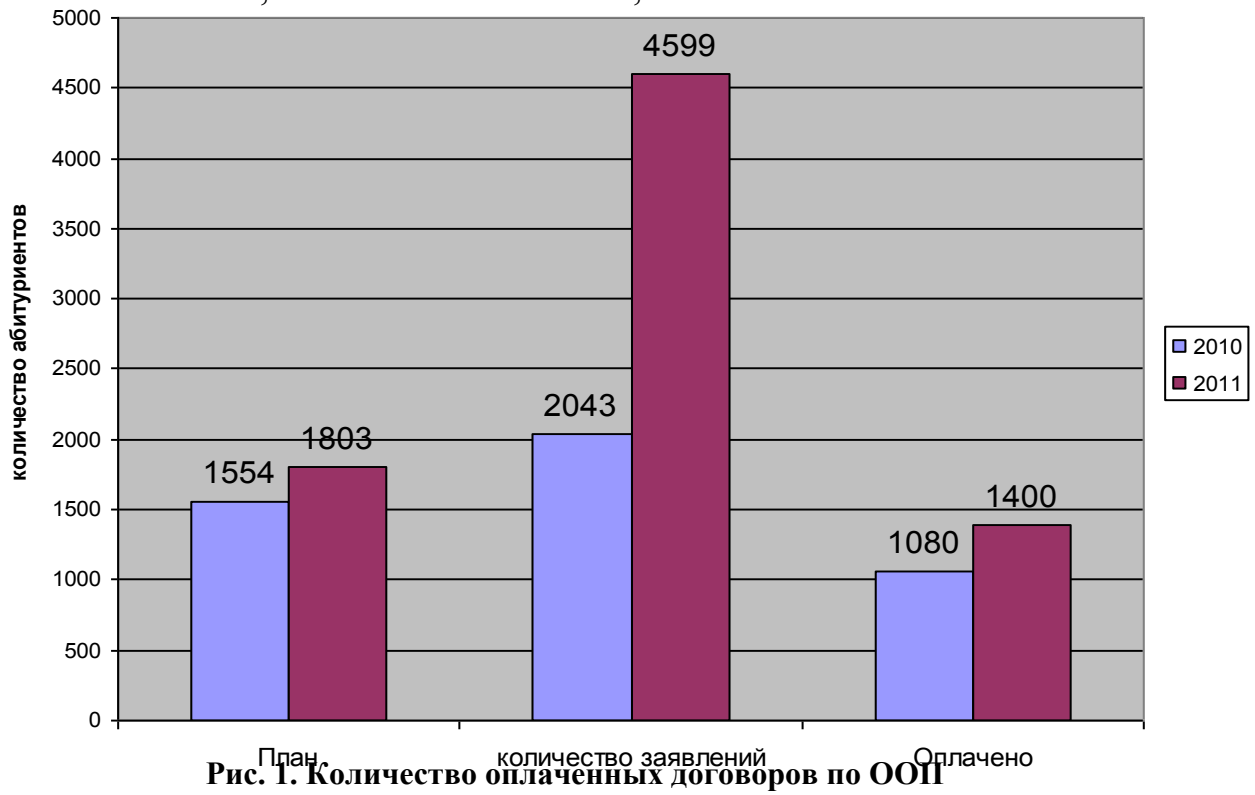


Рис. 1. Количество оплаченных договоров по ООП

В 2011 году выросло количество оплаченных договоров по основным образовательным программам: 1400 против 1080 в 2010г. Рост – 30% (рис.1).

Количество слушателей, принятых на магистерские программы в 2011 году, по сравнению с прошлым годом увеличилось на 13%. В 2010 году также наблюдалась положительная динамика внебюджетного приема на магистерские программы. По сравнению с 2009г. прирост составил 62%.

Отделение магистерских программ факультета бизнеса Университета является сертифицированным учебным центром и имеет лицензии на подготовку к экзаменам Института сертифицированных бухгалтеров по управленческому учету (CIMA), Ассоциации дипломированных бухгалтеров

по управленческому учету (ACCA), Института сертифицированных маркетологов (Королевского института маркетинга Великобритании (CIM)), Лондонской торгово-промышленной палаты (LCCI) и других международных организаций.

В последние три года Университет последовательно реализует планы развития дополнительного образования - в 2011 году общее число слушателей в этой системе выросло до 3,5 тысяч человек, соответственно доходы до 160 млн. руб. В 2010 году вуз выиграл конкурсы на право реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки государственных служащих Росреестра, Департамента труда и занятости населения г. Москвы и центров занятости административных округов, руководителей и заместителей руководителей муниципалитетов, муниципальных служащих, сотрудников Роснефти и безработных граждан. Число слушателей составило около 3 тыс.человек. Для получения второго высшего образования в 2010 году было принято 800 человек, что вдвое превысило план приема на первый курс предыдущего года.

В 2011 году Программы MBA Плехановской школы бизнеса «Integral» получили международную аккредитацию Международного наблюдательного совета AMBA, что позволило нашему Университету в этой области деятельности занять достойное место среди лучших университетов мира (рис.2).

OXFORD BROOKES UNIVERSITY Business School	**Oxford Brookes University Business School** Main campus: **UK**
ПЛЕХАНОВСКАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА INTEGRAL	**Plekhanov Russian University of Economics** Main campus: **Russia**
CAMBRIDGE Judge Business School	**University of Cambridge, Judge Business School** Main campus: **UK**
IMD	**IMD** Main campus: **Switzerland**

Рис. 2. Позиционирование аккредитованных программ MBA РЭУ в международном образовательном пространстве

В 2011г Международная школа бизнеса РЭУ им. Г.В. Плеханова International Business School - Plekhanov University-получила аккредитацию в European Foundation for Management Development (EFMD).

За последние два года наблюдается положительная динамика роста числа иностранных студентов. В 2011 году количество иностранных студентов увеличилось на 15%. В 2010 году - Проведена аккредитация **EPAS** факультета магистерских программ, 266 студентов Университета выехали на обучение за рубеж в вузы-партнеры. За 2010 год Университет посетило 10 иностранных делегаций (рис. 3).

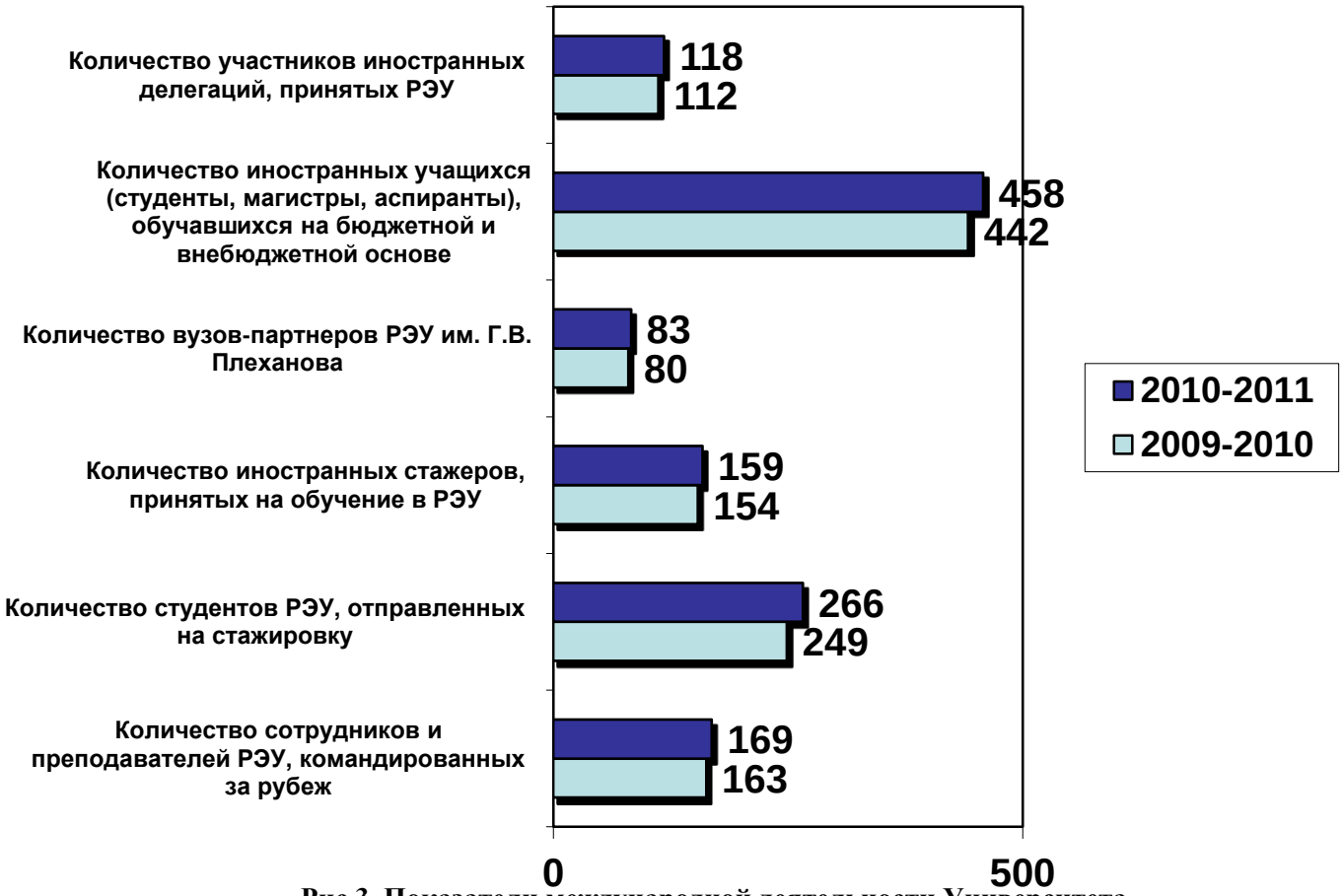


Рис.3. Показатели международной деятельности Университета

В 2010 году в вузе обучалось более 550 иностранных учащихся из 39 стран. Из них по направлениям Минобрнауки РФ по государственной линии обучалось около 60 % от всего числа иностранных граждан. На договорной основе - 42 % от всего числа иностранных учащихся, причем большую часть из них составляли граждане ближнего зарубежья.

Научная деятельность

Важнейшая тенденция развития научной деятельности – наращивание объемов и повышения качества научных исследований. За последние 2 года объем научных исследований вырос более чем в 4 раза.

Следствием этого является рост числа заказчиков из различных отраслей реального сектора экономики, Министерств и ведомств, государственных и коммерческих предприятий. Одной из важнейших тенденций является расширение участия университета в Федеральных целевых программах (1 - в 2010году, 4 - в 2011году) и мероприятиях ФЦП (2 - в 2010г – 6 в 2011году).

В настоящее время развитие научной деятельности в Университете характеризуется следующими показателями: в 2011 году количество заявок на внешние конкурсы НИР возросло почти в 2 раза, объемы привлеченных средств в 4,5 раза. За достижения в науке 2 аспиранта получили премии Президента России и 2 аспиранта – Премии Правительства. В 2010 году Ученые Университета приняли участие в 86 конкурсах и выполнили 56 научно-исследовательских работ. В 2009 г. - 20 хоздоговорных НИР.

В 2011 году НПР Университета опубликовано: 110 монографий, 495 учебников и учебных пособий, 1621 статей.

В 2010 г. было подготовлено 106 монографий, 108 учебников, 365 учебных пособий. Опубликовано 1514 научных статей (табл.2).

Таблица 2

Научные и учебные публикации НПР Университета

Наименование показателя	**2009 г.**	**2010 г.**	**2011 г.**
Монографии, шт.	105	106	110
Учебники и учебные пособия, шт.	411	473	495
Статьи, шт.	1186	1514	1621
Эффективность выпуска аспирантов, %	44,3	44,7	**46**

В 2009 году было опубликовано 105 монографий, 1186 научных статей и получен 1 патент.

В течение последних трех лет стабильно растет эффективность выпуска аспирантов докторантов (табл.3).

Таблица 3

Наименование показателя	**2009г.**	**2010г.**	**2011г.**

Качество обучения: -процент студентов, освоивших все дидакт. ед. дисциплины, *%*	72,5	81,2	85
Количество диссертационных советов, *шт.*	12	12	12
Количество аспирантов и докторантов, *чел.*	417	421	430
Количество защит кандидатских диссертаций, *чел.*	116	117	118
Количество защит докторских диссертаций, *чел.*	19	20	21

В Университете работает 12 диссертационных советов по защите докторских и кандидатских диссертаций по экономическим, историческим и техническим специальностям. В 2011 году было защищено 12 докторских и 80 кандидатских диссертаций, из них 7 докторских и 12 кандидатских диссертаций защищено сотрудниками Университета. В 2010 году было защищено 7 докторских и 70 кандидатских диссертаций, из них 4 докторские диссертации защитили сотрудники Университета (табл.3).

Наряду с этим расширяется *международное научное сотрудничество* с научными и научно-производственными организациями США, Германии, Чешской Республики, Греции, Монголии, Китая, Тайваня, Сербии, Черногории, Хорватии, и др., что способствует повышению рейтинга университета в международном научном пространстве.

На основе договора с КОО «Предприятием Эрдэнэт» реализуется эффективное долговременное научное сотрудничество с промышленностью Монголии.

Не менее значимым является рост количества научных тем, разрабатываемых по грантам научных фондов России (РФФИ, РГНФ).

В текущем году количество заявок на гранты фондов увеличилось в 7 раз. РГНФ (4 в 2010г. - 26 в 2011г.) и РФФИ (0 в 2010г. и 6 в 2011г.).

Значительно выросли показатели по активизации молодежной науки: участие студентов и аспирантов в конференциях и форумах, участие студентов и аспирантов в конкурсах научных работ, организованных университетом увеличилось в 3 раза. Доля студентов очной формы обучения, принимавших участие в выполнении научных исследований и разработок, увеличилась в 1,5 раза.

В 2010 и 2011 г. молодые ученые Университета стали победителями гранта Президента Российской Федерации для поддержки молодых российских ученых и ведущих научных школ.

В 5 раз увеличилось количество печатных изданий, публикующих результаты научных исследований студентов и аспирантов.

Отмечается стабильный рост количества научных мероприятий, организованных университетом, с участием студентов, аспирантов и молодых ученых, в том числе всероссийского и международного уровней.

Расширяются формы сотрудничества с Издательским домом «Экономическая газета», Федеральной службой по оборонному заказу (имеется свидетельство об аккредитации в качестве экспертной организации, привлекаемой Рособоронзаказом к проведению мероприятий по контролю (надзору) в сфере государственного оборонного заказа), Центробанк (получена аккредитация для участия в закрытых конкурсах, проводимых Банком России по разделу «Научные исследования и разработки» и выполнение работ в области макроэкономического анализа и прогнозирования российской экономики, денежно-кредитной и валютной политики, в сфере финансового сотрудничества».

Инновационная деятельность

В течение последних 2-х лет в деятельности университета значительно усилилась инновационная составляющая. Расширение и укрепление инновационного подхода во всех основных направлениях деятельности университета положено в основу действующей Программы развития и стратегии развития университета на период до 2016 года.

В 2011 году Университет принял участие в работе многих тематических инновационных выставок, конференций, форумов: в общероссийском Форуме «Инновации и технологии», IV Международном Форуме «От науки к бизнесу», II и III Молодежных Форумах «Россия: молодежь и предпринимательство» и др. На Форуме Селигер 2011 была осуществлена экспертная оценка более 200 проектов, по 30 из них достигнуты договоренности о трансфере и коммерциализации технологий. Проведен IV Национальный экономический саммит «Россия: молодежь и предпринимательство».

В Бизнес-инкубаторе Университета открылась Школа инновационного предпринимательства. Сегодня в бизнес-проектах участвуют более 50 студентов Университета. На базе Бизнес-инкубатора развиваются 3 бизнес-идеи и 10 бизнес-проектов.

Значительный задел для развития инновационной деятельности был сформирован в 2010 году - созданы Центр инноваций, Бизнес-инкубатор и Центр ситуационного анализа и прогнозирования экономики России. Были определены и сформированы приоритетные направления развития инновационной инфраструктуры Университета:

- Менеджмент инноваций (коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности НПР);

- Информационно-аналитическая поддержка бизнес-решений на основе когнитивных технологий;
- Пищевая инженерия;
- Инновационные технологии обеспечения продовольственной безопасности и экологии человека.

Все большее внимание уделяется формированию общественного, образовательного и научного имиджа университета. НПР университета во главе с ректором активно участвуют в мероприятиях, проводимых различными средствами массовой информации: участвуют в телевизионных и радиопередачах, выступают с экспертными и аналитическими оценками на страницах газет и журналов: «Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова», «Московский комсомолец», «Комсомольская правда», «Аргументы и факты», «Самоуправление», «Экономическая газета» и др.

Преподаватели университета осуществляют научно-экспертную деятельность в ВАК и т.д.

В результате многолетней деятельности РЭУ утвердился в регионе, в России и в мировом сообществе как признанный образовательно-научный центр в развития высшего профессионального образования и развития инновационной научной деятельности.

Конкурентные преимущества РЭУ им. Г.В. Плеханова

Важнейшим конкурентным преимуществом университета является бренд, сформировавшийся за 105-летнюю историю его существования и достаточно стабильная инвестиционная привлекательность образовательных программ.

Преимуществом университета является многопрофильность профессионального обучения, обеспечивающая возможность диверсификации *научно-образовательных и экспертно-аналитических услуг в зависимости от потребностей общества.*

Конкурентным преимуществом Университета является также наличие в составе НПР специалистов высочайшего уровня, известных как в России, так и за рубежом. Это известные ученые, основатели научных направлений и школ, практики, работающие в различных областях экономики и бизнеса, государственной и исполнительной власти.

Несомненное преимущество университета - значительный опыт проведения научных исследований по различным направлениям по заданиям Министерств и ведомств; многолетняя традиция развития и поддержки студенческой и молодежной науки, широкое участие молодежи в научных исследованиях, активное позиционирование студенческих достижений во внешней научно-образовательной среде.

Проведенное исследование по 2010-2011 г. показало, что РЭУ им. Г.В. Плеханова, как правило, занимает высокие позиции в ведущих образовательных рейтингах (табл.4)

Таблица 4

Название рейтинга	Место РЭУ в рейтинге
Рейтинг НИУ-ВШЭ и РИА-Новости «Качество приема в вузы 2011»[1]	9 место
Мониторинг прозрачности сайтов вузов для абитуриентов (Общественная палата, ГУ-ВШЭ, РИА Новости)[2]	10 место
Всемирный рейтинг сайтов образовательных и научных учреждений (Webometrics)[3]	2502 место из 8000
Студенческий рейтинг вузов России (ВСЕВЕД)[4]	82 место из 867
Рейтинг Forbes.ru. Самые сильные университеты России [5]	12 место из 30 вузов

** по образовательной деятельности*

В 2011 году по рейтингу НИУ-ВШЭ и РИА-Новости «Качество приема в вузы 2011: средние и минимальные баллы ЕГЭ» Университет среди социально-экономических вузов вошел в 1-ю десятку вузов страны и занял 9 место (после МГИМО, ФУ при Правительстве РФ, НИУ-ВШЭ и др. статусных вузов) среди 66 представленных в рейтинге социально-экономических вузов.

Рейтинг мониторинга прозрачности сайтов вузов для абитуриентов (Общественная палата, ГУ-ВШЭ, РИА Новости) показал, что РЭУ им. Г.В. Плеханова следует улучшить свою позицию в данном направлении. Всемирный рейтинг сайтов образовательных и научных учреждений (Webometrics) свидетельствует о том, что позиция Университета является более весомой по сравнению с ФУ, СПБГУЭФ и МЭСИ.

Студенческий рейтинг вузов России (ВСЕВЕД) демонстрирует, что по анонимным опросам студентов и выпускников российских вузов РЭУ им. Г.В. Плеханова сильно опережает и МЭСИ и СПБГУЭФ, уступая НИУ ВШЭ и ФУ.

---

[1] http://ria.ru/ratings_rt2011
[2] http://ria.ru/ratings_multimedia/20100715/254970867.html
[3] http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=ru
[4] http://www.ed.vseved.ru/rait/reitres.php?sel_city=&sel_spec=&fromall=1&vuzid=870&NOUT=F#vuz
[5] http://www.forbes.ru/rating/luchshie-universitety-rossii-novyi-reiting-forbes/2010#pages-1

Согласно рейтингу Forbes.ru «Самые сильные университеты России» РЭУ им. Г.В. Плеханова, уступая таким ведущим вузам как МГУ, МГИМО, НИУ-ВШЭ, устойчиво опережает МЭСИ.

В 2010 году Агентство РейтОР поставило РЭА им. Г.В. Плеханова на 7-10 места среди вузов, обучающих элиту государственного управления (первое высшее образование). Также, по сведениям РейтОР, вуз занимал 4 место в рейтинге вузов Москвы по обобщенному мнению работодателей, старшекурсников и преподавателей.

В 2009/2010 учебном году, по данным рейтинга РБК, РЭА им. Г.В. Плеханова занимала 3-е место среди лучших вузов по количеству выпускников, получивших второе высшее образование и 11-14 место среди получивших первое высшее образование и занимающих руководящие должности в 50 крупнейших отечественных компаниях (табл. 5).

Таблица 5

Лучшие вузы по количеству выпускников, получивших в вузе первое высшее образование и занимающих руководящие должности в ведущих отечественных компаниях[1]

Позиция в рейтинге	Высшее учебное заведение	Число руководителей крупнейших компаний в России, получивших в названном вузе первое высшее образование
1	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова	63
2	Финансовая академия при Правительстве РФ	36
3	Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России	31
4-5	Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова	21
4-5	Санкт-Петербургский государственный университет	21
…	…	…
11-14	**Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова**	**11**

В 2010 году РЭА также занимала высокое 3 место в ТОП 10 мастеров переподготовки бизнес–элиты.

Таблица 6

Лучшие вузы по количеству выпускников, получивших в вузе второе высшее образование и занимающих руководящие должности в ведущих отечественных компаниях[1]

Позиция в рейтинге	Высшее учебное заведение	Число руководителей крупнейших компаний в России, получивших в названном вузе второе высшее образование
1	Академия народного хозяйства при Правительстве РФ	29
2	Финансовая академия при Правительстве РФ	11
3	**Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова**	**10**
4	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова	8
…	…	…

По мнению потенциальных работодателей и старшекурсников, на протяжении последних 3-х лет Университет сохраняет высокие конкурентные позиции.

Таблица 7

Сравнительный рейтинг вузов Москвы на основе обобщенного мнения работодателей, старшекурсников и преподавателей в 2009/2010[6]

Ранг	**Наименование вуза**	**Работодатели**		**Старшекурсники**		**Преподаватели**	
		Кол-во оценок	**Нормир. итог**	**Кол-во оценок**	**Нормир. итог**	**Кол-во оценок**	**Нормир. итог**
1	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова	337	100	2557	100	2145	100
2	Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана	240	71	1407	55	1427	67
3	Московский энергетический институт (технический университет)	140	42	306	12	512	24
4	**Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова**	**91**	**27**	**807**	**32**	**177**	**8**

[1] Журнал РБК, Работа над выпускниками 2010, №6

[6] По данным независимого рейтингового агентства в сфере образования НРА РейтОР

5	Московский авиационный институт (государственный технический университет)	88	26	435	17	600	28
6	Московский государственный строительный университет	88	26	127	5	56	3
7	Московский государственный университет пищевых производств	87	26	4	0	5	0
…	…	…	…	…	…	…	…
11	Государственный университет - Высшая школа экономики	68	20	992	39	323	15

По итогам ключевых образовательных рейтингов Университет стабильно занимает ведущие позиции по качественным параметрам образовательной деятельности.

** по научной и инновационной деятельности*

Подготовленный Высшей школой экономики (НИУ-ВШЭ) и РИА Новости рейтинг научной и публикационной активности российских вузов учитывает выполнение НПР вузов исследовательских работ по грантам, их публикационную активность на основании индекса цитирования статей[7]. По этим показателям РЭУ им. Г.В. Плеханова отстает от основных конкурентов, опережая только Государственный университет управления (табл. 8)

Таблица 8

Название вуза	П-1[8]	П-2	П-3	П-4	П-5	место
Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова	0,42	6,21	6,34	1,23	27	1
…	…	…	…	…	…	…
Гос. ун-т Высшая школа экономики	0,25	0,02	4,17	0,59	11	15

[7] http://ria.ru/ratings_multimedia/20100715/254970867.html

[8] **П-1** - среднегодовое число грантов РГНФ в расчете на 100 штатных преподавателей вуза; **П-2** - среднегодовое число грантов РФФИ в расчете на 100 штатных преподавателей; **П-3** - число статей в базе "Российского индекса научного цитирования" в расчете на 1 штатного преподавателя; **П-4** - индекс цитирования статей научно-педагогических работников вуза в базе "Российского индекса научного цитирования"; **П-5** - число наименований журналов ВАК, издаваемых вузом (по состоянию на октябрь 2010 года).

…	…	…	…	…	…	…
Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва	0,26	0,1	5,34	0,2	1	29
…	…	…	…	…	…	…
Московский гос. ин-т международных отношений	0,19	0,03	1,16	0,3	1	117
…	…	…	…	…	…	…
Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации	0	0	4,24	0,19	1	120
…	…	…	…	…	…	…
Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова, г. Москва	0,07	0,01	1,91	0,49	1	139
…	…	…	…	…	…	…
Гос. ун-т управления, г. Москва	0,09	0,05	1,24	0,17	1	207

По данным о цитируемости работ, опубликованным за последние 3 года в базах данных Web of Knowledge, Scopus и РИНЦ и представленным в табл.10, Университет отстает от своих конкурентов, таких, как НИУ-ВШЭ и РУДН, по показателям: «суммарное число цитирований публикаций организации» и «число авторов», значительно опережая по этим показателям такие вузы, как Финансовый Университет и МЭСИ. В Web of Science или Scopus из 3000 российских научных журналов представлены всего около 150. Пока Университет отсутствует в мировых информационных системах.

Таблица 9

Web of Knowledge, Scopus и РИНЦ					
Наименование показателя	***Наименование вуза***				
	ВШЭ	***ФУ***	***РУДН***	***МЭСИ***	***У имени Г.В.Плеханова***
Общие показатели (2005-2011):					
Общее число публикаций организации в РИНЦ	*4464*	*3439*	*12692*	*1322*	***2714***

Суммарное число цитирований публикаций организации	*2612*	*619*	*5897*	*195*	***864***
Число авторов	*532*	*379*	*1865*	*308*	***436***
Позиция в рейтинге российских научно-исследовательских организаций	*117*	*335*	*137*	*595*	***280***
Отдельные показатели (2005-2009):					
Число публикаций в зарубежных журналах	*58*	*7*	*201*	*0*	***12***
Число публикаций в российских журналах из перечня ВАК	*2931*	*1402*	*5222*	*569*	***1136***
Число публикаций с участием зарубежных авторов	*37*	*3*	*155*	*0*	***10***
Среднее число цитирований в расчете на одну публикацию	*0,33*	*0,12*	*0,29*	*0,1*	***0,19***

Публикационная активность ряда вузов России по БД Scopus

Наименование вуза	***Количество статей***		
	2008	***2009***	***2010***
МГУ имени М.В.Ломоносова	*3215*	*3656*	*3634*
Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского	*292*	*226*	*231*
Новосибирский государственный университет	*410*	*531*	*607*
Томский государственный университет	*232*	*225*	*240*
Высшая школа экономики	*27*	*39*	*65*
Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет	*1*	*2*	*-*
РЭУ имени Г.В.Плеханова	***7***	***11***	***10***

По количеству публикаций в БД РИНЦ РЭУ им. Г.В. Плеханова снизил свою активность по сравнению с 2009 и 2010 годами и значительно отстает не только от МГУ, но и НИУ-ВШЭ и РУДН, опережая Финансовый Университет и МЭСИ.

Таблица 10

Наименование вуза	***Количество статей по БД РИНЦ***		
	2009	***2010***	***2011***
МГУ имени М.В.Ломоносова	*5001*	*3325*	*709*
Высшая школа экономики	*890*	*890*	*280*
Финансовый Университет	*557*	*416*	*69*
РУДН	*1834*	*1432*	*605*
МЭСИ	*196*	*179*	*41*
РЭУ имени Г.В.Плеханова	***500***	***296***	***108***

По версии Forbes, бизнес-инкубатор РЭУ вошел в пятерку эффективных и динамично развивающихся бизнес-инкубаторов России[9]. При бизнес-инкубаторе работает 5 творческих коллективов, отобранных на основе конкурса. Три проекта вызвали интерес инвесторов (Тройки Диалог, Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и Российской венчурной компании (РВК)).

Благодаря активизации образовательной, научной и инновационной деятельности в последние два года расширилась сфера его влияния на развитие систем образования в городе, в регионе, в России, где находятся институты (филиалы) университета. Этому способствовали:

- расширение научно-методических контактов с вузами России по совместному решению проблем модернизации непрерывного образования, совершенствованию профессионального образования, подготовка к включению в Болонский процесс, поиску путей развития воспитательной деятельности в высшей школе;

[9] http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/59358-pyat-luchshih-rossiiskih-biznes-inkubatorov#comments

- расширение открытости университета через организацию презентации достижений по основным направлениям его деятельности в СМИ, на научных конференциях, в том числе международных, в Интернете;
- расширение пространства международного сотрудничества.

Университет успешно сотрудничает с регионами: Москва и Московская область, г. Санкт-Петербург, Самарская область, Пензенская область, Краснодарский край, Сочи, Сыктывкар.

Для совершенствования и развития образовательной, научной и инновационной деятельности необходимым является создание условий для введения системы менеджмента качества во все технологические циклы образовательного процесса, обеспечения роста объемов фундаментальных и прикладных научных исследований, эффективного использования научно-инновационного потенциала университета, воспроизводства научно-педагогических кадров и закрепления молодежи в сфере образования, науки, и высоких технологий.

Анализ внешней среды

Состояние отрасли в России.

В настоящее время в сфере высшего профессионального образования идет процесс модернизации, характеризующийся:

- переводом части бюджетных учреждений высшего образования в новый правовой статус (казенное; автономное или бюджетное учреждение с расширенным объемом прав); а также переход со сметного финансирования на получение субсидий из бюджета для выполнения государственного задания;
- переходом на уровневое обучение (бакалавриат, специалитет, магистратура) и обновление содержания профессиональной подготовки в соответствии со стандартами 3-го поколения;
- развитием системы мониторинга и контроля качества образования, включающей наряду с государственной внешнюю независимую оценку качества образовательных услуг учреждений, программ и результатов обучения;
- качественным изменением образовательной среды – новый этап построения современной системы ведущих российских университетов, включающей МГУ и СПбГУ, сеть федеральных университетов и национальных исследовательских университетов;
- государственной поддержкой сектора конкурентоспособных научных исследований в вузах;
- развитием кадрового потенциала ВПО в рамках реализации федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России»;
- институциональной и ресурсной поддержкой инновационного развития высшей школы;

- государственной поддержкой региональных комплексных проектов модернизации образования в целях решения задачи взаимодействия образования и науки с производством с учетом демографической ситуации в регионе.

Риски и проблемы:

- *недоиспользованный потенциал сферы ВПО в процессах формирования и развития качества человеческого капитала* для инновационной экономики. В Глобальном инновационном индексе Россия в 2010 г. занимала довольно низкое 64-е место среди 132 стран (после Тринидада, Тобаго и Малайзии), по составляющей характеристике индекса «качество человеческого капитала» Россия занимала 38 позицию, по качеству высшего образования – 19-е место. Сравнивая кадровый потенциал России и других стран, следует отметить, что доля населения России, имеющего высшее и послевузовское образование, составляет 28,6 %, а в 24 странах Организации экономического сотрудничества и развития (далее - ОЭСР) диплом о законченном высшем образовании имеют в среднем 36 % взрослого населения. Количество обучающихся в высших учебных заведениях развитых европейских странах растет - за последние 10 лет удвоилось количество выпускников вузов в Австрии, Финляндии, Италии, Португалии, Словакии и Швейцарии;
- *разрыв взаимодействия между наукой, образованием и бизнесом, слабый уровень сетевой межвузовской кооперации,* отсутствие устойчивых отраслевых и региональных инновационных кластеров. Отечественная наука продолжает функционировать в рамках традиционной (индустриальной) модели, не отвечающей современным реалиям. 45% вузов проводят исследования и осваивают примерно 7% затрат на науку, что в 2,5 раза ниже, чем в странах ОЭСР и в 3 раза ниже, чем в странах ЕС. (Развитие науки в РФ отстает от мирового уровня, и в последние годы этот разрыв увеличивается. В мировых расходах на исследования и разработки доля России составляет всего 2,2 %, в то время как США -35%, ЕС -24 %, Японии - 13 %, Китая -11%, всех остальных стран – 15%). Доля предпринимательского сектора в финансировании исследований и разработок в 2000-2009 гг. сократилась с 33% до 27% (в среднем в ОЭСР – 65%);
- *существенные отличия российской модели финансирования высшей школы от общемировых тенденций*. В мировой практике наблюдается следующее соотношение между уровнем экономического развития страны и долей частных расходов на образование: чем выше уровень подушевого ВВП страны, тем ниже в ней доля частных источников финансирования. В развитых европейских странах государство тратит на образование больше, чем в менее экономически развитых. Среднее значение доли частных расходов на образование по 30 европейским странам составляет 13 %, в России этот показатель - 30 %).

- в РФ *одна из самых низких доля расходов на образование и науку в % к ВВП среди развитых стран мира*. Общие инвестиции в научно-исследовательскую, образовательную деятельность и сферу высоких технологий в США превышают 7% ВВП, в Японии и странах ЕС данный показатель находится на уровне 4–5%, в России – 1,3% ВВП;
- *переход на уровневую систему обучения и продолжающийся демографический спад*. Эти факторы объективно уменьшают уровень спроса на образовательные услуги. Начиная с 2007 года, прием в вузы неуклонно снижается. За последние 10 лет численность школьников сократилась примерно на 40%. Прогнозная численность студентов вузов в 2013 году может составить около 4,2 миллиона человек, снизившись более чем на 40 % по отношению к численности студентов вузов в 2010 г.;
- *негативные последствия экономического кризиса 2008-2010 гг. и невысокий уровень макроэкономических показателей*, влияющих на уровень платежеспособного спроса населения на платные образовательные услуги. Реальные доходы работоспособного населения России с учетом прогнозируемой инфляции в 2009 году сократились на 3,7%, в 2011 (октябрь) – на 2,4 %. Это явилось самым существенным фактором снижения спроса на платные образовательные услуги в 2009 году на 5,3 %, в 2011 году – на 3,4 %;
- *двух и даже трехкратный разрыв в заработной плате научно-педагогических работников ведущих и «обычных» вузов* и низкая, по сравнению с корпоративным сектором, оплата труда молодых преподавателей и ученых. (За 1-ое полугодие 2011 года среднемесячная зарплата работников вузов составила 22 499 рублей или 101 % от средней по экономике - 22 277 руб.[10]). Неконкурентный уровень оплаты труда работников высшей школы по отношению к экономике в целом привел к тому, что сегодня основная часть НПР вузов прекратила быть исследователями и инноваторами, две трети вузовских преподавателей вынуждены дополнительно работать по совместительству и только 16% преподавателей на постоянной основе участвуют в научно-исследовательской работе.

Состояние ВПО в регионе:

Москва - крупный региональный центр высшего и послевузовского образования. В городе находятся ведущие вузы России (в том числе более 30 % национальных исследовательских вузов).

По охвату населения высшим и непрерывным профессиональным образованием Москва – один из мировых лидеров. Около 1,3 млн.студентов, что составляет более 10 % от населения города и 20 % от числа занятых, обучается в 119 государственных и 179 негосударственных вузах. В вузах

[10] Данные Росстата //www.garant.ru

Москвы обучается более 300 тыс. человек из других регионов РФ, в том числе более 40 % - из Московской области.

Проблемы:

- *несбалансированность сети государственных образовательных учреждений* способствует тому, что предоставляемые образовательные услуги не в полной мере отвечают изменившимся потребностям населения, их требованиям к качеству профессионального обучения. Слабо развита межсетевая кооперация в сфере ВПО города и механизмы взаимодействия вузов, расположенных в непосредственной близости или решающих аналогичные задачи, в том числе по использованию социальной инфраструктуры (спортивные и культурные объекты, общежития);
- *в сфере ВПО практически не используется потенциал влияния общества на управление в вузах*, особенно в вопросах стратегического управления, финансово-хозяйственной деятельности, контроля качества образования. В Москве, по данным независимых опросов, неудовлетворенность населения качеством образования выше, чем в среднем по России (43 % против 30 % в среднем по РФ);
- *имеет место избыток специалистов*, получивших высшее образование, но имеющих недостаточно высокую квалификацию для трудоустройства по специальности (особенно по специальностям: «юрист», «экономист», «менеджер», а также по ряду технологических специальностей). Наряду с этим более 1/3 московских организаций заявляют о дефиците квалифицированных инженеров, а 15-20% - квалифицированных экономистов и юристов;
- *низкие средние показатели участия НПР и студентов вузов в научной и инновационной деятельности*. Большинство вузов, расположенных в городе, практически не ведут фундаментальных и прикладных исследований по заказу московских компаний и организаций. Постоянно работают в НИИ и научных подразделениях вузов всего 5-15 % ППС, работы по индивидуальным или коллективным грантам научных фондов реализуют не более 11 %;
- *гендерный и возрастной дисбаланс НПР вузов,* который проявляется также как и РФ в целом. (Более 2/3 ППС – женщины, ведущие профессора многих вузов старше 65-70 лет);
- *существенные резервы развития информационной инфраструктуры рынка образовательных услуг города*, обеспечивающих его прозрачность для заказчиков, инвесторов и потребителей не задействованы в полной мере.

<u>Перспективы развития ВПО г. Москвы:</u>

- *сохранение спроса на образовательные услуги московских вузов* в среднесрочной и долгосрочной перспективе в условиях

демографического спада и сокращения общей численности российской молодежи в возрасте 15-23 лет;

- *формирование оптимальной образовательной сети и инфраструктуры с учетом изменения границ Москвы,* в том числе создание многоуровневых образовательных комплексов и формирование кампусов вузов как новых центров социально-культурной и молодежной активности в пространстве Москвы;
- *удовлетворение потребностей в кадрах креативных профессионалов с учетом инновационного развития экономики Москвы* по следующим направлениям:
  - развитие кадрового потенциала, обладающего компетенциями, необходимыми для работы в инновационных секторах экономики, в малом и среднем бизнесе;
  - развития инфраструктуры Москвы в соответствии с международными стандартами (опережающее развитие «сервисной экономики» как для повышения качества жизни населения города, так и для формирования бюджета доходов г. Москвы на 10-20 лет);
- *развитие экспорта интеллектуальных услуг.* Для того, чтобы стать ресурсом экономического развития города Москвы система ВПО должна существенно увеличить внебюджетные доходы, укрепив связь с рынком труда и участвуя в разработке и реализации инновационных проектов с бизнес-структурами города. Например, увеличить непосредственное «производство» новых знаний, трансформируемых в новые технологии при условии создания пояса инновационных парков и организаций;
- *развитие города Москвы как международного финансового центра* предъявляет следующие требования к ВПО:
  - доступность информации об образовательных услугах на иностранных языках;
  - преподавание предметов на иностранных языках;
  - повышение квалификации и уровня знаний иностранных языков у ППС вузов;
- *новые подходы к социализации и процессу формирования культурно диверсифицированного подрастающего поколения*. Задача вузов – формирование способностей к ответственному самоопределению, критическому мышлению, формирование межкультурной коммуникативной компетентности и толерантности.

Интеграция Университета в социально-экономическое пространство г. Москвы

Одна из важнейших задач, стоящая перед Университетом в области развития основных образовательных услуг на московском рынке – расширение спектра магистерских программ, повышение их качества, увеличение контингента обучающихся студентов и его доли. В вузе разработаны критерии отбора конкурентоспособных магистерских программ, планируемых к реализации в Университете и план-график мероприятий реализации этих программ. В результате из заявленных 54 магистерских программ утверждено 39, т.е. 72%. В 2011 году увеличился процент увеличения числа новых магистерских программ - 41,2% против плановых 25%. В результате по итогам приема 2011 г. на магистерские программы доля обучающихся в магистратуре вуза выросла почти в 2 раза по сравнению с 2010 годом.

В 2010/2011 учебном году Университетом успешно реализован план мероприятий по привлечению компаний-работодателей к разработке, обновлению ООП и участию в итоговой Государственной аттестации. К участию в работе комиссий для проведения итоговой государственной аттестации в 2011 году были привлечены 49 представителей компаний-работодателей. Представители бизнеса участвовали в экспертизе и рецензировании новых образовательных программ, учебных планов и программ учебных дисциплин. 7 бакалаврских ООП прошли внешнюю экспертизу, получили положительную оценку и были утверждены Ученым советом Университета. Были организованы презентации компаний для ознакомления студентов с требованиями, предъявляемыми к практикантам, гостевые лекции и мастер-классы топ-менеджеров ведущих российских и зарубежных компаний («Сити-банк», «Инвестторгбанк», «Мишлен» и др), проведены выставки, конференции, ярмарки вакансий.

Работа Университета по трудоустройству выпускников осуществляется по следующим основным направлениям, включающим:

- взаимодействие с бизнес-сообществом в образовательной деятельности;
- активное участие студентов старших курсов в проектной работе корпораций, компаний, государственных органов законодательной и исполнительной власти;
- отбор организаций для прохождения студенческой практики. До настоящего времени такой выбор осуществлялся на факультетах в разнообразных формах: формализовано – через заключение договоров, через преподавателей, имеющих большой опыт практической деятельности в бизнесе, через штатных преподавателей Университета, консультирующих бизнес-структуры;
- развитие таких специализированных подразделений, как кадровое агентство ассоциации выпускников Университета.

Только в 2010/2011 учебном году было заключено 155 групповых договоров на проведение практики студентов Университета с организациями (в настоящее время всего договоров – 1525) с такими организациями, как

Федеральная антимонопольная служба России, Росбанк, Группа компаний «МЕТРО», «Альфа-банк», «Атомстройэкспорт»

О степени удовлетворенности работодателей качеством подготовки выпускников вуза и их востребованности на рынке труда свидетельствует ряд косвенных признаков, а именно:

- высокие позиции, занимаемые выпускниками Университета в бизнесе и государственных структурах согласно рейтингам вузов в деловых СМИ по итогам опросов работодателей о готовности принимать на работу выпускников (в них Университет входит в пятерку лидеров);
- положительные отзывы компаний, в которых заняты выпускники Университета;
- повторные обращения для направления выпускников со стороны ведущих бизнес-структур (Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Ernst&Young, McKinsey&Co, IBS, Альфа-Банк, Внешторгбанк, Внешэкономбанк, Р.И.М., «Имидж-Контакт», Николо-М, СУАЛ-Холдинг, РАО «ЕЭС России», «Стратегика»), общественных организаций (Гильдия российских адвокатов и др.);
- инициативы со стороны бизнеса по заключению договоров с Университетом, в том числе об учреждении именных стипендий для студентов, проявивших незаурядные способности в учебной и научной деятельности в целях материальной поддержки и стимулирования;
- устойчивый спрос на выпускников со стороны федеральных органов исполнительной власти (Центральный банк России, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации, Министерство экономического развития Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации, Государственный таможенный комитет и др.).

В настоящее время все выпускники Университета востребованы рынком труда. По данным социологических опросов, стартовый размер заработной платы выпускников Университета составляет от 25 000 до 40 000 рублей.

Существенный вклад вносит Университет в развитие Москвы как международного финансового центра. В 2010/2011 учебном году в вузе создана кафедра «Производные финансовые инструменты» на базе биржи ММВБ. Организована учебная Лаборатория финансовых исследований, проведена международная финансовая Олимпиада, 8 видео мастер-классов, 34 мастер-класса ведущих российских финансистов, конференция «День финансиста в РЭУ им. Г.В. Плеханова», ряд гостевых лекций.

В целях удовлетворения потребностей московского рынка труда *в кадрах креативных профессионалов с учетом инновационного развития экономики Москвы Университетом в 2010/2011 учебном году* выиграны конкурсы на право заключения 5 госконтрактов на выполнение НИР в рамках ФЦП "Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009-2013 годы" по тематике развития кадрового потенциала, обладающего

компетенциями, необходимыми для работы в инновационных секторах экономики, в малом и среднем бизнесе.

Для укрепления связи с рынком труда Университет участвует в разработке и реализации инновационных проектов с бизнес-структурами города, в течение 2011 года велась работа по сопровождению инвестиционных проектов с целью создания на базе Университета хозяйственных обществ (малых инновационных предприятий), разработаны бизнес-планы малых инновационных предприятий: «Центр экономико-математических решений» (на базе экономико-математического факультета); «РЭА-Кадры» (на базе общеэкономического факультета). Проведена систематизация базы патентов для работы с объектами интеллектуальной собственности и результатами интеллектуальной деятельности внутри Университета. Университет участвует в конкурсе инновационных проектов «Премия инноваций Сколково».

Таким образом, образовательный, научно-инновационный и интеллектуальный потенциал Университета, высокий профессионализм ее кадрового состава, достижения в инновационной деятельности, использование новейших технологий образования, подготовленные и апробированные в Университете учебники, интерактивные методы подготовки, взаимодействие с государственными органами управления, министерствами и ведомствами, заинтересованными организациями и фирмами, широкое международное сотрудничество станут гарантом высококачественной реализации Программы стратегического развития Университета на 2012-2016 гг.

Анализ внутренней среды РУЭ им. Г.В.Плеханова

Кадровый потенциал Университета

В 2011 году общая численность сотрудников составила 2 414 чел. В 2010 году при уменьшении общей численности сотрудников вуза возросло количество научно-педагогических работников на 55 чел. В 2011году, также как и в 2010 году, доля основного ППС в общей численности составляет 51 % (табл.11).

Таблица 11

Наименование показателя	**2009г.**	**2010г.**	**2011г.**
Общая численность сотрудников *всего, в том числе*	2 405	2 300	2 414
– ППС (без внешних совместителей)	1 140	1 102	1 237

Сегодня в Университете работают 1543 научно-педагогических работника (в 2010г. – 1437). Среди них докторов наук, профессоров – 173 (в 2010г. – 162), докторов наук, доцентов – 37 (в 2010г. – 36), докторов наук – 19 (в 2010г. – 21), кандидатов наук, профессоров – 6 (в 2010г. – 7), кандидатов наук, доцентов – 363 (в 2010г. – 348), кандидатов наук – 289 (в 2010г. – 249).

Среди научно-педагогических работников 20 человек являются Заслуженными деятелями науки РФ, имеют звание Заслуженный работник высшей школы – 17 человек, Заслуженный юрист – 1 человек, Заслуженный работник торговли – 1 человек, Заслуженный строитель РФ (РСФСР) – 3 человека, Почетный строитель – 1 человек, Заслуженный изобретатель РФ -1 человек, Почетный работник высшего профессионального образования – 55 человек.

В 2010/2011 учебном году в Университете реализовано 18 программ повышения квалификации ППС вуза (обучено – 373 человека). Из них 40 человек завершили обучение по программе подготовки кадрового резерва и 97 человек прошли повышение квалификации по программам «Сетевой учебной корпорации». Создан Англоязычный проектно-инновационный тренинговый центр (Project Innovation Training Center) для пополнения преподавательского состава магистратуры англоговорящими преподавателями, для освоения инновационных педагогических технологий, наращивания навыков проектного моделирования, коммуникации и делового общения в учебно-педагогической практике открыта «Школа молодого педагога».

В 2009/2010 учебном году более 100 преподавателей прошли обучение по внедрению инновационных педагогических технологий с использованием программ сетевой учебной корпорации. Было проведено 6 проектно-сценарных выездных семинаров, в которых участвовало 330 чел. По программе «Менеджер высшей школы» прошло обучение 134 чел.

В Университете растет размер среднемесячной оплаты труда в целом по вузу и отдельно по категориям работников. В настоящее время она составляет 38 417 руб., что больше чем в 2010 году на 4,4 % (36 798 руб.) и на 14 % (33 723 руб.) больше, чем в 2009 году (табл.12).

Таблица 12

Руб.

Наименование показателя	**2009г.**	**2010г.**	**2011г.**	**Динамика роста** (гр.4/гр.2) ×100%
1	2	3	4	5
НПР	40 104	45 103	47 088	117

АУП	41 224	43 202	45 103	109
УВП	17 178	19 821	20 693	120
ПОП	18 227	20 529	21 432	118
Средне-месячная оплата труда по всем категориям сотрудников	**33 723**	**36 798**	**38 417**	**114**

По основному составу – научно-педагогическим работникам среднемесячная оплата труда выросла с 40 100 рублей (2009 год) до 45 100 рублей (2010 год) и составляет 47 088 рублей (2011 год). Среднемесячная зарплата доктора наук, профессора в 2010 году составляла более 53 000 рублей, а уже в 2011 году более 55 000 рублей.

Анализ качественной структуры кадрового потенциала Университета, а также системы маркетинга образовательных услуг, научно-исследовательских работ, участия в реализации научно-исследовательских и образовательных программ представлен в таблице 13.

Таблица 13

Анализ кадрового потенциала вуза

Показатель	***Сильные стороны (+)***	***Слабые стороны (-)***
1	***2***	***3***
Средний возраст ППС	В последние 2 года наметилась тенденция к омоложению ППС Средний возраст основного штатного ППС в 2011 году - 51 год, в 2010 году - 52 года (средний по отрасли – 48 лет)	Средний возраст ППС - 20 кафедр - выше 51 года (42 % от общего количества кафедр)
% остепененности ППС	Достаточный для аккредитации процент остепененности ППС (В 2011 г. процент ППС (с учетом внутренних и внешних совместителей), имеющих звание кандидата или доктора наук, в общей численности ППС (с учетом внешних и внутренних совместителей) – 71%) (средний процент по отрасли – 63 %) (аккредитационный показатель - 62%)	Количество кафедр с уровнем остепененности ниже среднего по вузу – 28 (58 % от общего количества кафедр). Резервов для повышения показателя недостаточно в связи с большим кол-вом неостепененных ППС на отдельных кафедрах

1	*2*	*3*
НИР и публикационная активность	Рост объемов выполняемых НИР увеличился в 4 раза за 2011 и 2010 годы в 4 раза по сравнению с 2009 годом. Расширение участия РЭУ в ФЦП : в 2011 г. – 4 пр.; в 2010 г. – 1 пр. Увеличение количества заявок на гранты РФФИ (в 2011 г. -6 заявок; в 2010 г. – 0) и РГНФ (в 2011 г. – 26 заявок, в 2010 г. – 4). Рост публикационной активности НПР: за 2010-2011 гг. количество монографий увеличилось в 2 раза, научных статей – в 3 раза, в т.ч. в журналах ВАК – в 2 раза, в международных изданиях – в 1,5 раза. Увеличение количества научных мероприятий с участием ППС РЭУ (конференции, круглые столы, форумы, семинары). Рост участия молодого ППС, студентов, аспирантов в конкурсах научных работ в 2011 г. в 3 раза по сравнению с 2010 г.	Недостаточность объемов НИР для статуса исследовательского университета. В 2011 г. в РЭУ объем НИР в расчете на 1-го штатного НПР составляет 3,7 тыс.долл. США (средний по вузам – 2,8 тыс.долл. США, НИУ ВШЭ – 25 тыс.долл. США) Низкий уровень публикационной активности НПР для перехода в статус исследовательского университета: - число статей НПР РЭУ в базе "Российского индекса научного цитирования"(РИНЦ) в расчете на 1 штатного преподавателя – 1,91 (МГУ – 6,34; НИУ ВШЭ – 4,17) -индекс цитирования статей научно-педагогических работников РЭУ в базе РИНЦ – 0,49 (МГУ – 1,23, НИУ ВШЭ – 0,59); журналоы ВАК, издаваемые вузом - 1 (МГУ – 27, НИУ ВШЭ – 11)
Международная мобильность ППС	Рост числа ППС РЭУ, принимающих участие в международных образовательных и научных проектах, мероприятиях, публикациях: в 2011 году – 54 чел. (4,4% от штатных ППС) , в 2010 году – 62 чел. (5,6% от штатных ППС)	Ограниченное участие ППС в академических обменах (проведение учебных занятий в зарубежных вузах: в 2011 г. -33 чел.или 2,6 % от штатных ППС) Недостаточно хороший уровень знания иностранного языка НПР Университета. Ограниченное количество преподавателей РЭУ, готовых участвовать в академических обменах с вузами-партнерами

		Сложность перераспределения учебной нагрузки преподавателей в РЭУ для возможности участия в академическом обмене
1	***2***	***3***
Повышение квалификации ППС	В РЭУ имеется факультет повышения квалификации преподавателей вузов; разработаны специальные программы ПК (18 программ). В РЭУ есть преподаватели, прошедшие международные программы ПК (Faculty development). Существуют отдельные самостоятельно организуемые стажировки преподавателей РЭУ в бизнес-структурах (консалтинговые проекты).	В РЭУ отсутствует система «карьерного лифта» для преподавателей. Ограниченный спектр программ ПК, ориентированных на развитие профессиональных компетенций преподавателей специальных кафедр. Невысокая эффективность программ ПК. Нет системы отбора и командирования преподавателей для обучения по международным программам ПК. Невысока мотивированность языковой подготовки преподавателей для участия в таких программах. Отсутствует система организации стажировок преподавателей в бизнес-структурах.

Маркетинг образовательных услуг, научно-исследовательских работ, участия в реализации региональных, федеральных и образовательных программ

Показатель	***Сильные стороны (+)***	***Слабые стороны (-)***
1	***2***	***3***
Корпоративный Маркетинг (на уровне РЭУ)	Наличие корпоративного веб-портала. Присутствие в центральных СМИ	Не разработана и не действует система маркетинга в целом по вузу и маркетингового

	информации о РЭУ: в частности интервью топ-менеджмента РЭУ, репортажи о событиях в РЭУ. Поддержание традиционного имиджа РЭУ им.Плеханова как старейшего экономического вуза.	управления в частности. Слабая функциональность корпоративного веб-портала РЭУ. Слабая англоязычная версия веб-портала РЭУ. Отсутствие системы продвижения РЭУ по каналам СМИ Низкая ПР-активность ученых и ведущих преподавателей РЭУ
Маркетинг образовательных услуг	Разработана система продвижения образовательных услуг (печатных материалов, планов проведения мероприятий, участия в выставках, размещения рекламной информации в СМИ) по отдельным факультетам	Излишне повышенное внимание к продвижению программ образовательных услуг в ущерб комплексному рассмотрению остальных составных элементов маркетингового комплекса - формированию ассортимента образовательных программ и ценовой политики. Отсутствие системы внутреннего маркетинга
Маркетинг научно-исследовательских работ	Проведение отдельных научных мероприятий (конференций, семинаров, круглых столов)	Отсутствие системы маркетинга научно-исследовательских работ
Участие в региональных и федеральных программах	Проведение отдельных мероприятий по разработке дополнений к «Стратегии развития РФ до 2020 гг.»; участие в мероприятиях по обсуждению «Закона об образовании» и других законов РФ	Отсутствие системы маркетинга «Вуз-государство» «B2G»
Участие в международных программах	Реализация мероприятий по международной аккредитации отдельных образовательных программ	Ограниченное количество образовательных программ, имеющих международную аккредитацию. Отсутствие РЭУ в международных рейтингах вузов Отсутствие системы

		поддержки ППС для участия в международных программах

Организационная культура и система управления вузом

Развитие науки, создание новых технологий и наукоемких производств неизбежно повышают требования к профессиональной квалификации и академической мобильности каждого работника. Вместе с тем непременными составляющими личностной характеристики сотрудника вуза становится его интеллектуальная и духовная развитость, понимание и признание общечеловеческих ценностей. Из этого следует, что на смену традиционному понятию «профессионализм», определяемому как владение узкой специализацией, приходят понятия «образованность» и «компетентность». В научной литературе выделяют два направления в определении понятия «компетентность». Первое – официальное, определяемое как юридически закрепленный круг полномочий должностного лица. Второе – неофициальное – понимаемое как авторитет личности в той или иной области деятельности. Отечественный рекрутинг определяет компетентность как способность к выполнению целостной деятельности, отвечающей критериям эффективности, точности и скорости исполнения.

Таблица 14

Парадигмы образовательной деятельности

Компоненты парадигм	***Индустриальное общество***	***Постиндустриальное общество***
ЦЕЛИ	-обучение для общественного производства; -направленность обучения на получение и передачу знаний;	-обучение для самореализации и личной карьеры; -направленность обучения на овладение основами культуры и проф.компетенциями;
ЦЕННОСТИ	-получение специальности на всю жизнь	-образование становится подлинным капиталом и главным ресурсом в будущем
СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ	-стабильная структура учебных программ; -традиционные методы обучения;	-динамичная структура учебных программ (модули); -инновационные методы обучения;

УЧАСТНИКИ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА	-ответственность за обучение несет педагог, педагог передает знания, «педагог над обучающимися»; -учение для обучающихся как обязанность, для педагога – исполнение профессионального долга	-обучающийся разделяет с педагогом ответственность за свое обучение, педагог создает условия для самостоятельного обучения, взаимное партнерство обучающих и обучаемых; -заинтересованность обучающихся в результатах обучения, а педагогов – в развитии обучающихся
УПРАВЛЕНИЕ УЧЕБНЫМ ПРОЦЕССОМ	-иерархический и авторитарный стиль организации учебного процесса; -акцент на аудиторные занятия под руководством педагога;	-демократический и эгалитарный стиль организации учебного процесса; -акцент на самостоятельную работу и индивидуальную траекторию обучения;
ОБЕСПЕЧЕНИЕ	-основное средство обучения – учебник;	-учебные книги заменяются информационно-телекоммуникационными ресурсами
КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА	-производится педагогом и педагогическим коллективом; -основные критерии оценки: набор знаний, усердие и дисциплина;	-смещение акцента на самоконтроль и самооценку; -основные критерии: общая эрудиция + набор проф.компетенций;
ОТНОШЕНИЕ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-трудоустройство строго по специальности	-трудоустройство в соответствии с уровнем развитых способностей и проф.компетенций

Большинство работодателей отмечают, что «современные организации более чем когда-либо хотят видеть в своих потенциальных сотрудниках два качества: способность к быстрому обучению и способность к творческому мышлению (креативности)» (табл.14).

Смена парадигмы образовательной и научно-исследовательской деятельности обусловила поэтапный переход Университета на новые траектории управления образовательной и научно-исследовательской деятельностью в течение 2014-2016 годов.

<u>1-й этап: формирование модели профессиональных компетенций</u>

ППС РЭУ и выпускника РЭУ

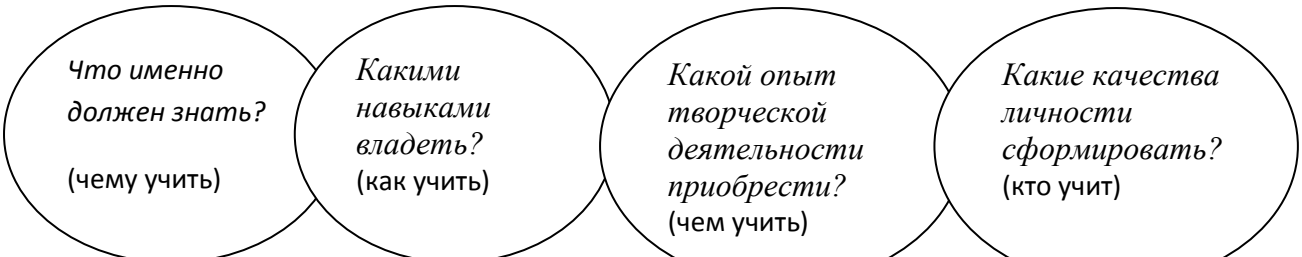
В основу новых траекторий управления образовательной и научно-исследовательской деятельности вуза положена концепция «культурологического подхода», рассматривающая содержание образования как педагогически адаптированного социального опыта человечества, тождественного по структуре человеческой культуры. Для разработки реализации *новых моделей формирования профессиональных компетенций ППС и выпускника РЭУ* предполагается:

- отразить человеческую культуру в содержании профессионального образования в виде предметных результатов деятельности;
- ввести в образовательную и научно-исследовательскую деятельность механизмы развития субъективных человеческих и творческих потенций и способностей, которые не передаются словами, а реализуются в умениях и навыках, в личностных смыслах, мировоззрении каждого;
- использовать компетентностный подход к формированию у обучающих и обучаемых способностей решать важные практические задачи в процессе самопознания, самовоспитания, обучения и исследований.

С позиции управления образовательной деятельностью профессиональную компетентность можно рассматривать как интегральный критерий качества обучения. Ее деятельностная составляющая определяется в соответствии с новыми стандартами обучения. По мнению руководства Университета, новый Госстандарт ВПО представляет собой идеологию формирования локальных (внутривузовских) стандартов компетентности как обучающих (ППС), так и обучаемых (студентов).

В настоящее время концепция разработки стандартов ВПО нового поколения в РЭУ им. Г.В.Плеханова опирается на культурологический и модульно-компетентностный подходы и включает четыре блока компетентности:

- блок профессионально ориентированных базовых знаний (интеллектуальная культура);
- блок полипрофессиональных компетенций, являющихся теоретической основой смежных специальностей (профессиональная культура);
- формирование и развитие общей способности, мотивации и готовности личности к профессиональной деятельности и ее высшей ступени – творчеству (культура созидания);
- выработка стиля жизнедеятельности, основанного на нравственно-этических принципах и общечеловеческих ценностях, развитие самопознания и самореализации, умений построения благоприятных межличностных отношений (нравственно-коммуникативная культура).



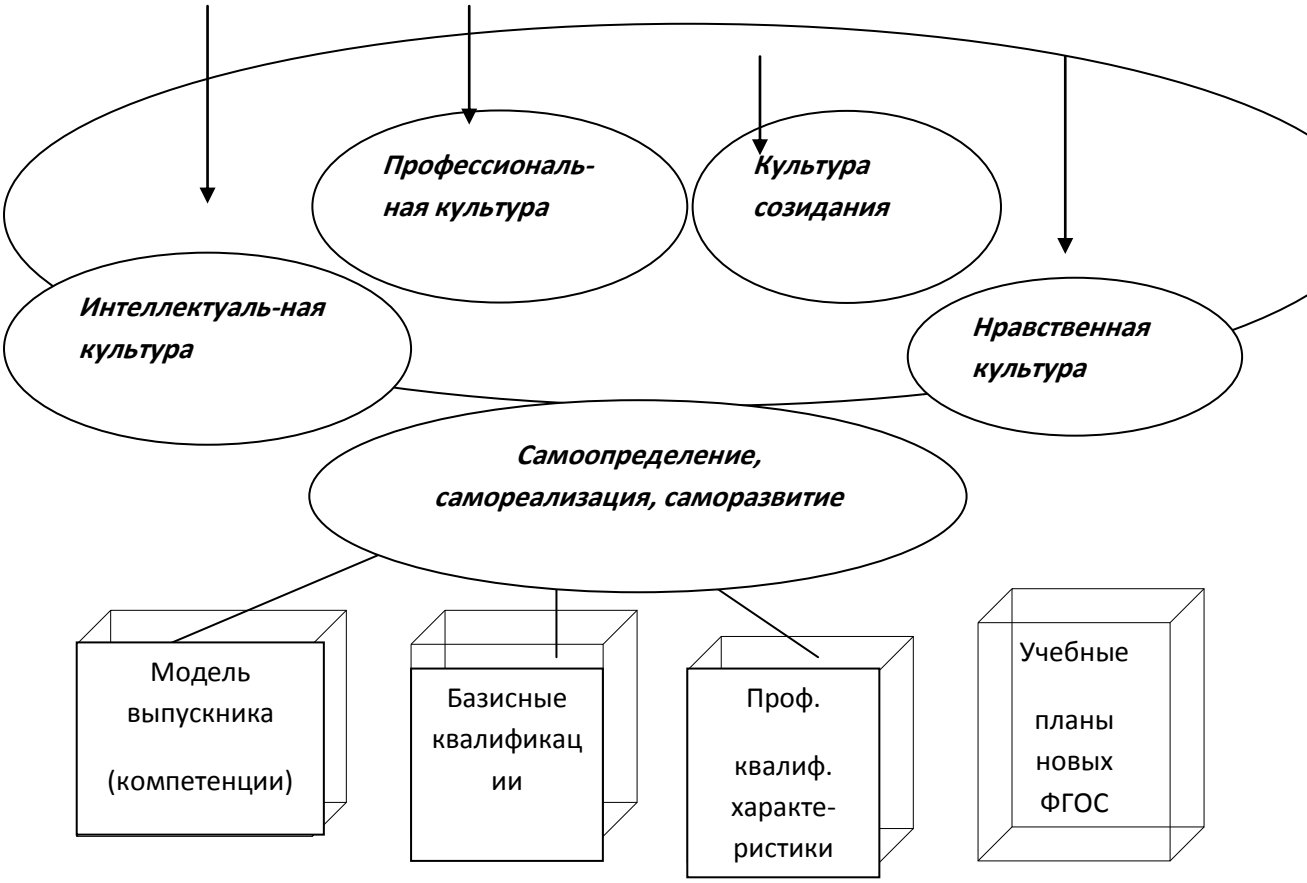


Рис.4. Модель развития личности выпускника РЭУ

С этих позиций вуз рассматривает переход на уровневое образование: четырехлетний бакалавриат и двухлетний магистерский цикл (4+2).

Задача первого уровня высшего образования (бакалавриата) - формирование профессионального мировоззрения и развитие деятельностно-ориентированного мышления. Степень бакалавра должна присуждаться согласно европейскому стандарту с поправкой на отечественную традицию. Эта степень является - промежуточной и поэтому не должна давать права на профессиональную деятельность, разрешенную только для магистра. Второй уровень - магистр. Третий – аспирант. Для этих категорий необходимо разделить профессиональные компетенции. Необходимо также предусмотреть наличие практики (стажировки от года до двух лет) перед поступлением в магистратуру.

Для формирования моделей ППС и выпускника РЭУ предполагается соблюдение ряда исходных условий и фундаментальных принципов в системе управления вузом.

Принцип гуманизации и демократизации образования – это ориентации образовательной деятельности на формирование мировоззрения личности обучаемого.

Принцип фундаментализации образования – преобразование образования в фундамент духовно-нравственной и практической деятельности людей в процессе самопознания, самооценки и саморазвития.

Принцип деятельностной направленности образования - переход от парадигмы приобретения знаний к обучению действием, то есть формирование способности к активной деятельности и к творческому профессиональному труду.

Принцип инновационности образования, основанного на сохранении и развитии национальных традиций предполагает при сохранении национального строя мышления и культурных традиций уважение к культурным ценностям.

Принцип доступности образования - создание условий для обмена и передачи знаний и умений для преподавателей и студентов, «имеющих право, волю и способность к обогащению знаниями».

Подготовка специалистов на самом высоком профессиональном уровне предполагает соблюдение *четырех ключевых требований*.

1.Этическое воспитание в процессе организации и реализации образовательной деятельности, формирование нравственных основ и духовных ценностей. Воспитание в молодом человеке уважения к себе, к своим нравственным качествам, нравственной позиции, к своему таланту и способностям, к своей квалификации, и как следствие – уважение к труду окружающих и культуры в целом.

2. Гармонизация содержательной и процессуальной сторон учебного процесса. Построение образовательного процесса с учетом потребностей обучаемых, а также постоянное поддержание системы обучения на высоком уровне, основанном, с одной стороны, на новейших разработках в области образовательной деятельности, с другой – на практических реалиях сферы соответствующей специальности.

3. Профессионализм. Специалиста-профессионала можно вырастить только в процессе высоко профессиональной организации образовательной деятельности, способной создать условия для самоопределения студентами своей образовательной траектории. С другой стороны, профессиональное мастерство преподавателей необходимо сориентировать на самооценку студентами своих способностей, качеств личности, интересов и потребностей с точки зрения выбора той или иной будущей карьеры.

4. Качество обучения. Соблюдение данного требования включает: сохранение фундаментальных и универсальных традиций университетского образования; обучение базисным квалификациям и методологическим

основам деятельности; усиление общеобразовательных компонентов в профессиональных образовательных программах, позволяющих сформировать предпосылки к непрерывному образованию в течение жизни; модульное построение образовательных программ на междисциплинарной основе.

Для реализации вышеизложенных принципов и выполнения требований вуз гарантирует координацию деятельности каждого руководителя, и коллективов сотрудников в целях развития:

- *условий для доступности качественного образования*. Каждый молодой гражданин независимо от его социального положения должен иметь возможность получить качественное профессиональное образование;
- *форм, методов и типов предоставляемых образовательных услуг:* альтернативность, вариативность, многообразие содержания, форм и методов обучения, дифференциация и индивидуализация профессионального обучения;
- *сотрудничества:* взаимопонимание, доверительность и взаимная требовательность администрации вуза, его профессорско-преподавательского состава и студентов. Это – новые деловые контакты обучающих и обучаемого, совместная постановка задач, совместный анализ процесса их решения и достигнутых результатов;
- *открытости:* сотрудничество с различными научными школами, активные партнерские связи с общественностью, государственными ведомствами, работодателями и другими вузами, в том числе международными; возможность контроля со стороны партнеров;
- *автономии:* гарантированная государством свобода исследований и обучения, создание и развитие профессиональной культуры через научные исследования и образование;
- *внешнего и внутреннего контроля качества:* проведение итоговых экзаменов независимыми аттестационными организациями, введение системы самооценки, регулярной аттестации персонала, усиление взаимоконтроля научно-педагогических и административных кадров;
- *самоорганизации учебной деятельности студентов:* уменьшение аудиторной учебной нагрузки за счет введения индивидуальных и групповых консультаций, увеличение количества часов для самостоятельной работы студентов.

Реализация моделей профессиональных компетенций ППС и выпускника вуза по новым ФГОС, как образца совокупности требований к новым рабочим местам, является задачей, посильной для решения Университетом в ближайшие 2-2,5 года, при условии: опоры на работодателей и органы государственного управления образованием, а также использования потенциала новой организационно-правовой формы - ФГБОУ.

2-й этап: изменение стиля традиционного академического управления и переход на принципы корпоративного управления

Необходимым условием успешной адаптации организационно-управленческой структуры вуза к новой парадигме образования является введение модели организационной культуры в управление структурными подразделениями Университета. Общеизвестно, что знания трудно усваивать и ими сложно обмениваться, если они противоречат культурным нормам и ценностям. Организационная культура включает в себя набор осознаваемых и неосознаваемых идей, предположений и убеждений относительно различных аспектов реальности, важных для организации.

Руководство Университета рассматривает организационную культуру в качестве коллективной интеллектуальной программы развития внутренней и внешней интеграции сотрудников всех структурных подразделений вуза, которая выражается в личностных качествах сотрудников, в характере межличностных отношений и в стиле руководства. Реализация модели организационной культуры вуза решает задачи по:

1) соответствию норм и ценностей каждого участника образовательной деятельности с принципами функционирования вуза;
2) координации внутренних процессов;
3) определению способов сотрудничества;
4) воспитанию чувства единой команды;
5) формированию пространства стабильности, определенности и безопасности;
6) предвидению изменений внешней среды и готовности к ним;
7) обоснованию стиля руководства вузом.

С позиций новой организационной культуры образовательная и научно-исследовательская деятельность, основанная на высоком уровне профессиональной компетентности, нравственно-этических принципах и общечеловеческих ценностях, рассматриваются как процесс формирования интеллектуальной элиты нового поколения, способной созидать инновационную инфраструктуру национальной экономики.

К факторам, позволяющим успешно реализовать управленческие функции в рамках новой организационной культуры, относятся:

1) четко сформулированные и принятые всеми участниками образовательной, научной и инновационной деятельности базовые профессиональные и нравственно-этические ценности, то есть принятый Профессионально-Этический Кодекс вуза;
2) продуманность и обоснованность управленческих решений всех уровней после всестороннего обсуждения альтернатив развития;
3) информированность и компетентность руководителей всех уровней, профессорско-преподавательского состава и других сотрудников вуза;
4) прозрачность схем материального стимулирования по результатам образовательной, научной и инновационной деятельности.

Первая позиция является первостепенной, так как именно она является фундаментом, на котором целесообразно построить систему управления

ключевыми направлениями деятельности вуза, основанную на этических принципах компетентностной парадигмы развития образования и науки вуза.

Выбор методов (стиля) управления вторичен по отношению к определению базовых профессиональных ценностей и этических норм. Процесс воспитания должен задавать траекторию для процесса обучения.

С точки зрения системного подхода к современному уровню корпоративного управления система академического управления должна быть представлена как *неразрывное взаимодействие двух основных блоков: управления образовательным и научно-исследовательскими процессами и управления экономикой вуза*. Объединяющей основой здесь выступают образовательные программы, созданные по форматам международных стандартов и требований потенциальных работодателей. Это означает необходимость систематически совершенствовать содержание программ с учетом реализации требований рынка труда, отечественных и международных аккредитационных Агентств, обеспечить их прозрачность и сопоставимость, в том числе и на основе системы единых зачетных единиц, использовать современные технологии передачи знаний с тем, чтобы выдержать конкуренцию, чтобы студенты не ушли в другой, в том числе и европейский университет.

Опыт практического использования российскими вузами различных систем зачета результатов обучения показывает, что система зачетных единиц является одним из механизмов, который позволяет оценить в условных единицах объем получаемых знаний, умений и навыков, исходя из средней трудоемкости их получения на базе традиционного очного обучения. Трудоемкость образовательных программ позволяет рассчитать и объем финансовых ресурсов, необходимых для их реализации. Данная модель позволяет, с одной стороны, сохранить финансовый контроль за государственными ассигнованиями и внебюджетными поступлениями, с другой – осуществлять независимый аудит качества обучения, предоставляя возможность вести его текущий мониторинг.

Корпоративное управление образовательной и научно-исследовательской деятельности Университета предполагает развитие *индивидуализации учебного процесса*, которая имеет принципиальное значение для формирования кадров с целью развития инновационной экономики страны и города Москвы, а также гражданского общества ответственных собственников. Индивидуализация учебного процесса включает:

- пересмотр учебных программ с целью сокращения «контактных» часов; перенос центра тяжести на самостоятельное усвоение знаний при одновременном расширении междисциплинарных, проблемно-ориентированных учебных курсов;
- замену зачетно-экзаменационных сессий непрерывным процессом оценки уровня освоения материала, в том числе в кредитах;

- установление взаимосвязи оплаты труда НПР с качеством образовательной деятельности;

- введение института тьюторства (в первую очередь – для магистратуры);

- использование результатов научно-исследовательской деятельности в учебном процессе, что позволит усилить сопряженность учебных программ с практикой при условии включения в этот процесс МИПов, инновационных проектных групп, НИИ, НОЦ и др.

В целях формирования нового образовательного и научно-исследовательского пространства корпоративное управление должно предусматривать *постоянный мониторинг движения к поставленным целям и предоставление обратной связи по имеющимся отклонениям,* то есть технологий Программно-целевого управления. Мониторинг отклонений запланированных результатов от фактических предполагает введение процессов стратегического планирования и стратегического управления, которые включают последовательное определение направлений развития вуза, разработку многоуровневых планов, задач, определение сроков и ответственных за исполнение.

3-й этап: развитие методов стратегического планирования и управления Университетом

В настоящее время одним из методических приемов развития программно-целевого метода управления стратегическим развитием приоритетных направлений развития Университета является функционально-целевой метод. В состав общесистемных функций управления вузом включены: «Стратегическое планирование», в том числе «Прогнозирование» и текущее «Планирование», «Финансовое и ресурсное обеспечение», «Оперативное управление нефинансовыми и финансовыми ресурсами», «Учет и отчетность», «Управленческий контроллинг», «Система оценки результатов деятельности и стимулирования персонала».

Функционально-целевой метод управления вуза представляет собой совокупность методических приемов и технологических инструментов, используя которые руководство вуза может осуществлять контроллинг базовых подсистем управления, отвечающих за реализацию стратегических и тактических целей развития на основе общесистемных (управленческих) функций, исполнение которых обеспечивает достижение этих целей. Состав конкретных функций в системе управления развитием вуза определяет и состав функций его структурных подразделений (табл. 15)

Таблица 15

Взаимосвязь конкретных функций управления развитием вуза и структуры управления вузом

№	Конкретная функция управления финансовым обеспечением инновационного развития вуза	Наименование структурного звена вуза
1	Стратегическое, текущее и оперативное планирование и управление Организация образовательного процесса, научно-исследовательской и инновационной деятельности	Ректорат, Ученый Совет
2	Стратегическое, текущее и оперативное управление ресурсным обеспечением приоритетных направлений развития вуза	Ректорат, специализированные подразделения вуза
3	Оперативное управление финансово-экономической деятельностью, учет и отчетность	Бухгалтерия вуза
4	Экономический анализ, прогнозирование и внутривузовское бюджетирование	Прогнозно-аналитическое управление
5	Управление учебно-методическим обеспечением	Учебно-методическое управление
6	Управление качеством исследований и образовательной деятельности	Ректорат, Управление организации НИР, Управления качеством образования,
7	Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг	Специализированное структурное подразделение
6	Управление инновационной инфраструктурой вуза	Ректорат, специализированные подразделения вуза (Центр инноваций, Бизнес-инкубатор)
7	Организация работы с кадрами, повышение уровня профессиональной компетентности кадрового состава вуза	Управление персоналом
8	Организация автоматизации и информационное обеспечение процессов управления приоритетными направлениями деятельности вуза	Управление по информатизации и автоматизации, Управление делами
9	Материально-техническое обеспечение	Административно-хозяйственное управление
10	Мотивация и стимулирование развития приоритетных направлений деятельности	Ректорат, руководители структурных подразделений (в том числе деканаты, кафедры)
11	Внутренний контроллинг	Служба внутреннего аудита

Стратегия управления Университетом направлена на достижение долгосрочного преимущества в каждой сфере его деятельности с учетом возможных угроз и слабости отдельных позиций вуза. Стратегия систематизирует различные административные задачи на функциональных уровнях, согласует, объединяет и интегрирует решения, определяет природу экономических решений, которые предстоит осуществить в долгосрочном периоде. Стратегия вуза нацелена на развитие и поддержку основных направлений деятельности. Стратегия является средством селективного инвестирования в реальные и неосязаемые ресурсы, чтобы развить

возможности, которые гарантируют конкурентные преимущества Университета на отечественном и международном рынках образовательных услуг.

Стратегические цели – это вехи, которые преобразовывают стратегические задачи в цели и мероприятия реального исполнения. Обычно эти мероприятия заявляются в терминах измеримых и проверяемых результатов и обеспечивают чувствительность вуза к задаваемым органами управления образования внешним параметрам функционирования.

Стратегии разрабатываются на основе исследований различных альтернатив. Группировка стратегий по выбранной альтернативе имеет целью установить взаимосвязь областей ключевых результатов. Выбор для Университета вариантов стратегий можно ограничить четырьмя альтернативными позициями: стратегия расширения, стратегия стабилизации, стратегия экономии и комбинированная стратегия.

На период 2012-2016 гг. Университет выбирает *стратегию расширения приоритетных направлений развития,* которая предполагает существенное увеличение масштабов образовательной деятельности за счет развития магистерских программ, дополнительного профессионального образования и дополнительных образовательных услуг, а также повышение научной и инновационной активности вуза на рынке интеллектуальных услуг в рамках сформулированной миссии. Планируется выход на рынок новых результатов интеллектуальной деятельности (РИД), новых образовательных программ и технологий, научных продуктов.

Данная модель включает шесть ключевых процессов:

1) определение стратегической цели и задач развития приоритетных направлений деятельности вуза;
2) внешний и внутренний анализ конкурентных преимуществ и слабых сторон вуза;
3) определение ключевых задач развития по каждому направлению деятельности вуза и уровня их ресурсного обеспечения;
4) формирование маркетинговой и финансовой стратегии и политики;
5) составление оперативных планов развития (текущих программ);
6) оценка и контроль исполнения планов (программ) и их результативности;
7) корректировка планов (рис.5).

Область ключевых результатов формирует фокус процесса стратегического планирования в Университет. Повышение социально-экономической эффективности деятельности по ключевым направлениям развития вуза определяет направленность процесса стратегического планирования.

Рис 5. Модель стратегического планирования развития приоритетных направлений деятельности вуза

Маркетинговая и финансовая стратегия и политика определяются в зависимости от иерархии приоритетов развития вуза.

Среднесрочный план или программа развития устанавливает взаимосвязь стратегических целей, тактических задач и мероприятий по их достижению, то есть определенную по срокам исполнения последовательность действий. Как показывает зарубежная практика, стратегическое планирование может быть успешно, только в том случае, если все работники образовательного учреждения принимают на себя ответственность за создание рабочего плана действий. При этом ключевая фигура в этом процессе – руководитель, осуществляющий мониторинг всех планируемых показателей как по их количественным характеристикам, так и

по времени. Это должно создать рабочую среду, где все сотрудники знают, что делать, и как именно материальное поощрение связано с качеством их работы. Именно поэтому участие преподавателей в процессе планирования как ключевого фактора и построение консенсуса с самого начала становится существенной основой стратегического планирования для РЭУ им. Г.В.Плеханова на период 2012-2016 годов.

Для определения целей и задач вуза, а также их конкретизации в его структурных подразделениях, целесообразно использовать метод сбалансированных показателей и, прежде всего, универсальную систему показателей деятельности, адаптированных к специфике высшего профессионального образования. Развитие профессиональных компетенций обучающих и обучаемых в вузе взаимоувязано с планированием результатов деятельности, конкурсными процедурами и аттестацией сотрудников и постоянным повышением их квалификации при условии, что руководители и НПР вуза должны обладать солидным багажом базовых знаний и компетенций и постоянным доступом к новой информации. В международной практике эту задачу решают при помощи программ развития способностей.

Подобная перестройка предполагает децентрализацию управления и предоставление относительной оперативной и финансовой самостоятельности структурным подразделениям вуза. В этом случае за ректоратом оставляются функции разработки стратегии развития, оперативного управления и жесткого контроля ее реализации, а часть функций оперативного и финансового планирования, учета и финансового управления передается подразделениям. В результате управленческие ресурсы верхнего эшелона высвобождаются для решения стратегических задач, а важнейшей задачей руководителей подразделений становится поиск дополнительных источников ресурсного обеспечения под гарантии обеспечения результатов образовательной, научной и инновационной деятельности.

Основной проблемой руководства вуза при этом является обеспечение оптимальной системы стимулирования руководителей, сотрудников и научно-педагогических работников вуза, их мотивация на конечные результаты деятельности. Параллельно с этим ректорату необходимо обеспечивать контроль за соответствием тенденций развития подразделений инновационной инфраструктуры стратегическим задачам, а также согласование интересов отдельных подразделений, в том числе формирование централизованного фонда денежных средств для достижения стратегических целей развития приоритетных направлений деятельности.

Другим важным условием успешности системы стратегического планирования и управления вуза является согласованность стратегического видения и конкретных (оперативных) действий. Отсюда возникает потребность в постоянной оценке результатов, коррекции стратегического плана и контроле выполнения его индикаторов.

Стратегия постоянного улучшения качества образования, исследований и разработок РЭУ им. Г.В.Плеханова

Для реализации миссии и выполнения основных задач развития Университета на период 2012-2016 годов провозглашается *политика непрерывного совершенствования процессов развития приоритетных направлений деятельности Университета*, *направленных на опережающее повышение качества кадрового потенциала НПР, качества образования, научных исследований и разработок* на основе принципов и стандартов комплексной системы менеджмента качества в соответствии с государственной образовательной политикой и требованиями рынка труда.

Стратегия постоянного повышения качества кадрового потенциала НПР Университета предполагает постоянное развитие профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава Университета, обеспечивающих высокую конкурентоспособность РЭУ на отечественном и зарубежном рынке образовательных услуг и направлена на решение следующих задач:

1) создание условий для формирования и реализации модели профессиональных компетенций преподавателя РЭУ, обеспечивающего высокую конкурентоспособность Университета на отечественном и зарубежном рынке образовательных услуг;
2) развитие механизмов подбора и совершенствование системы конкурсного отбора ППС;
3) развитие системы повышения квалификации ППС РЭУ на основе постоянного обновления профессиональных компетенций штатных преподавателей Университета;
4) развитие внутрироссийской и международной академической мобильности ППС;
5) создание эффективных условий для мотивации развития профессиональных компетенций ППС Университета отвечающих требованиям профессионального портрета преподавателя РЭУ.

Стратегия постоянного улучшения качества образования означает организацию внутривузовской системы гарантии качества образования и ее соответствие российским и международным подходам к формированию образовательного пространства, основанным на следующих принципах:

- ответственности вузов за предоставление высшего профессионального образования и его качество;
- непрерывного совершенствования качества образовательных программ;
- развития культуры качества менеджмента в вузах

В соответствии с ИСО 9000 в Университете разработан реестр типовых процессов и видов деятельности вуза (табл.16).

Таблица 16

Реестр типовых процессов и видов деятельности вуза

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса
1	**Деятельность руководства по управлению качеством образования**
1.1	Стратегическое планирование и управление качеством образования
1.2	Планирование и развитие СК вуза
1.3	Распределение ответственности и полномочий
1.4.	Лицензирование, аттестация и аккредитация
1.5	Анализ СК вуза со стороны руководства
2	**Основные процессы научно-образовательной деятельности** вуза
2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда
2.2	Проектирование и разработка образовательных программ
2.3	Довузовская подготовка и прием студентов
2.4	Реализация основных образовательных программ
2.5	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми
2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования
2.7	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)
2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность
3	**Вспомогательные процессы** вуза
3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса
3.2	Кадровое обеспечение
3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов
3.4	Управление образовательной средой
3.5	Издательская деятельность
3.6	Библиотечное и информационное обслуживание
3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой
3.8	Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД.)

3.9	Социальная поддержка студентов и сотрудников вуза
4 *	**Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению**
4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов
4.2	Управление несоответствиями
4.3	Улучшение процессов посредством политики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий

Основные принципы менеджмента качества в РЭУ

1. Университет – образовательное учреждение ВПО, ориентированное на запросы потребителя.
2. Университет – образовательное учреждение ВПО, базирующее свою деятельность на лидерстве. Руководство вуза способствует доведению политики в области качества образовательной деятельности до заинтересованных сторон и создает необходимые условия для ее эффективной реализации.
3. Университет – образовательное учреждение ВПО, организующее свою деятельность на развитии компетентности персонала**.** Руководство вуза принимает меры к развитию его кадрового потенциала академии, а также к мотивации и активному вовлечению преподавателей, сотрудников и студентов в деятельность по улучшению качества образования.
4. Университет – образовательное учреждение ВПО, использующее системный подход к менеджменту**.** Руководство вуза реализует системный подход к решению проблем качества образовательной деятельности.
5. Университет – образовательное учреждение ВПО, ориентированное на постоянное улучшение своей деятельности. Развитие научных школ в вузе по широкому спектру направлений и научных исследований является фундаментом высококачественной подготовки специалистов.

Высокий уровень образовательной, научной, культурной и социальной деятельности вуза достигается путем постоянного развития ее инфраструктуры и материально-технической базы и достижения интеграции с современными информационными технологиями.

6. Университет – образовательное учреждение ВПО**,** в котором принимаемые решения основаны на анализе фактической деятельности. Мониторинг процессов и результатов - основа достижения целей и задач Управления Университетом.

Руководство постоянно анализирует результаты мониторинга для практической реализации политики качества. Система мониторинга качества

подготовки кадров осуществляется с использованием современных информационных технологий.

7. Университет – образовательное учреждение ВПО, формирующее взаимовыгодные отношения со всеми заинтересованными сторонами. Университет открыт к взаимовыгодному сотрудничеству и обеспечению высокого доверия деловых партнеров.

Университет стремится поддерживать долговременные и устойчивые связи со своими стратегическими партнерами, компаниями-работодателями, заказчиками образовательных услуг, а также с ведомствами, органами государственной власти РФ и г.Москвы и иными заинтересованными сторонами. Являясь лидером в проведении политики в области качества, ректор Университета организует ее доведение и эффективную реализацию всеми сотрудниками вуза, обеспечивая их моральной и ресурсной поддержкой (рис.6, 7).

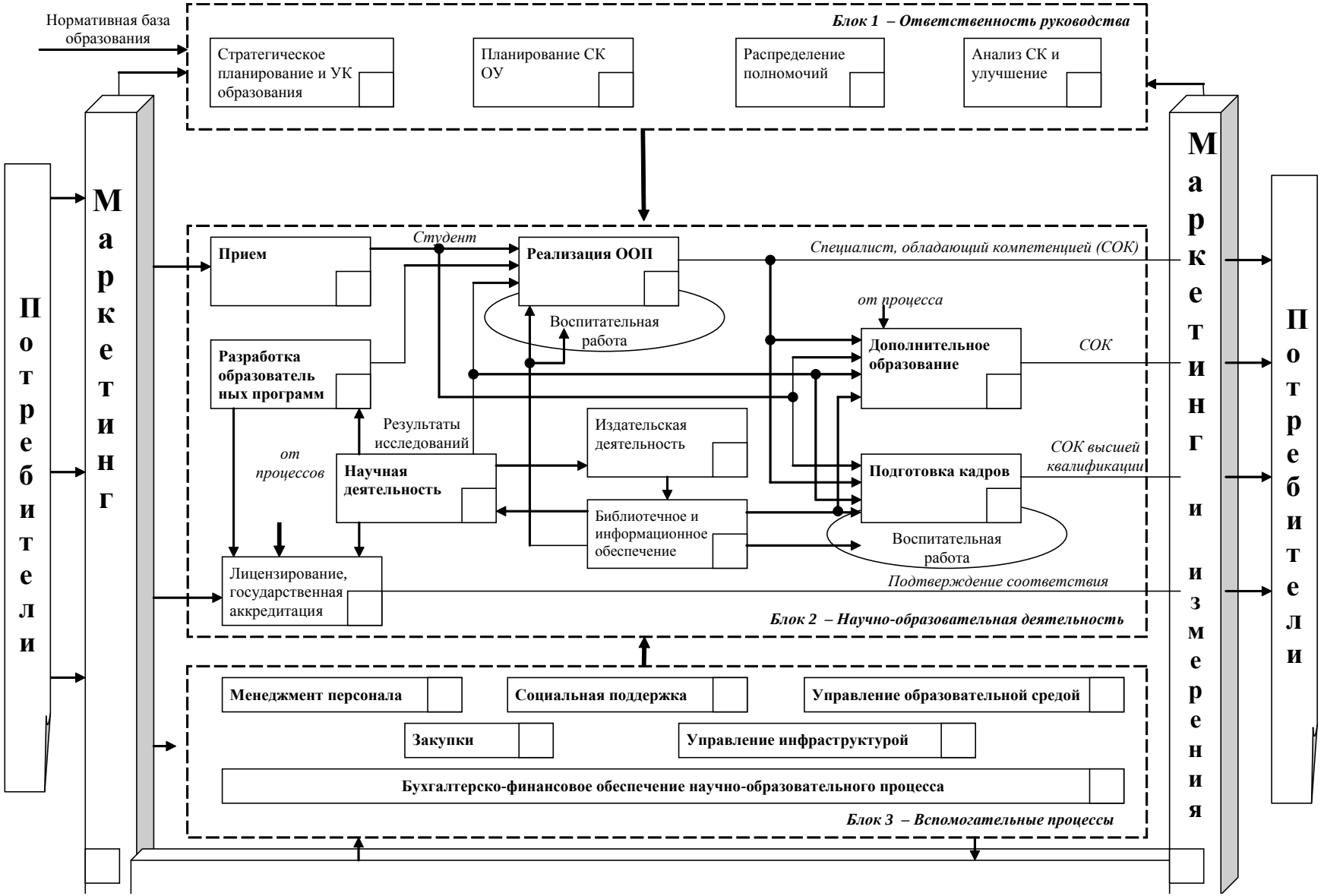


Рис.6. Принципы системы менеджмента качества в образовательной и научной деятельности Университета

Требования государства, студентов, их родителей, работодателей, общества в целом

Процессы менеджмента

Стратегическое планирование и управление

Оперативное управление

Менеджмент персонала

Анализ руководства

Основные процессы

Образовательная деятельность

Научно-исследовательская и инновационная деятельность

Удовлетворенность государства, студентов, их родителей, работодателей, общества в целом

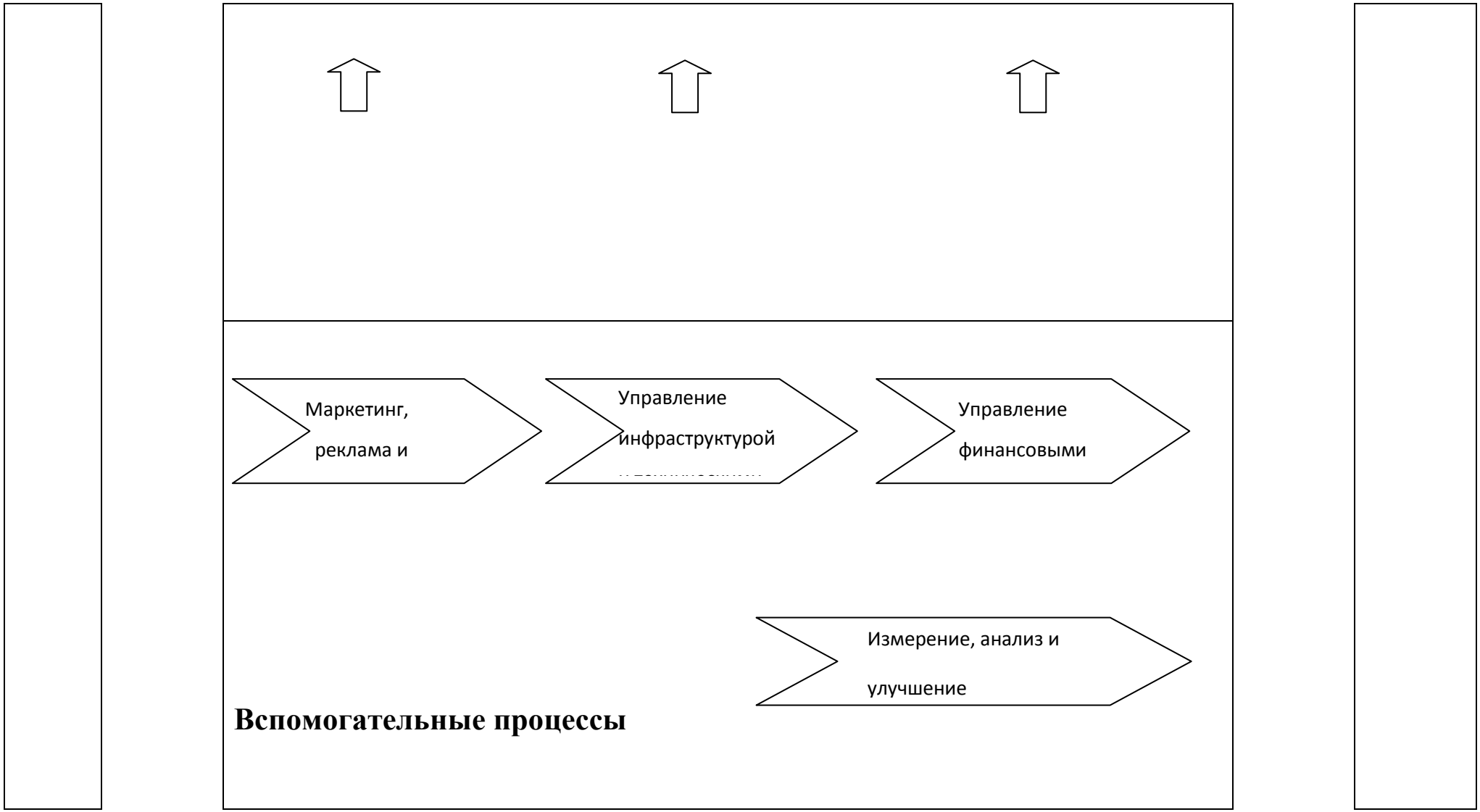


Рис.7. Основные и вспомогательные процессы управления развитием образовательной, научной и инновационной деятельности Университета

Финансовое положение РЭУ им.Г.В.Плеханова

Доходы и расходы Университета

В 2011 году текущие доходы Университета по состоянию на 01.11.2011 года составили 2 млрд. 642 млн.руб. Доли источников финансирования в общем объеме доходов Университета составляют:

49 % – бюджетные средства – почти 1 млрд. 289 млн. рублей;

51 % – внебюджетные средства – 1 млрд. 354 млн. рублей.

По состоянию на 01.11. 2011 г. фактический объем внебюджетных поступлений от платной образовательной деятельности Университета составил 1 млрд. 090 млн. рублей, что превышает аналогичный показатель предыдущего учебного года по состоянию на ту же дату более чем на 12%. В 2010 году консолидированные доходы Университета (без переходящего остатка) составили 2 млрд. 335 млн.рублей, в том числе объем внебюджетных средств - 1млрд. 317 млн.руб. Рост по сравнению с 2009 году – 34 %.

В 2010 году объем фактических поступлений от образовательной деятельности Университета составил 1 млрд. 152 млн. руб., что превышало аналогичный показатель 2009г. почти на 21%. По состоянию на 01.11.2011 г. объем фактических внебюджетных поступлений от научной деятельности составил 70 млн.руб.. За весь 2010 год – 106,5 млн.руб., что в 6 раз больше, чем в предыдущем 2009 году (17,4 млн.руб.).

В 2011 году наибольшая доля внебюджетных доходов поступает от образовательной деятельности ~ 81%. От научной ~ 5%, от иной, приносящей доход деятельности ~ 14%. По сравнению с прошлым годом можно отметить положительную динамику роста доли поступлений по иной, приносящей доход деятельности на 10 %. (табл.17).

Таблица 17

млн. руб.

Наименование показателя	**2009г.**	**2010г.**	**2011г. по сост. на 01.11. 2011 г.**
1	**2**	**3**	**4**
Доходы *всего, в том числе:*	1 741,4	2 335	2 642
– объем бюджетных средств	671,5	1 018	1 289
– объем внебюджетных средств	1 070,0	1 317	1 354

Доходы от научной деятельности *всего, в том числе:*	24,7	113,5	70
– объем бюджетных средств	7,3	7,0	-
– объем внебюджетных средств	17,4	106,5	70
1	**2**	**3**	**4**
Расходы *всего, в том числе:*	1 590,0	2 276,3	2 273
– оплата труда с начислениями *всего, в том числе:*	952,3	1 140,6	1 068
– оплата труда за счет бюджетных средств	403,2	410,2	325
– оплата труда за счет внебюджетных средств	619,1	730,4	743
– приобретение оборудования *всего, в том числе:*	54,0	83,8	99,5
– объем бюджетных средств	20,0	11,5	8,2
– объем внебюджетных средств	34,0	72,3	91,3

В 2010г. объем этих поступлений составил ~ 50 млн. руб., что превышало аналогичный показатель 2009г. более чем в 2 раза.

В структуре фактических доходов университета основными статьями доходов остаются: доходы от оказания образовательных услуг, проведение научной исследований, иная приносящая доход деятельность, перечисления от иногородних структурных подразделений, а также целевые стипендии (табл.18).

Таблица 18

Структура доходов Университета в 2010 и 2011 годах

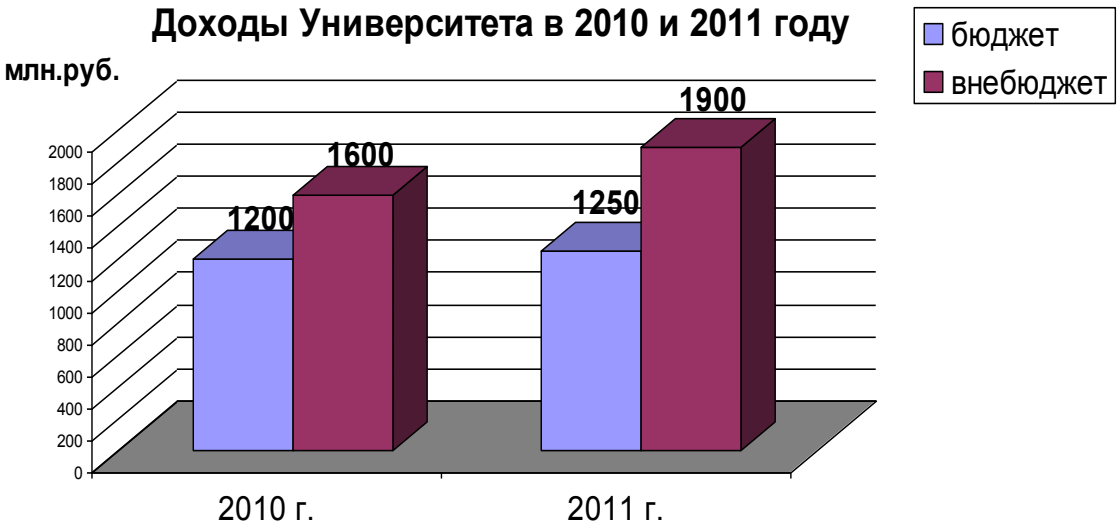
тыс.руб.

Направления получения доходов	Факт 2010	Факт 2011 года по

	года	состоянию на 1.11.11г.
1	2	3
Доходы всего, *в том числе*	**2 489 320**	**2 641 800**
Федеральный бюджет	1 017 920	1 287 800
Капитальное строительство (федеральный бюджет)	154 000	–
Приносящая доход деятельность, *всего, в том числе*	1 317 400	1 354 000
От образовательной деятельности, *всего, в том числе*	***2 162 540***	***2 378 100***
Федеральный бюджет	1 010 900	1 287 800
Оказание платных образовательных услуг	1151640	1 090 300
От научной деятельности, *всего, в том числе*	***124 200***	***70 000***
Федеральный бюджет	7 000	–
1	2	3
Фундаментальные и прикладные научные исследования	117 200	70 000
Иная приносящая доход деятельность	***49 800***	***187 100***
Перечисления иногородних структурных подразделений	*4 900*	*2 100*
Аренда	*270*	–
Целевые стипендии	*4 400*	*4 500*

Как можно увидеть из таблицы 18 доля доходов от внебюджетных поступлений составляла в 2010 году – 54%, а в 2011 году по состоянию на 1 ноября – 51%. Доходы от платной образовательной деятельности в общем объеме доходов составляет 45% и 41% соответственно. В 2010 году поступления от научной деятельности составили около 5%, такое же соотношение остается и в 2011 году. Увеличилась доля доходов от иной

приносящей доход деятельности. Так, в 2010 году она была лишь 2%, в 2011 году по состоянию на 1 ноября она составляет 7%.



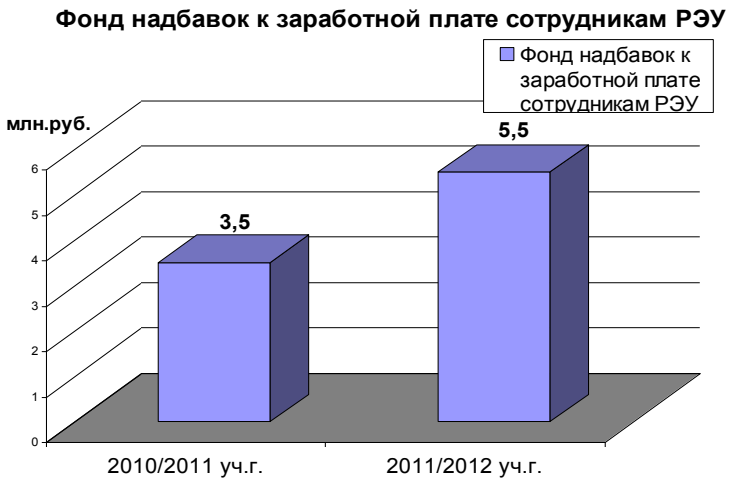


Рис.8. Доходы РЭУ и фонд надбавок к заработной плате сотрудников вуза

По состоянию на 01.11.2011 г. расходы Университета составили 2 млрд.273 млн.руб., за весь 2010 год – 2 млрд. 276 млн.руб., 2009 год – 1 млрд.590 млн.руб.

Расходы Университета представлены в таблице 19 и сгруппированы по укрупненным статьям расходов.

Таблица 19

Расходы Университета в 2010 и 2011 годах

тыс.руб.

Статьи расходов	Факт 2010 года	Факт 2011 года по состоянию на 1.11.11г.
Расходы, *всего, в том числе на:*	**2 276 280**	**2 273 400**
Заработную плату, *всего в том числе:*	***1 140 640***	***1 068 300***
• федеральный бюджет	410 240	324 750
• внебюджетные средства	730 400	743 550
Коммунальные услуги, *всего, в том числе:*	***38 800***	***41 800***
• федеральный бюджет	20 800	22 300
• внебюджетные средства	18 000	19 500
Работы по содержанию имущества, *всего, в том числе:*	***418 070***	***603 600***
• федеральный бюджет	360 270	589 000
• внебюджетные средства	57 800	14 600
Увеличение стоимости основных средств, *всего, в том числе:*	***83 800***	***99 500***
• федеральный бюджет	11 500	8 200
• внебюджетные средства	72 300	91 300
Увеличение стоимости материальных запасов, *всего, в том числе:*	***46 400***	***53 170***
• федеральный бюджет	4 400	2 800
• внебюджетные средства	42 000	50 370
Расходы на капитальное строительство	***154 000***	–
Объем финансирования НИОКР, *всего, в том числе:*	***11 800***	***7 000***
• федеральный бюджет	7 000	5 500
• внебюджетные средства	4 800	1 500
Прочие расходы	***382 740***	***400 030***

Общий объем расходов университета, включая заработную плату с начислениями в 2010 году, соответствует расходам университета и фонду оплаты труда с начислениями по состоянию на 1 ноября 2011 года. Тенденция к увеличению расходов наблюдаются по следующим статьям: коммунальные услуги на 8%, работы по содержанию имущества (в связи с капитальным ремонтом первого корпуса университета) на 44%, увеличение материальных запасов на 15%. В 2011 году на культурно-массовую и спортивно-оздоровительную работу со студентами и сотрудниками Университета было направлено 10 млн. рублей из бюджета и 11 млн. рублей из внебюджетных средств. Было проведено около 100 общеуниверситетских мероприятий, в которых приняли участие более 10 тысяч человек.

В 2011 году, также, как и в предыдущие два года, основным видом расходов являются расходы на заработную плату – 47% от фактических расходов Университета. Объем премиальных выплат за 7 месяцев текущего года составил 15% от фактического фонда оплаты труда.

Изменения объемов поступлений и выплат в 2012-2014 годах представлены в таблице 20.

Таблица 20

План поступлений и выплат на 2012-2014 гг.

Показатели поступлений и выплат	**2012**	**2013**	**2014**
Структура поступлений, всего ***в том числе, (млн.руб.):***	***3 062***	***3 301***	***3 541***
Финансирование по смете (в форме субсидий учредителя), всего	1 322	1 349	1 376
в том числе финансирование НИОКР по смете (в форме субсидий учредителя)	9	10	11
Поступления от проведения НИОКР из других источников	152	170	189
Поступления от образовательных услуг (внебюджетные поступления)	1 507	1 691	1 875
Другие источники	81	91	101
Структура выплат, всего ***в том числе, (млн.руб.):***	2 654	2 909	3 164
ФОТ (с начислениями)	1 442	1 581	1 721
Средства, направленные на проведение НИОКР	25	27	30
на приобретение оборудования	114	125	136
на информационное и библиотечное обслуживание	6	6	7

Показатели поступлений и выплат	2012	2013	2014
другие	980	1 074	1 167
Средняя заработная плата ППС вуза, в целом, руб.	53 582	58 573	63 565
по категориям, руб.:			
ассистент	25 768	28 164	30 558
доцент	49 325	53 912	58 494
профессор	60 940	66 610	72 270
заведующий кафедрой	82 807	86 530	90 510
Декан	98 070	102 490	107 100
Доля внебюджетных поступлений в общем объеме средств, поступивших в вуз из всех источников финансирования, %	56	59	61
Доля средств из всех источников финансирования, направленных вузом на содержание имущественного комплекса, %	33	41	48
Доля средств из всех источников финансирования, направленных вузом на развитие имущественного комплекса, %	5	6	7

В указанном периоде основными источниками финансирования остаются: финансирование из бюджета в форме субсидий, в том числе финансирование НИОКР, внебюджетные поступления от образовательных услуг, поступления от проведения НИОКР из других источников и прочие поступления. По прогнозам Университета объем поступлений в 2014 г. превысит поступления 2012 года на 24,5 %. Доля внебюджетных поступлений в общей структуре доходов вырастет с 56 % в 2012 году до 61 % в 2014 году.

В 2012-2014 гг. прогнозируется положительная динамика роста среднемесячной оплаты труда как в целом по Университету с 54 тыс.руб. (2012 г.) до 64 тыс. руб. (2014 г.) - на 18,5 %, так и по отдельным категориям работников, прежде всего ППС.

Налоговая нагрузка на доходы Университета

В настоящее время в Российской Федерации отсутствует нормативно утвержденная методика исчисления абсолютной и относительной величины налоговой нагрузки организаций. В научной литературе методики определения налоговой нагрузки на экономические субъекты различаются по

количеству налогов, включаемых в расчет, а также определением базового показателя деятельности, с которым соотносится сумма налогов.

Для Университета выбрана методика расчета налоговой нагрузки, предусматривающая определение общей величины налоговых обязательств, выплаченных в бюджет, к общей величине поступлений по каждому источнику финансирования. Согласно принятой методике в налоговые обязательства включены: налог на землю, имущество, другие налоги, а также страховые взносы. Налоговая нагрузка на доходы Университета определяется как отношение объема фактически выплаченных налогов к объему фактических поступлений по каждому источнику финансирования по формуле:

$$\textit{Налоговая нагрузка} = \frac{\textit{объем выплаченных налогов}^{1}}{\textit{объем поступлений}} \text{ x } 100\ \%$$

Таблица 21

Показатели	**2010 год**	**2011 год (по состоянию на 1.11.2011 г.)**
Поступления из федерального бюджета, руб.	1 017 920,1	1 287 786,7
Поступления от приносящей доход деятельности, руб.	1 317 418,5	1 354 055,9
ИТОГО поступлений	2 335 338,6	2 641 842,6
Налоги по бюджету, руб.	118 042,9	163 124,1
Налоги по внебюджету, руб.	139 986,1	176 310,6
ИТОГО налоговые платежи	258 029,0	339 434,7
Налоговая нагрузка по бюджету	11,6 %	12,7 %
Налоговая нагрузка по внебюджету	10,6 %	13,0 %
ИТОГО налоговая нагрузка	11,0 %	12,8 %

В 2011 г. ст. 284, 284.1 Налогового кодекса РФ при соблюдении ряда условий предусмотрена возможность применения налоговой ставки 0 % учреждениями, которые ведут образовательную деятельность[11]. Университет соответствует требованиям, которые необходимы для применения 0% ставки налога на прибыль.

[11] Изменения в Налоговый кодекс РФ внесены Федеральным законом от 28 декабря 2010 г. № 395-ФЗ

В настоящее время реальная налоговая нагрузка на экономические субъекты России составляет 40%, и она сравнима с самыми медленно растущими налогами наиболее благополучных стран Европы.[12]

Оценка рисков

Основными факторами риска недополучения доходов от платной образовательной деятельности для РЭУ им. Г.В.Плеханова являются:

1) *переход на уровневую систему обучения и продолжающийся демографический спад.* Эти факторы объективно уменьшают уровень спроса на образовательные услуги. Анализ стоимости образовательных услуг ведущих экономических вузов г. Москвы по итогам приемной кампании 2009 года показал следующее: несмотря на снижение платежеспособного спроса населения на платные образовательные услуги инвестиционная привлекательность образовательных программ таких вузов как ГУ ВШЭ, МГИМО, ГУУ, Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова, Финансовой Академии осталась на прежнем уровне, что позволило им сохранить стоимость обучения в 2009 г. на уровне 2008 г. В то же время высокая инвестиционная привлекательность образовательных программ таких вузов, как МГУ им. М.В. Ломоносова, АНХ, РУДН позволило им в 2009 г. повысить стоимость основных образовательных программ в среднем на 10 %.

В течение 2010-2011 гг. число абитуриентов практически сравнялось с количеством бюджетных мест, но это не привело к резкому снижению спроса на платные образовательные услуги ведущих московских вузов. Для сохранения своего рейтинга на рынке труда, а также минимизации финансовых рисков вузы вынуждены проводить более активную политику по изменению содержания и структуры образовательных программ, технологий обучения и управления образовательной деятельностью с целью снижения себестоимости образовательных программ.

В 2010/2011 учебном году РЭУ им. Плеханова сохранил стоимость обучения по основным и дополнительным образовательным программам на уровне 2009/2010 учебного года, опираясь на оптимальное соотношение «цена/качество» наиболее привлекательных образовательных программ.

2) *негативные последствия экономического кризиса 2008-2010 гг. и невысокий уровень макроэкономических показателей*, влияющие на уровень платежеспособного спроса населения на платные образовательные услуги. (Реальные доходы работоспособного населения России с учетом прогнозируемой инфляции в 2011 г. (октябрь) сократились на 2,4 %. Это явилось самым существенным фактором снижения платежеспособного спроса на платные образовательные услуги в 2011 г. на 3,4 %).

---

[12] Материалы научно-практической конференции «Налогообложение – современный взгляд», 21.11.2011г. http://www.bigness.ru/news/2011-11-22/procent/130928

По прогнозам Минфина РФ, по итогам 2011 года ожидается увеличение реальной заработной платы населения страны на 3,3%, а реальных располагаемых доходов населения – на 1,5%. В 2012–2014 гг. прогнозируется рост реальных располагаемых доходов населения в среднем на 4,5% в год, реальной заработной платы – в среднем на 4,6% в год.

Вместе с восстановлением экономики в 2010 г. улучшилась ситуация на рынке труда. По итогам 2010 г. уровень безработицы составил 7,5%, что меньше прошлогоднего значения на 0,9%. Этому способствовал как возобновившийся экономический рост, так и меры по реализации мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда. К 2012 г. ожидается дальнейшее снижение безработицы, уровень которой, согласно прогнозу, к 2014 году окажется ниже, чем в 2009 году[13].

Опираясь на анализ макроэкономической и демографической ситуации в стране, можно сделать вывод, что в ближайшие 3-4 года при сохранении количества бюджетных мест в ведущих Московских вузах будет снижаться спрос на первое высшее образование только за счет демографической «ямы».

В соответствии с этими прогнозами Университет снизил стоимость обучения на 2011/2012 учебный год по двум основным образовательным программам. В отличие от основных конкурентов, Университет в 2011 г. сохранил стоимость обучения по основным и дополнительным образовательным программам на уровне 2009/2010 учебного года (*от 80 тыс.руб. до 230 тыс.руб. в год на одного обучающегося по основным образовательным программам и от 20 тыс.руб. до 180 тыс.руб. в год на одного обучающегося по дополнительным образовательным программам)* и в ближайшей перспективе (2012-2014 гг.) по основным направлениям подготовки ее индексация не предполагается (табл.22).

Таблица 22

ПЕРВОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ (БАКАЛАВРИАТ) очная форма обучения

Направление МЕНЕДЖМЕНТ

ВУЗ	**2009 год**	**2010 год**	**2011 год**	**Отклонение %**
МГУ	280 000	280 000	280 000	**0,0%**
МГИМО	294 000	294 000	324 000	**10,2%**
ВШЭ	313 000	313 000	360 000	**15,0%**
РАНХиГС	282 000	282 000	200 000	**-29,1%**
ГУУ	180 000	180 000	180 000	**0,0%**
ФинУнивер	200 000	200 000	242 000	**21,0%**

1. [13] http://spb.rbc.ru/topnews/29/06/2010/ Основные направления бюджетной политики РФ в 2011–2013 годах

РУДН	231 120	218 300	185 000 (1 и 2 год)	**-15,3%**
			210 000 (3 и 4год)	**-3,8%**
РГГУ	200 000	245 000	220 000	**-10,2%**
РЭУ*	**200 000**	**200 000**	**200 000**	**0,0%**
В среднем	**242 236**	**245 811**	**243 444**	***-1,0%***
%	**82,6%**	**81,4%**	**82,2%**	

ПЕРВОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ (БАКАЛАВРИАТ) очная форма обучения

Направление ЭКОНОМИКА

ВУЗ	**2009 год**	**2010 год**	**2011 год**	**Отклонение %**
МГУ	250 000	250 000	272 000	**8,8%**
МГИМО	290 000	290 000	296 000	**2,1%**
ВШЭ	268 000	268 000	360 000	**34,3%**
РАНХиГС	120 000	120 000	120 000	**0,0%**
ГУУ	180 000	180 000	180 000	**0,0%**
ФинУнивер	200 000	200 000	242 000	**21,0%**
РУДН	213 000	213 000	185 000 (1 и 2 год)	**-13,1%**
			200 000 (3 и 4 год)	**-6,10%**
РГГУ	115 000	230 000	220 000	**-4,3%**
РЭУ*	**200 000**	**200 000**	**200 000**	**0,0%**
В среднем	**204 000**	**216 778**	**230 556**	***6,4%***
%	**98,0%**	**92,3%**	**86,7%**	

По прогнозам аналитической службы Университета, в ближайшие 2-3 года наиболее инвестиционно привлекательными для населения Москвы останутся второе высшее профессиональное образование, в том числе дистанционное обучение, а также курсы повышения квалификации и профессиональная переподготовка. Однако следует учитывать и проблему 2013-2014 гг., когда из вузов одновременно выйдут два выпуска – выпуск

специалистов (прием 2008 г.) и выпуск «новых» бакалавров[14]. Последствия «наложения» выпусков могут быть весьма серьезны как для высшей школы, которая столкнется с повышенным спросом на магистерские программы, так и для частных инвесторов, которые в первую очередь будут ориентироваться на меняющийся рынок труда, неспособный поглотить двойной выпуск специалистов без существенных потрясений.

В ближайшие 2-3 года Университет предполагает уделить особое внимание не только повышению инвестиционной привлекательности магистерских программ, но и развитию системы дополнительного образования (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, MBA, краткосрочные образовательные курсы и др.). В этом сегменте рынка образовательных услуг РЭУ им. Г.В. Плеханова пока не вошел в список лидеров ни по спросу на дополнительные образовательные программы, ни по стоимости обучения, однако при этом сохраняет устойчивую динамику инвестиционной привлекательности основных образовательных программ.

Формирование фондов финансовой поддержки деятельности Университета

В настоящее время возможности вузов по формированию Фондов целевого капитала ограничены, что обусловлено ситуацией на финансовом рынке. Современное состояние российского фондового рынка не может обеспечить необходимый скачок в расширении линейки инструментов привлечения финансовых ресурсов в Университет.

Кроме того, процесс создания эндаумент-фондов или фондов целевого капитала потребует от университета дополнительных временных и финансовых затрат. Необходимо будет усовершенствовать или создать с нуля систему привлечения средств благотворителей, так как привлечение пожертвований в фонд полностью зависит от качества работы в этом направлении администрации фонда и/или получателя доходов.

Следует учитывать, что деятельность любого фонда целевого капитала носит долгосрочный характер. Достижение мгновенного успеха в деле формирования фондов целевого назначения маловероятно. Так, например, крупнейший в мире эндаумент-фонд Гарвардского университета с активами свыше $30 млрд. формируется за счет пожертвований уже свыше 350 лет. Поступления от эндаумент-фондов в бюджет Университета долгое время могут быть несущественными, если только фонд не начинается с огромного вклада, подобному фонду Нобеля.

Для развития приоритетных направлений деятельности вуза в рамках реализации стратегии необходимо предусмотреть создание специальных фондов финансовой поддержки. Данная мера необходима для минимизации финансовых рисков, в том числе риска недополучения внебюджетных

[14] Прогноз развития высшего образования в России: 2009-2011 гг. –М.: МАКС Пресс, 2009 с.282

доходов, а также необходимостью привлечения средств для осуществления инновационных проектов.

В практике формирования фондов существует два подхода к организации финансовых потоков. Первый подход заключается в адресном направлении средств строго (или в указанных пределах) от источника финансирования к направлению расходования. Второй подход - на том, что средства, попадая в фонд из различных источников, обезличиваются и в дальнейшем расходуются по необходимым направлениям на основании соответствующего локального нормативного акта.

В период 2012-2014 гг. Университет предполагает использовать первый подход, при котором устанавливается норматив отчислений в специализированный (или централизованный) фонд финансовой поддержки стратегии развития (до 5% от суммы превышения доходов над расходами по всем внебюджетным источникам финансовых поступлений). Формирование специализированного фонда финансовой поддержки стратегии развития может быть успешно осуществлено при условии определения:

- источников финансового обеспечения;
- направлений расходования фонда;
- структуры фонда;
- количественной оценки объемов финансовых средств в фонде;
- структуры и оценки финансовых рисков.

Главные направления использования средств специализированного фонда предусматривают различные сроки образовательных, инновационных и научно- исследовательских проектов, для чего активы фонда могут быть сгруппированы в виде трех относительно самостоятельных блоков, различающихся по уровню ликвидности – доходы от образовательной деятельности, доходы от научно-исследовательской и инновационной деятельности и прочие доходы.

Наиболее реальными источниками формирования специализированного фонда вуза является целевые субсидии, гранты на развитие образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности, а также доходы от консалтинговых услуг и доходы от коммерциализации РИД и образовательных новаций. Основные направления его использования – фонд оплаты труда НПР по проектам развития и инновационным проектам, развитие системы информатизации вуза, материально-технической базы новых технологий обучения, исследований и разработок и НИОКР. При рассмотрении вопросов использования фонда нельзя не учитывать такой аспект как страхование рисков и покрытие убытков, а также формирование резервов для поддержания и развития профессионального и интеллектуального потенциала НПР и сотрудников Университета.

Материально-техническая инфраструктура Университета

В настоящее время Университет располагает общей площадью в размере 100,9 тыс.м², из них учебная площадь – 76,62 тыс.м².

В 2010 году вуз располагал общей площадью в размере 77,05 тыс. кв.м, из них учебная площадь составила 52,82 тыс.кв.м. Капитальный ремонт требовался для площади в 18 тыс.кв.м.

В 2011 году в Университете введен в эксплуатацию новый 6-й корпус «Библиотеки с аудиторным фондом», общая площадь которого составляет 23,8 тыс.м². Ремонтно-строительные работы осуществлены в зданиях общежития, Конгресс - центра, 3-го, 4-го и 5-го корпусов, общий объем выполненных работ составляет более 22 тыс.м².

Ведется реставрация 1-ого и 2-ого корпусов Университета, капитальный ремонт которых не проводился с момента их постройки; объем реставрационных работ составляет более 17 тыс. м² (табл.23).

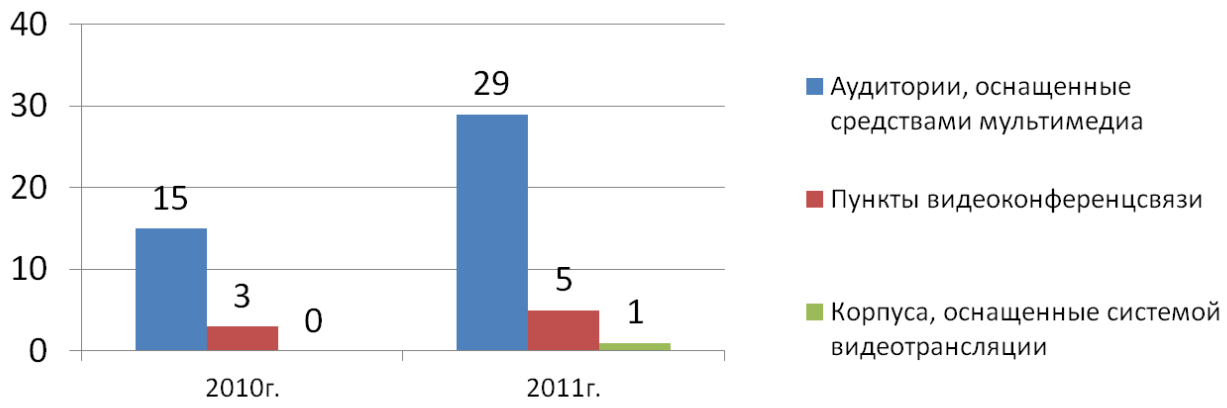
Таблица 23

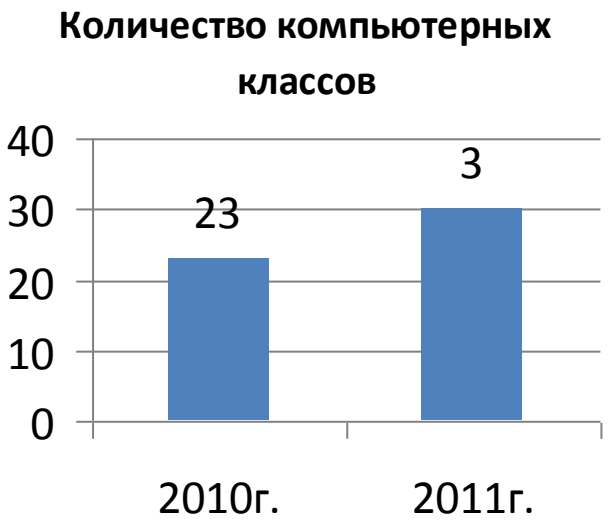
Наименование работ	**Объем выполненных работ в 2010/2011 учебном году , кв.м.**
Общий объем площадей Университета (после введения в эксплуатацию 6 корпуса)	100 900
Объем реставрационных работ по 1 и 2 учебным корпусам	17 096
Монтаж вентилируемого фасада общежития с утеплением	8 400
Отремонтированный аудиторный и библиотечный фонд: • по 3 корпусу • по 4 корпусу	1 797 1 500
Отремонтированная кровля на зданиях: Конгресс-центра, общежития и 5 корпуса	3 200

В настоящее время Университет располагает 155 аудиториями, в том числе 24 лекционными. В 2011 году 29 аудиторий оснащены средствами мультимедиа. Создано 650 виртуальных лабораторий и лаборатории для самостоятельной подготовки преподавателей в рамках Сетевой учебной корпорации (СУК). В 2010 году вуз насчитывал 148 аудиторий, в том числе 21 лекционную, 2 спортивных зала, 19 компьютерных классов. По сравнению с

2009 годом для осуществления учебного процесса было введено дополнительно 6 учебных классов.

В Университете развивается система проведения видеоконференций с филиалами и вузами-партнерами, в том числе с университетами ряда стран Европы.





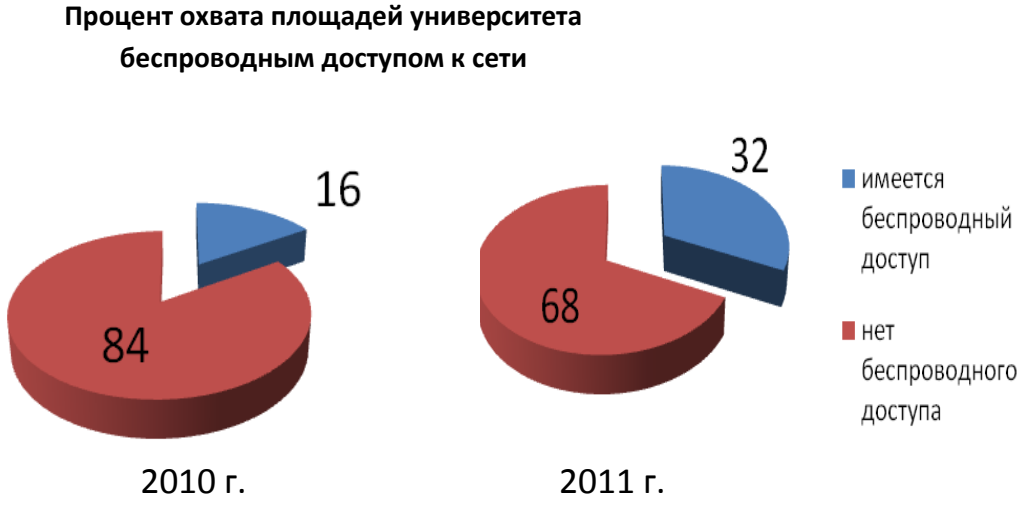


Рис.9. Информационное обеспечение Университета

В электронной библиотеке РЭУ им. Г.В. Плеханова почти 15 тысяч наименований научных и деловых периодических изданий, более 50 тысяч источников в 8 электронно-библиотечных системах.

Ежегодно библиотечный фонд пополняется новой учебно-методической литературой. За 2011 год в его фонды поступило более 14 тысяч книг, из них почти 94% составляет учебная литература. Электронная библиотека пополнилась полнотекстовой базой Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), электронно-библиотечной системой издательского дома «Инфра-М» и Базой данных экономики и права «P0LPRED.COM».

Введена в действие англоязычная версия сайта Университета. В 2011 году по сравнению с 2010 годом на 50 % увеличилась его посещаемость студентами из стран дальнего зарубежья.

Проблемы и основные ограничения развития Университета

Анализ результатов и возможных перспектив развития деятельности РЭУ им. Г.В. Плеханова позволил выделить три основные группы проблем формирования Университета как научно-образовательного центра российского масштаба.

Первая группа проблем связана с недостаточной разработанностью ряда вопросов повышения качества образования и результативности научных исследований и разработок, решение которых значимо для развития университетского образования (принципы отбора и структурирования содержания образовательных программ, системы оценки качества профессиональной подготовки, аттестации профессиональных компетенций НПР, результативности научных исследований).

Вторая группа проблем связана с недостаточной ориентацией имеющихся научных разработок на потребности развивающейся практики университетского образования и бизнеса.

Третья группа проблем связана с настоятельной необходимостью создания условий для получения принципиально нового научного знания и их трансформации в новые образовательные технологии и услуги (разработка образовательных новаций, подходов к внутреннему и внешнему структурированию связей образовательной и научной деятельности и др.) для приобретения университетом статуса ведущего инновационного вуза.

Основную проблему, развития Университета можно сформулировать следующим образом: по приоритетным направлениям деятельности вуза наблюдается недостаточная включенность различных подразделений, преподавателей и сотрудников университета в решение задач развития, что не позволило в полной мере осуществить переход от стратегии развития в условиях выживания к стратегии опережающего развития университета в

условиях модернизации отечественной высшей школы и инновационного развития экономики страны.

Существует ряд внешних и внутренних проблем и ограничений, осложняющих достижение стратегических целей.

Внешние.

Внешние ограничения, налагающие известные рамки на характер и темпы развития Университета, могут быть сгруппированы следующим образом:

а) финансово-экономические ограничения, в том числе:

- снижение в среднесрочной перспективе бюджетной поддержки развития сферы высшего профессионального образования и вузовской науки;
- снижение платежеспособного спроса населения на образовательные услуги;
- ужесточение конкуренции на рынке образовательных услуг;

б) сохраняющаяся неопределенность в политике государства и негосударственных экономических структур как заказчиков и потребителей научных исследований и инновационных разработок вузов;

в) отсутствие утвержденных регламентов, нарушение сроков и снижение уровня финансирования внешних (договорных) научно-исследовательских работ, сокращение сроков на их проведение;

г) несовершенство и неполнота нормативно-законодательной базы, регулирующей экономическую деятельность образовательных учреждений, прежде всего в части развития инновационной инфраструктуры вуза;

д) организационно-нормативные ограничения, не позволяющие в должной мере коммерчески использовать инновационные образовательные разработки и результаты научных исследований, проводимых в Университете;

е) сохраняющаяся нестабильность экономической и политической ситуации в мире, следствием которой для вуза может быть снижение притока абитуриентов из стран зарубежья.

Внутренние

- сложная иерархия управления образовательным процессом, сохраняющаяся традиционность в методологии и используемых технологиях организации и ведения образовательной и научной деятельности, в то время как внешняя обстановка требует многоплановой и динамично развивающейся образовательной, научной и инновационной деятельности не только Университета в целом, но и каждого подразделения и научно-педагогического работника;
- отсутствие системы разработки и реализации методологий стандартных и прикладных исследований, конкретных механизмов внутреннего и внешнего структурирования связей образовательной и научной деятельности;

- невысокий рейтинг в научно-профессиональном сообществе научного потенциала ведущих профессоров Университета;

- слабая активность участия НПР Университета в профессиональных, и научных сообществах, информационных сетях по профилю университета, в международных комплексных научных исследованиях;

- отсутствие общеуниверситетской информационной системы управления образовательным, научно-исследовательским и инновационным процессами;

- - недостаточность привлечения зарубежных ученых к научно-исследовательской и научно-образовательной деятельности;

- отсутствие системы маркетинга образовательных услуг, научно-исследовательских работ, маркетинга «вуз-государство», маркетинговой и финансовой поддержки участия НПР в международных образовательных и научно-исследовательских проектах;

- недостаточность аудиторного фонда и отсутствие современного университетского кампуса;

- низкая активность студенческого и преподавательского сообщества в поддержании и развитии партнерских отношений с российскими ассоциациями и бизнес-структурами.

Результаты анализа современного позиционирования Университета во внешней среде, достижений и недостатков предыдущего этапа деятельности отражены в основных направлениях развития Университета на период 2012-2016 годов и включены в программу практических действий текущего учебного года. В университете разработана **программа мероприятий,** способствующих развитию образовательной, научной и инновационной деятельности, позитивному позиционированию университета во внешнем научно-образовательном пространстве, развитию материально-технической инфраструктуры и информатизации.

РАЗДЕЛ 3

Цель Программы стратегического развития ФГБОУ РЭУ им. Г.В. Плеханова на 2012-2014 гг. заключается в долгосрочном и среднесрочном развитии приоритетных направлений деятельности Университета, обеспечивающим рост конкурентных позиций РЭУ им. Г.В. Плеханова на отечественном и международном рынках образовательных услуг и направленном на постоянное улучшение качества образования, развитие профессиональных компетенций научно-педагогических работников, повышение результативности научных исследований и инноваций.

Задачи Программы

1. *Совершенствование и развитие образовательного процесса* направлено на повышение конкурентоспособности образовательных программ, соответствующих современным стандартам качества и критериям исследовательского Университета, отвечающим требованиям рынка труда и запросам потребителей.
2. *Усиление позиции Университета в реализации дополнительных образовательных программ среди ведущих российских вузов* направлено на повышение инвестиционной привлекательности программ дополнительного образования, второго высшего образования, дополнительных образовательных услуг, реализуемых с учетом требований потенциальных работодателей.
3. *Расширение практики использования современных образовательных технологий* осуществляется в целях развития системы непрерывного профессионального обучения населения (в том числе подготовка, повышение квалификации и переподготовка) по перспективным профессиям наиболее востребованным экономикой города Москвы и регионов страны.
4. *Повышение конкурентоспособности образовательных программ Университета за рубежом* в целях развития всестороннего межвузовского сотрудничества с западными и российскими партнерами, привлечения бизнес-партнеров на национальном, региональном и муниципальном уровнях.
5. *Развитие интернационализации учебного процесса* в рамках формирования многофункционального университетского комплекса, реализующего образовательную, научную и инновационную деятельность на основе развития всестороннего межвузовского сотрудничества с западными и российскими партнерами.
6. *Создание условий для развития кадрового потенциала Университета в соответствии со стандартами и рекомендациями Европейской сети гарантии качества в высшем образовании* в целях реализации политики постоянного улучшения качества образования на основе принципов и стандартов комплексной системы менеджмента качества, повышения интеллектуально-творческой активности НПР Университета.

7. *Актуализация направлений научных исследований в соответствии со стратегическими задачами развития региона* для организации исследований и разработок по приоритетным проблемам развития экономики, прикладных методик эффективного предпринимательства, в том числе на основе прогностической методологии и по заказам бизнес-структур.
8. *Интернационализация научно-публикационной деятельности университета*, позволяющая реализовывать международные требования к результативности научно-исследовательской деятельности и повысить уровень конкурентоспособности НПР РЭУ в международном образовательном пространстве.
9. *Формирование научно-инновационной среды для развития молодежной науки* в целях поддержки инициатив студентов, аспирантов и молодых ученых, ориентированных на решение проблем модернизации профессионального образования и социально-экономического развития города Москвы и регионов.
10. *Развитие интеллектуально-творческого потенциала научно-педагогических работников университета в рамках подготовки по программам послевузовского обучения*, позволяющего повысить уровень профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава Университета и результативность научных исследований и разработок вуза.
11. *Создание условий для развития инновационной и предпринимательской активности*, обеспечивающих формирование современной научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры вуза в целях организации исследований и разработок по приоритетным проблемам развития экономики и прикладных методик эффективного предпринимательства.
12. *Создание условий для привлечения в РЭУ им. Г.В.Плеханова талантливой молодежи вне зависимости от их социального положения и места проживания* с целью гармонизации отношений между представителями разных стран и культур на основе общечеловеческих ценностей, толерантности и взаимного уважения.
13. *Создание и развитие интеллектуального научно-образовательного информационного пространства (ИНОИП)*, способствующего развитию креативности и интеллектуально-творческого потенциала обучаемых и обучающих за счет стимулирования активности каждого участника образовательного и научно-исследовательского процессов.
14. *Повышение эффективности информационной поддержки деятельности Университета* в целях организации единого информационного пространства Университета, развития системы информационной поддержки образовательного, научно-исследовательского и инновационных процессов на базе современных информационных ресурсов.

Мероприятия Программы

Перечень мероприятий Программы, направленный на реализацию задач стратегического развития приоритетных направлений деятельности Университета, представлен в Приложении № 2 к Программе. Перечень включает следующие мероприятия:

- *по совершенствованию и развитию образовательного процесса:*
- – повышение качества подготовки специалистов на основе создания системы поддержки формирования и реализации студентами индивидуальных траекторий обучения, повышения эффективности самостоятельной работы, широкого использования интерактивных и IT-технологий;
- – создание гибкой модульной архитектуры организации учебного процесса "Твой Университет";
- – решение инновационных, технологических, организационно-управленческих задач в дополнительном профессиональном образовании;
- – аккредитация образовательных программ РЭУ за рубежом;
- – повышение квалификации преподавателей РЭУ за рубежом;
- – привлечение ведущих зарубежных специалистов для чтения лекций студентам РЭУ;
- – направление преподавателей РЭУ в зарубежные ВУЗы для чтения лекций;
- – формирование активной кадровой политики, направленной на стимулирование научной и образовательной эффективности труда профессорско-преподавательского состава Университета;
- – разработка и реализация архитектуры программ и технологий по формированию педагогических компетенций в системе непрерывного обучения ППС высшей школы;
- *по совершенствованию и развитию научно-исследовательского процесса:*
- – разработка инновационных технологий научно-исследовательской деятельности Университета для интеграции науки, образования и бизнеса;
- – повышение рейтинговых позиций вуза как исследовательского Университета в международном научно-образовательном пространстве;
- – создание системы подготовки молодых ученых Университета, конкурентоспособных во внешнем научно-образовательном и бизнес сообществе;
- – повышение качества содержания и организации подготовки сотрудников Университета по программам послевузовского профессионального образования (аспирантура, докторантура) в рамках комплексной системы менеджмента качества Университета;

- *по совершенствованию и развитию инновационной деятельности*:
- формирование инновационной инфраструктуры Университета в соответствии с потребностями инновационного развития ВПО и экономики регионов РФ;
- *по формированию качественного контингента обучающихся:*
- привлечение в РЭУ наиболее талантливой молодежи из Москвы, регионов России, ближнего и дальнего зарубежья;
- *по модернизации системы информатизации вуза*
- создание и развитие интеллектуального научно-образовательного информационного пространства (ИНОИП);
- модернизация информационной инфраструктуры для создания ИИСПД-системы Университета.

Целевые индикаторы и показатели

Перечень индикаторов и показателей Программы с расшифровкой плановых значений по годам ее реализации представлен в Приложении № 1 к Программе развития.

Состав индикаторов и показателей Программы, определенный в соответствии с ее целями, задачами и мероприятиями и количественными значениями на конец 2016 года включает:

- *индикаторы совершенствования и развития образовательного процесса:*
- Повышение уровня конкурентоспособности основных образовательных программ (ООП), реализуемых Университетом (рост количества заявлений, поданных абитуриентами) на 15,5 % .
- Рост количества уникальных посетителей образовательных интернет-ресурсов Университета в 3 раза.
- Увеличение процента учебных часов образовательной программы в отдаленном доступе с использованием интерактивных форм обучения, на базе IT платформы на 35 %.
- Увеличение процента преподавателей и сотрудников соответствующих международным требованиям по новым образовательным программам (DBA, MPA) на 53 %.
- Доля иностранных студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе (увеличение на 0,5 %).
- Доля иностранных студентов кроме студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе (увеличение на 0,5 %).
- Доля штатного ППС до 30 лет, имеющего ученые степени кандидата и/или доктора наук, в общей численности штатного ППС ВУЗа, приведенной к полной ставке (увеличение на 3,21%).

- Доля штатного ППС от 30 до 39 лет, имеющего ученые степени кандидата и/или доктора наук, в общей численности штатного ППС ВУЗа, приведенной к полной ставке (увеличение на 3,62 %)

- *индикаторы совершенствования и развития научно-исследовательского процесса:*

- Доля финансирования НИОКР в общем объеме финансирования (увеличение на 1 %)
- Количество заявок, поданных вузом на внешние конкурсы НИР по целевым программам, на одного штатного доктора или кандидата наук (увеличение на 0,03).
- Количество заявок, победивших на конкурсах на выполнение НИР на одного штатного доктора наук и кандидата наук (увеличение на 0,006)
- Количество изданных монографий, учебников и учебных пособий, научных статей на одного штатного доктора наук и кандидата наук (увеличение соответственно: на 0,03, на 0,09, на 0,48).
- Доля студентов очной формы обучения, участвующих в выполнении научных исследований от общего количества студентов очной формы обучения на 3 %.

- *индикаторы совершенствования и развития инновационной деятельности:*

- Индекс инновационно-предпринимательской активности (рост на 0,4 %)

- *индикаторы формирования качественного контингента обучающихся:*

- Индекс качественного уровня зачисленных (абитуриентов) (рост 14%).
- Процент зачисленных абитуриентов-победителей и призеров олимпиад (рост на 6,35%).
- Эффективность PR-мероприятий по привлечению в Университет наиболее талантливой и креативной молодежи (увеличение в 1,2 раза).

- *индикаторы модернизации системы информатизации вуза:*

- Эффективность использования научно-образовательных информационных ресурсов (НОИР) – рост на 50 %;
- Рост количества пользователей, использующих объекты информационной инфраструктуры на 25 %.

Система индикаторов и показателей сформирована таким образом, чтобы:

- измерить наиболее значимые результаты развития приоритетных направлений деятельности Университета;
- оптимизировать отчетность и информационные запросы по результатам мониторинга и реализации Программы

Целевые значения индикаторов и показателей Программы установлены на основании аналитических и регламентированных отчетов по

результатам деятельности структурных подразделений Университета, а также на базе административной, статистической и бухгалтерской отчетности вуза, статистического наблюдения за системой высшего профессионального образования (в том числе города Москвы) и изменениями в экономике страны.

Перечень индикаторов и показателей носит открытый характер и предполагает замену в случае потери информативности того или иного показателя.

К числу внешних факторов и условий, которые могут оказать негативное влияние на достижение значений показателей (индикаторов) относятся:

- макроэкономические факторы: темп инфляции, стабильность национальной валюты, динамика роста цен и тарифов на товары и услуги, изменение среднемесячных заработков в экономике, гендерные и демографические изменения;
- законодательный фактор: изменения в законодательстве Российской
- Федерации и города Москвы, ограничивающие возможность реализации предусмотренных Программой мероприятий;
- политический фактор: изменение приоритетов государственной
- политики в сфере высшего профессионального образования;
- социальные факторы: изменение государственной социальной политики, социальных установок университетского сообщества, обусловливающие снижение необходимого уровня общественной поддержки предусмотренных Программой мероприятий.

Проекты Программы

Каждое мероприятие Программы включает один или несколько проектов, выполнение которых обеспечивает реализацию мероприятий. Перечень проектов в разрезе мероприятий представлен в Приложении № 2 к Программе стратегического развития Университета.

Разделы	Характеристики
Задача 1. Совершенствование и развитие образовательного процесса	
Мероприятие 1.1. Повышение качества подготовки специалистов на основе создания системы поддержки формирования и реализации студентами индивидуальных траекторий обучения, повышения эффективности самостоятельной работы, широкого использования интерактивных и IT-технологий	
Проект 1.1.1: Разработка уникальных образовательных стандартов и программ подготовки бакалавров и магистров	
Цель проекта	Повышение качества подготовки специалистов с соответствии с моделью выпскника РЭУ
Задачи проекта	1. Проведение подготовительной работы по формированию образовательных стандартов РЭУ им. Г.В. Плеханова (выбор направлений и уровня подготовки для разрабатываемых образовательных стандартов); 2. Разработка образовательных стандартов РЭУ им. Г.В. Плеханова; 3. Разработка методического обеспечения учебного процесса по новым образовательным стандартам.
Результат	Повышение гибкости системы ООП, оринтированных на требования социально-экономического и инновационного развития страны, рынка труда на основе разработки и дальнейшей реализации собственных уникальных образовательных стандартов
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 14,6 млн руб. Субсидия – 7,5 млн.руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 1.** Увеличение количества часов по дисциплинам, проводимых в интерактивных формах обучения для ООП подготовки бакалавров и магистров по стандартам 3-го поколения; **Показатель 2.** Количество дисциплин учебного плана (по направлению, профилю) обеспеченных учебниками и/или учебными пособия в электронном формате для формирования электронно-библиотечной системы Университета; **Индикатор 1.** Повышение уровня конкурентоспособности основных образовательных программ (ООП), реализуемых Университетом (рост количества заявлений, поданных абитуриентами).
Проект 1.1.2. Разработка инновационных технологий обучения, реализующих	

студентоориентированный подход	
Цель проекта	Повышение качества подготовки специалистов на основе широкого использования интерактивных и IT-технологий
Задачи проекта	1. Организация рабочих мест тьюторов; 2. Отбор тьюторов и подготовка тьюторов; 3. Повышение квалификации ППС и УВП по данному направлению; 4. Разработка web-ориентированного инструментария для управления учебным процессом на уровне отдельного студента, преподавателя, кафедры и деканата, а также on-line мониторинга учебных достижений; 5. Разработка регламентов выполнения самостоятельной работы студентами; 6. Разработка регламентов использования интерактивных и IT-технологий в учебном процессе.
Результат	Способность студентов формировать свое профессиональное развитие в соответствии с тенденциями модернизации и инновационного развития экономики страны благодаря индивидуальным образовательным траекториям, повышение эффективности системы организации самостоятельной работы за счет нормирования СРС и внедрения дистанционной поддержки выполнения самостоятельной работой
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 16,8 млн руб. Субсидия – 9,0 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 3.** Количество основных образовательных программ (ООП) прошедших внешнее рецензирование представителей бизнес-сообщества и государственных структур;**Показатель 4.** Количество разработанных образовательных стандартов РЭУ им. Г.В. Плеханова;**Индикатор 1.** Повышение уровня конкурентоспособности основных образовательных программ (ООП), реализуемых Университетом (рост количества заявлений, поданных абитуриентами).
Задача 2. Усиление позиции Университета в реализации дополнительных образовательных программ среди ведущих российских и зарубежных вузов	
Мероприятие 2.1. Создание гибкой модульной архитектуры организации учебного процесса "Твой университет"	
Проект 2.1.1. Разработка социально-ориентированного образовательного проекта «Твой университет»	
Цель проекта	Социальная поддержка различных слоев населения России с целью повышения финансово-экономической и информационной грамотности в рам формирования гибкой модульной архитектуры

	организации учебного процесса "Твой университет"
Задачи проекта	1. Разработка специализированных обучающих программ с использованием дистанционных технологий, в т.ч.: - повышения финансово-экономической грамотности населения; - подготовки начинающих предпринимателей к открытию своего бизнеса; - для детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов; - для одаренных детей. 2. Разработка интерактивных электронных учебников, учебных пособий и других обучающих материалов для неформального образования различных групп населения; 3. Создание интерактивных электронных обучающих тренажеров по основам финансово-экономической грамотности; 4. Разработка общей концепции проекта, формирование требований к функциональным возможностям разработки, выбор технологии доступа и обслуживания системы, определение функциональных ограничений интернет-версии; 5. Разработка структуры и интерфейса интернет-ресурса «Университеты для всех»; 6. Разработка программного обеспечения интернет-ресурса «Университеты для всех»; 7. Наполнение информационной базы контентом; 8. Размещение, тестирование и отладка Интернет–приложения на портале РЭУ; 9. Создание и поддержка системы эффективных и доступных информационных ресурсов в области защиты прав потребителей финансовых услуг; 10. Формирование консультационной системы для получения гражданами необходимых потребительских знаний и базовых навыков на рынке финансовых услуг; 11. Разработка и реализация плана мероприятий по продвижению интернет-ресурса «Университеты для всех»; 12. Внедрение специализированных обучающих программ с использованием дистанционных технологи.

Результат	Создание: • специализированных обучающих программ: - для детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (2 шт.); - для одаренных детей (2 шт.); - 4 обучающих программы финансовой грамотности; - 4 обучающих программы подготовки начинающих предпринимателей к открытию своего бизнеса • интерактивных электронных учебников, учебных пособий и др. обучающих материалов (12 шт.); • интерактивных электронных обучающих тренажеров (12 шт.); • системы эффективных и доступных информационных ресурсов; • консультационной системы для получения гражданами необходимых потребительских знаний и базовых навыков на рынке финансовых услуг; • количество зарегистрированных пользователей интернет-ресурса "Университеты для всех" не менее 4000 к 2016 году • обучение не менее 100 детей с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов • обучение не менее 40 одаренных детей с использованием дистанционных технологий
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 16,6 млн руб. Субсидия – 9,0 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 3.** Количество основных образовательных программ (ООП) прошедших внешнее рецензирование представителей бизнес-сообщества и государственных структур; **Показатель 4.** Количество разработанных образовательных стандартов РЭУ им. Г.В. Плеханова; **Индикатор 2.** Рост количества уникальных посетителей образовательных интернет-ресурсов Университета ; **Индикатор 3.** Увеличение процента учебных часов образовательной программы в отдаленном доступе с использованием интерактивных форм обучения, на базе IT платформы.
Задача 3. Расширение практики использования современных образовательных технологий	

Мероприятие 3.1. Решение инновационных, технологических, организационно-управленческих задач в дополнительном профессиональном образовании	
Проект 3.1.1. Разработка информационно-учебной среды (IT-платформы) для слушателей, преподавателей и администраторов программ DBA, MPA	
Цель проекта	Разработка и реализация инновационных технологий обучения для программ дополнительного образования в целях обеспечения доступности этих программ для всех слоев населения, в том числе проживающих в удаленных регионах и лиц с ограниченными возможностями
Задачи проекта	Внедрение и рапространение IT платформы, с учетом международного опыта и потребностей Университета
Результат	Увеличение процента учебных часов образовательной программы в отдаленном доступе с использованием интерактивных форм обучения, на базе IT платформы до 85%
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 11,2 млн руб. Субсидия – 5,6 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 5.** Количество учебных часов образовательной программы, с использованием интерактивных форм обучения, на базе IT платформы; **Показатель 6.** Количество слушателей программ соответствующих международным стандартам качества; **Показатель 7.** Количество преподавателей и сотрудников соответствующих международным стандартам качества программ DBA; (MPA), свободно владеющих IT технологиями, позволяющими эффективно использовать образовательную IT платформу **Индикатор 3.** Увеличение процента учебных часов образовательной программы в отдаленном доступе с использованием интерактивных форм обучения, на базе IT платформы.
Проект 3.1.2. Разработка и реализация программы DBA и MPA	
Цель проекта	Укрепление имиджа и репутации Университета, повышение качества подготовки управленческих кадров государственного значения, за счет инновационных программ
Задачи проекта	Создание новых образовательных продуктов, соответствующих международным стандартам, с учетом российской специфики начиная от исследования рынка, разработки критериев качества, методического обеспечения, обучения ППС и сотрудников,

	заканчивая запуском программы и её реализацией
Результат	Увеличение числа слушателей программ соответствующих международным стандартам качества, готовящих высоко квалифицированных управленцев. Свыше 300 слушателей, в том числе по программам DBA, MPA.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 5,4 млн руб. Субсидия – 3,0 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 6.** Количество слушателей программ соответствующих международным стандартам качества; **Показатель 7.** Количество преподавателей и сотрудников соответствующих международным стандартам качества программ DBA (MPA), свободно владеющих IT технологиями, позволяющими эффективно использовать образовательную IT платформу; **Индикатор 4.** Увеличение процента преподавателей и сотрудников соответствующих международным требованиям по новым образовательным программам (DBA, MPA).
Задача 4. Повышение конкурентоспособных образовательных программ Университета за рубежом	
Мероприятие 4.1. Аккредитация образовательных программ РЭУ за рубежом	
Проект 4.1.1. Аккредитация образовательных программ РЭУ зарубежной организацией – Европейским советом по бизнес-образованию	
Цель проекта	Аккредитация образовательных программ зарубежной организацией - Европейским советом по бизнес-образованию
Задачи проекта	1. Выдача двойных дипломов, в т.ч. Международного образца; 2. Изучение и анализ требований и стандартов Европейского совета по бизнес-образованию; 3. Анализ и отбор программ Университета, соответствующих требованиям и стандартам Европейского совета по бизнес-образованию; 4. Работа над критериями и показателями, не в полной мере отвечающими требованиям и стандартам Европейского совета по бизнес-образованию; 5. Изучение экспертной оценки представителей Европейского совета по бизнес-образованию; 6. Учёт экспертной оценки представителей Европейского совета по бизнес-образованию в работе по повышению качества существующих образовательных программ, а также при разработке новых образовательных программ.

Результат	10 программ Университета, имеющих международную аккредитацию Европейского совета по бизнес-образованию, подтверждающих соответствие программ основным международным образовательным стандартам
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 9,6 млн руб. Субсидия – 4,7 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.
	Показатель 10. Количество образовательных программ РЭУ, получивших аккредитацию за рубежом; **Индикатор 5.** Доля иностранных студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе; **Индикатор 6.** Доля иностранных студентов кроме студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе.
Мероприятие 4.2. Повышение квалификации преподавателей РЭУ за рубежом	
Проект 4.2.1. Направление преподавателей РЭУ на повышение квалификации за рубежом	
Цель проекта	1. Увеличение количества преподавателей РЭУ, прошедших повышение квалификации за рубежом с получением сертификата; 2. Анализ потребностей в повышении квалификации ППС факультетов Университета за рубежом; 3. Разработка и утверждение плана-графика повышения квалификации преподавателей РЭУ за рубежом; 4. Создание и поддержка эффективных электронных ресурсов по программам повышения квалификации за рубежом для преподавателей РЭУ; 5. Создание и поддержка базы данных по преподавателям РЭУ, прошедшим повышение квалификации за рубежом; 6. Организация командирования преподавателей с целью повышения квалификации за рубежом согласно утверждённому плану-графику.
Результат	134 преподавателя РЭУ, прошедших повышение квалификации за рубежом с целью повышения качества преподавания и последующей разработки новых образовательных программ с учётом международных стандартов
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 15,0 млн руб. Субсидия – 8,4 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.

Показатели и индикаторы	**Показатель 11.** Количество преподавателей РЭУ принявших участие в программе повышения квалификации за рубежом; **Индикатор 5.** Доля иностранных студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе; **Индикатор 6.** Доля иностранных студентов кроме студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе
Мероприятие 4.3. Привлечение ведущих зарубежных специалистов для чтения лекций студентам РЭУ	
Проект 4.3.1. Привлечение ведущих зарубежных специалистов для чтения лекций студентам РЭУ в ходе учебного года	
Цель проекта	Увеличение количества ведущих зарубежных специалистов для чтения лекций студентам РЭУ в ходе учебного года
Задачи проекта	1. Анализ потребностей в привлечении иностранных специалистов для чтения лекций студентам РЭУ в ходе учебного года;2. Разработка и утверждение плана-графика приёма иностранных специалистов для чтения лекций студентам РЭУ в ходе учебного года;3. Создание и поддержка эффективных электронных ресурсов по потребностям факультетов РЭУ в иностранных специалистах для чтения лекций студентам РЭУ в ходе учебного года;4. Создание и поддержка эффективных электронных ресурсов по иностранных специалистам, приглашённым для чтения лекций студентам РЭУ в ходе учебного года;5. Организация приёма иностранных специалистов, приглашённых для чтения лекций студентам РЭУ в ходе учебного года.
Результат	184 ведущих зарубежных специалиста, приглашённых для чтения лекций студентам РЭУ для ознакомления с передовым зарубежным опытом в науке и преподавании
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 10,8 млн руб. Субсидия – 5,3 млн руб.
Сроки	01.2012 – 12.2016
Показатели и индикаторы	**Показатель 12.** Количество зарубежных специалистов прочитавших лекции студентам РЭУ; **Индикатор 5.** Доля иностранных студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе; **Индикатор 6.** Доля иностранных студентов кроме студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе.
Мероприятие 4.4. Направление преподавателей РЭУ в зарубежные ВУЗы для	

чтения лекций	
Проект 4.4.1. Направление преподавателей РЭУ в зарубежные ВУЗы для чтения лекций	
Цель проекта	Увеличение количества преподавателей РЭУ, приглашённых в зарубежные вузы для чтения лекций
Задачи проекта	1. Разработка и утверждение плана-графика направления преподавателей РЭУ в зарубежные вузы для чтения лекций; 2. Создание и поддержка эффективных электронных ресурсов по преподавателям РЭУ, рекомендуемым к направлению в зарубежные вузы для чтения лекций с указанием тематики; 3. Создание и поддержка эффективных электронных ресурсов по возможностям чтения лекций в зарубежных вузах для преподавателей РЭУ с указанием тематики лекций и условий командирования; 4. Организация командирования преподавателей РЭУ в зарубежные вузы для чтения лекций.
Результат	Увеличение количества преподавателей РЭУ, приглашенных для чтения лекций в зарубежные вузы на 30%
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 10,0 млн руб. Субсидия – 4,9 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 13.** Количество преподавателей РЭУ, приглашённых для чтения лекций за рубежом; **Индикатор 5.** Доля иностранных студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе; **Индикатор 6.** Доля иностранных студентов кроме студентов из стран Содружества независимых Государств, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся в вузе.
Задача 5. Создание условий развития кадрового потенциала Университета в соответствии со стандартами и рекомендациями Европейской сети гарантии качества в высшем образовании (ENQA)	
Мероприятие 5.1. Формирование активной кадровой политики, направленной на стимулирование научной и образовательной эффективности труда профессорско-преподавательского состава Университета	
Проект 5.1.1. Разработка и внедрение модели "Профессиональный портрет "Преподаватель РЭУ им. Г.В. Плеханова" с учетом международного опыта и требований, и требований отечественного законодательства о высшей школе, обеспечивающего высокую конкурентоспособность университета на отечественном и зарубежном рынке образовательных услуг	

Цель проекта	Обеспечение прозрачности и эффективности управления Университетом в части обеспечения гарантий качества ППС за счет формирования требований к уровню развития профессиональных характеристик профессорско-преподавательского состава на базе мировых стандартов в области экономики и менеджмента и разработки инструментов реализации активной кадровой политики, направленной на стимулирование научной и образовательной эффективности труда профессорско-преподавательского состава Университета
Задачи проекта	1. Проведение выборочного анализа требований к найму, привлечению, мотивированию и развитию НПР в ведущих вузах Европы и США, требований рекрутинговых агентств по найму преподавателей, анализ требований к замещению вакантных должностей профессора, доцента, преподавателя-исследователя; 2. Проведение анализа требований ведущих отечественных университетов к найму и развитию ППС. 3. Анализ профессиональных компетенций ППС РЭУ им. Г.В. Плеханова. Разработка и реализация системы мотивации и стимулирования ППС к развитию образовательной и научно-исследовательской работы и публикационной активности в соответствии с требованиями модели "Преподаватель РЭУ им. Г.В. Плеханова".
Результат	1. Создание модели «Профессиональный портрет «Преподаватель РЭУ им. Г.В. Плеханова», отвечающая требованиям образовательной, научной и бизнес-среды; 2. Аналитическая база требований к найму, привлечению, мотивированию и развитию НПР в 6 ведущих вузах Европы и США и рекрутинговых агентств по найму преподавателей; 3. Аналитическая база требований к замещению вакантных должностей профессора, доцента, преподавателя-исследователя; 4. Анализ требований ведущих отечественных университетов к найму и развитию ППС - не менее 250 человек; 5. Анализ профессиональных компетенций не менее 300 человек ППС РЭУ им. Г.В. Плеханова; 6. Регламенты, определяющие систему мотивации и стимулирования ППС к развитию образовательной и научно-исследовательской работы и публикационной активности в соответствии с требованиями модели "Преподаватель РЭУ им. Г.В. Плеханова"; 7. Не менее 50 человек деканов, заведующих кафедрами и ученых секретарей советов факультетов, прошедших систему мастер-классов по тематике обеспечения гарантий качества профессорско-преподавательского состава вуза.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы – 3,0 млн руб. Субсидия – 2,3 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2014 г.

Показатели и индикаторы	**Показатель 1.** Увеличение количества часов по дисциплинам, проводимых в интерактивных формах обучения для ООП подготовки бакалавров и магистров по стандартам 3-го поколения; **Показатель 6.** Количество слушателей программ соответствующих международным стандартам качества; **Показатель 13.** Количество преподавателей РЭУ, приглашённых для чтения лекций за рубежом; **Показатель 14.** Численность штатных ППС до 30 лет имеющих ученые степени кандидатата и/или доктора наук, приведенных к полной ставке; **Показатель 15.** Численность штатных ППС от 30 до 39 лет имеющих ученые степени кандидатата и/или доктора наук, приведенных к полной ставке; **Индикатор 1.** Повышение уровня конкурентоспособности основных образовательных программ (ООП), реализуемых Университетом (рост количества заявлений, поданных абитуриентами)
Мероприятие 5.2. Разработка и реализация архитектуры программ и технологий по формированию педагогических компетенций в системе непрерывного обучения ППС высшей школы	
Проект 5.2.1. Разработка и проведение проектно-сценарных семинаров в условиях реализации программы стратегического развития Университета	
Цель проекта	Разработка и проведение проекто-сценарных семинаров в рамках реализации новых технололгий по формированию педагогических компетенций в системе непрырывного обучения ППС
Задачи проекта	1. Разработка концепции проектно-сценарных семинаров с заказчиками и группой игротехников; 2. Подготовка раздаточных материалов; проведение подготовительных мероприятий для выезда сотрудников и преподавателей Университета; 3. Проведение проектно-сценарных семинаров; написание отчета, доведение результатов проектно-сценарных семинаров до заказчика
Результат	Не менее 1000 человек (в том числе по ДПО - 125 человек) получивших в ходе проведения семинара документ о повышении квалификации
Ресурсное обеспечение	Бюджет программы составляет – 9,2 млн руб. Субсидия – 4,5 млн руб.
Сроки	01.2012 г.- 12.2016 г.

Показатели и индикаторы	**Показатель 1.** Увеличение количества часов по дисциплинам, проводимых в интерактивных формах обучения для ООП подготовки бакалавров и магистров по стандартам 3-го поколения; **Показатель 16.** Количество локальных нормативных актов и регламентов, утврждённых по результатам семинаров; **Индикатор 1.** Повышение уровня конкурентоспособности основных образовательных программ (ООП), реализуемых Университетом (рост количества заявлений, поданных абитуриентами).
Задача 6. Актуализация направлений научных исследований в соответствии со стратегическими задачами развития региона	
Мероприятие 6.1. Разработка инновационных технологий научно-исследовательской деятельности университета для интеграции науки, образования и бизнеса	
Проект 6.1.1. Формирование новой среды генерации научных идей для выполнения проблемно ориентированных и поисково-прикладных научных исследований в соответствии с задачами стратегического развития регионов	
Цель проекта	Формирование благоприятной среды для генерации научных идей и реализации научных исследований в соответствии с задачами стратегического развития региона и интеграции науки,образования и бизнеса
Задачи проекта	Расширение участия НПР университета в выполнении научно-исследовательских работ, в том числе по ФЦП, региональным программам и увеличения объемов НИР;.совершенствование системы управления научно-исследовательской деятельностью университета и планирования научных исследовании; расширение научной инфраструктуры университета; разработка системы мотивации и стимулирования НПР к научной и исследовательской деятельности.
Результат	1. Создание и расширение института научных сотрудников в университете; 2. Модельная методика управления научной деятельностью; 3. Формирование филиальных структур Всероссийских и международных экспертных сообществ по профилю университета; 4. Статут и макет почетного знака «Научная доблесть», научный рейтинг НПР.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 11,9 млн. руб. Субсидия - 6,3 млн. руб.
Сроки	2012-2016гг.

Показатели и индикаторы	**Показатель 17.** Количество НИР, грантов и международных договоров по НИР; **Показатель 18.** Количество поданных на конкурс заявок по НИР, в т.ч. ФЦП; **Показатель 19.** Количество заявок победивших на конкурсах на выполнение НИР; **Показатель 20.** Количество конференций, в которых участвовали НПР университета, в т.ч. проводимых на базе университета; **Показатель 22.** Количество НПР-участников конкурсов на выполнение НИР; **Показатель 23.** Количество НПР-участников конкурсов на выполнение НИР рамках реализации ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009-2013годы» **Индикатор 10.** Количество заявок, поданных вузом на внешние конкурсы НИР по целевым программам, на одного штатного доктора или кандидата наук; **Индикатор 11.** Количество заявок, победивших на конкурсах на выполнение НИР на одного штатного доктора наук и кандидата наук.
Проект 6.1.2. Разработка маркетинговой карты регионов России, моделирование кластеров	
Цель проекта	Создание маркетинговой карты регионов РФ в соответствии с задачами стратегического развития России
Задачи проекта	1. Анализ макроэкономических условий, социально-экономического развития и ресурсного потенциала регионов; 2. разработка структуры и информационное наполнение показателей маркетинговой карты регионов, характеризующих их ресурсы, потенциал и возможности; 3. Выявление конкурентоспособности регионов
Результат	1. Разработка модели оценки конкурентоспособности регионов РФ, апробация модели в регионе(ах); 2. Публикация 5 статей по данной тематике; 3. Участие в 5 конференциях
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 26,4 млн руб. Субсидия 15,3 млн руб.
Сроки	январь 2012 г.-декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 17.** Количество НИР, грантов и международных договоров по НИР;**Показатель 21.** Количество грантов, объявленных на выполнение НИР, в университете;**Показатель 29.** Объем привлеченных денежных средств университета по

	заключенным договорам на выполнение НИР.
Проект 6.1.3. Разработка методологии динамического моделирования и прогнозирования потребностей в трудовых ресурсах, адаптированных к особенностям рынка труда города Москвы и других регионов	
Цель проекта	Разработка методологии и программного комплекса для прогнозирования потребности экономики г. Москвы в трудовых ресурсах, с учетом особенностей рынка труда г. Москвы и влияние на него других регионов.
Задачи проекта	1. Анализ и экспертиза и экономического развития г. Москвы и потребности экономики в трудовых ресурсах; 2. Разработка методологии программного комплекса для моделирования потребности экономики г. Москвы в трудовых ресурсах; 3. Тестирование модели и консультации со специалистами по рынку труда г. Москвы; 4. Построение прогноза потребности экономики г. Москвы в трудовых ресурсах на краткосрочный и среднесрочный периоды.
Результат	1. Формирование концептуальных платформ построения математических моделей динамического моделирования рынка труда и потребности экономики Москвы в кадрах; 2. Формирование методологического подхода и описание текущего состояния рынка труда г. Москвы и потребности экономики Москвы в кадрах; 3. Описание экспертных данных и прописывание в математический код комплекса моделей прогнозирования рынка труда г. Москвы выявленных зависимостей; 4. Прогнозирование баланса трудовых ресурсов г. Москвы на краткосрочный и среднесрочный периоды, с помощью программного комплекса математических моделей, адаптированного к практическому применению Министерством образования и науки для сценарных анализов перспектив развития экономики Москвы и потребности ее в кадрах.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы -26 ,9 млн. руб. Субсидии - 15,4 млн. руб.
Сроки	2012-2016гг.

Показатели и индикаторы	**Показатель 17.** Количество НИР, грантов и международных договоров по НИР; **Показатель 18.** Количество поданных на конкурс заявок по НИР, в т.ч. ФЦП; **Показатель 19.** Количество заявок победивших на конкурсах на выполнение НИР; **Показатель 20.** Количество конференций, в которых участвовали НПР университета, в т.ч. проводимых на базе университета; **Показатель 22.** Количество НПР-участников конкурсов на выполнение НИР; **Показатель 23.** Количество НПР-участников конкурсов на выполнение НИР рамках реализации ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009-2013годы» **Индикатор 10.** Количество заявок, поданных вузом на внешние конкурсы НИР по целевым программам, на одного штатного доктора или кандидата наук; **Индикатор 11.** Количество заявок, победивших на конкурсах на выполнение НИР на одного штатного доктора наук и кандидата наук.
Задача 7. Интернационализация научно-публикационной деятельности университета	
Мероприятие 7.1. Повышение рейтинговых позиций вуза как исследовательского Университета в международном научно-образовательном пространстве	
Проект 7.1.1. Формирование адаптационной архитектоники научно-публикационной деятельности Университета	
Цель проекта	Создание благоприятных условий в университете для повышения публикационной активности НПР в рейтингах публикационной активности Web of Knowledge, Scopus и РИНЦ
Задачи проекта	1. Рост количества статей НПР РЭУ в ведущих зарубежных изданиях и отечественных изданиях, включенных в перечень ВАК; 2. Рост индекса цитируемости НПР РЭУ
Результат	1. Концепции научных журналов университета: «Наука и практика», « Известия РЭУ им. Г.В.Плеханова», «Вестник РЭУ им. Плеханова. Вступление. Путь в науку», «Человеческий капитал и профессиональное образование», «Экономическая теория»; 2. Проведение научных и научно-практических конференций регионального, Всероссийского и международного уровней; 3. Международный научно-публикационный консорциум; 4. Электронная система регистрации публикаций НПР.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Прогаммы - 12,7 млн. руб. Субсидия - 6,6 млн.руб.

Сроки	2012-2016гг.
Показатели и индикаторы	**Показатель 31.** Количество изданных монографий; **Показатель 32.** Количество изданных учебников и учебных пособий; **Показатель 33.** Количество изданных научных статей в журналах; **Показатель 34.** Количество конференций, в которых участвовали НПР университета, в т.ч. проводимых на базе университета (включая международные и зарубежные конференции; **Показатель 35.** Количество иностранных исследователей; **Показатель 36.** Количество НПР университета, вступивших в профессиональные и научно-образовательные и экспертные сообщества по профилю университета (включая международные и зарубежные сообщества); **Индикатор 12.** Количество изданных монографий на одного штатного доктора наук и кандидата наук; **Индикатор 13.** Количество изданных учебников и учебных пособий на одного штатного доктора наук и кандидата наук; **Индикатор 14.** Количество изданных научных статей на одного штатного доктора наук и кандидата наук.
Задача 8. Формирование научно-инновационной среды для развития молодежной науки	
Мероприятие 8.1. Создание системы подготовки молодых ученых Университета, конкурентоспособных во внешнем научно-образовательном и бизнес сообществе	
Проект 8.1.1: Разработка модельной методики формирования современного социального портрета молодого российского ученого	
Цель проекта	Разработка модельной методики современного социального портрета молодого российского ученого, конкурентноспособных во внешнем научно-образовательном пространстве и бизнес-сообществе
Задачи проекта	1. Модернизация и развитие научной составляющей в подготовке бакалавров, магистрантов, аспирантов и докторантов на основе углубления и расширения международных связей; 2. Повышение публикационной активности молодежи; 3. Совершенствование организации научно-исследовательской работы студентов; 4. Обеспечение широкого привлечения студентов, аспирантов и молодых ученых к участию в выполнении НИР; 5. Разработка методологии изучения социально-психологических проблем студентов, аспирантов и молодых ученых; 6. Интеграция студентов, аспирантов и молодых в международное научно-образовательное пространство.
Результат	1. Научно-образовательный центр социально-психологических исследований;2. Рейтинг научной деятельности бакалавров,

	магистрантов, аспирантов и молодых ученых;3. Концепции научных журналов для публикации научных статей студентов и аспирантов;4. Молодежные научные мероприятия;5. Система международного обмена аспирантов и молодых ученых.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 4,0 млн.руб. Субсидия - 3,3 млн.руб.,
Сроки	2012-2016гг.
Показатели и индикаторы	**Показатель 37**. Количество п.л. публикаций аспирантов-молодых ученых; **Показатель 38.** Количество п.л. публикаций аспирантов-молодых ученых в международных изданиях; **Показатель 39.** Количество НИР, грантов и международных договоров (в том числе Президента РФ и др.); **Индикатор 15.** Доля студентов очной формы обучения, участвующих в выполнении научных исследований от общего количества студентов очной формы обучения.
Проект 8.1.2: Разработка системы и проведение регулярных маркетинговых исследований потребностей рынка труда и рынка образовательных услуг, формирование системы маркетинга "вуз-государство"	
Цель проекта	Формирование системы маркетинга "Вуз- Государство" на основе проведения регулярных маркетинговых исследования потребноситей рынка труда и рынка образовательных услуг в соответствии со стратегическими задачами региона
Задачи проекта	1. Проведение конкурса и отбор аспирантов РЭУ для командирвоания на программы Ph.D; 2. Федеральный уровень: проведение семинаров с представителями вузов; 3. Федеральный уровень: лоббирование признания дипломов Ph.D; 4. Проведение регулярных маркетинговых исследований рынка труда и образовательных услуг для выявления перспективных направлений для открытия новых образовательных программ и научных направлений.
Результат	1. База "Молодые ученые РЭУ" 300 чел.; 2. Выявление привлекательных программ Ph.D в вузах и бизнес-школах Европы и США для командирования аспирантов РЭУ.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 18,9 млн.руб. Субсидия - 10,4 млн.руб.
Сроки	январь 2012-декабрь 2016
Показатели и индикаторы	**Показатель 25.** Количество иностранных исследователей; **Показатель 24.** Количество НПР университета, вступивших в профессиональные и научно-образовательные и экспертные

	сообщества по профилю университета; **Показатель 26.** Количество студентов очной формы обучения, участвующих в выполнении научных исследований.
Задача 9. Развитие интеллектуально-творческого потенциала научно-педагогических работников Университета в рамках подготовки по программам послевузовского профессионального образования	
Мероприятие 9.1. Повышение качества содержания и организации подготовки сотрудников Университета по программам послевузовского профессионального образования (аспирантура, докторантура) в рамках комплексной системы менеджмента качества Университета	
Проект 9.1.1. «Разработка и внедрение в практику обучения и аттестации аспирантов и докторантов новых образовательных технологий (в том числе истанционных) и новых процедур аттестации для получения статуса «Молодой преподаватель- исследователь РЭУ»	
Цель проекта	Создание комплекса организационно-методических и финансовых условий для формирования воспроизводственного механизма подготовки высококвалифицированных кадров для системы высшего образования и поддержки научных школ РЭУ
Задачи проекта	1. Анализ кадрового и научного потенциала РЭУ и определение приоритетных направлений развития научных школ РЭУ; 2. Разработка нормативно-правовой документации и формирование механизма управления Проектов стимулирования научных исследований молодых ученых; 3. Формирование и реализация конкурсов грантов на поддержку проектов, направленных на формирование развитие профессиональных компетенций исследователя в рамках аспирантской подготовки и развития карьеры молодого преподавателя вуза; 4. Внедрение лучших проектов в образовательные профессиональные программы подготовки аспирантов и их распространение в ходе реализации межвузовских и международных научных мероприятий.
Результат	1. Формирование качественного контингента аспирантов, докторантов, преподавателей университета; 2. Разаработка методики оценки профессиональных компетенций молодых НПР университета исследовательского типа; 3. Создание именных школ молодых ученых; 4. Разарботка и внедрение в практику обучения аспирантов новых образовательных технологий.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 8,6 млн.руб. Субсидия - 4,0 млн.руб.
Сроки	2012-2016гг.

Показатели и индикаторы	**Показатель 40.** Количество аспирантов; **Показатель 41.** Количество принятых в аспирантуру; **Показатель 42.** Количество окончивших аспирантуру; **Показатель 43.** Количество окончивших аспирантуру с защитой диссертации; **Показатель 44.** Количество докторантов; **Показатель 45.** Количество принятых в докторантуру; **Показатель 46.** Количество окончивших докторантуру; **Показатель 47.** Количество окончивших докторантуру с защитой диссертации; **Индикатор 7.** Доля штатных ППС до 30 лет, имеющего ученые степени кандидата и/или доктора наук, в общей штатной численности ППС ВУЗа, приведенной к общей ставке; **Индикатор 8.** Доля штатных ППС от 30 до 39 лет, имеющющего ученые степени кандидата и/или доктора наук, в общей штатной численности ППС ВУЗа, приведенной к общей ставке.
Проект 9.1.2. «Разработка и реализация программы поддержки научно-образовательных проектов аспирантов, докторантов и молодых ученых, внедрение и тиражирование инновационных модулей подготовки аспирантов»	
Цель проекта	Создание комплекса организационно-методических и финансовых условий для формирования адаптированного к современным требованиям экономики высококвалифицированного специалиста, развития его инновационно-творческого потенциала
Задачи проекта	1. Анализ потребностей в целевой подготовке аспирантов, докторантов по приоритетным научным направлениям, реализуемым в РЭУ; 2. Разработка нормативно-правовой документации и формирование механизма управления Программой; 3. Формирование и реализация конкурсов грантов на поддержку научно-образовательных проектов по заявкам ведущих кафедр, научных школ(в том числе на разработку инновационных образовательных модулей программы подготовки аспирантов и их электронное сопровождение); 4. Поддержка научных стажировок аспирантов, докторантов, молодых ученых проводящих исследования в рамках приоритетных научных направлений РЭУ; 5. Поддержка проведения научных мероприятий (симпозиумов, конференции, семинаров, зимних исследовательских школ и т.п.) по распространению результатов успешных научно-образовательных проектов.
Результат	1. Повышение академической мобильности аспирантов, докторантов, молодых ученых; 2.Увеличение доли исследований по приоритетным научным исследованиям РЭУ; 3. Экспертный отбор и внедрение лучших исследовательских проектов и инновационных модулей образовательной профессиональной программы подготовки аспирантов (не менее

	2-х).
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 12,5 млн.руб. Субсидия - 5,3 млн.руб.
Сроки	2012-2016гг.
Показатели и индикаторы	**Показатель 40.** Количество аспирантов; **Показатель 41.** Количество принятых в аспирантуру; **Показатель 42.** Количество окончивших аспирантуру; **Показатель 43.** Количество окончивших аспирантуру с защитой диссертации; **Показатель 44.** Количество докторантов; **Показатель 45.** Количество принятых в докторантуру; **Показатель 46.** Количество окончивших докторантуру; **Показатель 47.** Количество окончивших докторантуру с защитой диссертации; **Индикатор 7.** Доля штатных ППС до 30 лет, имеющего ученые степени кандидата и/или доктора наук, в общей штатной численности ППС ВУЗа, приведенной к общей ставке; **Индикатор 8.** Доля штатных ППС от 30 до 39 лет, имеющющего ученые степени кандидата и/или доктора наук, в общей штатной численности ППС ВУЗа, приведенной к общей ставке.
Задача 10. Создание условий для развития инновационной и предпринимательской активности	
Мероприятие 10.1. Формирование инновационной инфраструктуры Университета в соответствии с потребностями иннованионного развития ВПО и экономики регионов РФ	
Проект 10.1.1. Создание и совершенствования "Национального центра развития и коммерциализации инновационных проектов при РЭУ им. Г.В. Плеханова"	
Цель проекта	Оценить инновационно-предпринимательский потенциал и выделить лидеров.
Задачи проекта	1. Проведение конкурса инновационных проектов и идей.; 2. Федеральный уровень, проведение конкурса управленцев инновационных проектов; 3. Федеральный уровень, анализ инновационных разработок РЭУ и др. организаций и частных лиц, исследование приоритетных направлений развития науки и техники. Формирование потребностей на инновацию.

Результат	1. База инновационных проектов, не менее 2000 проектов за 5 лет; 2. 10 конкурсов проектов 3. База лучших менеджеров инновационного бизнеса не менее 100 человек 4. Анализ 800 разработок, отбор 150 разработок для дальнейшей коммерциализации. Выявление наиболее перспективных разработок и областей их применения, а также приоритетных направлений развития науки и техники для формирования потребностей на инноваци.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 21,4 млн. руб. Субсидия - 12,7 млн. руб.
Сроки	январь 2012 г.-декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 48.** Количество заявок на получение охранных документов в отношении результатов интелектуальной деятельности; **Показатель 49.** Количество зарегистрированных программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем; **Показатель 50.** Количество патентов; **Показатель 51.** Количество поддерживаемых патентов; **Показатель 52.** Количество лицензионных договоров на право использования объектов интелектуальной собственности другими организациями; **Показатель 53.** Количество зарегистрированных малых инновационных предприятий (хозяйственных обществ), созданных вузом в соответствии №127-ФЗ от 02.08.2009г.; **Показатель 54.** Количество поданных бизнес-планов; **Индикатор 16.** Индекс инновационно-предпринимательской активности
Проект 10.1.2. Создание инвестиционного фонда для развития коммерциализации инноваций	
Цель проекта	Обеспечить конкурентоспособность новых инновационных проектов на российском и международном рынке
Задачи проекта	1. Создание "Биржи труда" инновационных проектов, проведение выездных проектных семинаров, проведение инвестиционных сессий; 2. Создание системы содействия в привлечении инвестиций; 3. Сбор заказов на инновацию, создание инвестиционного фонда.
Результат	1. Формирование инновационных бизнес-команд; 2. 20 выездных проектных семинаров; 3. Не менее 15 инвестиционных сессий; 4. Предоставление инвестиций в размере не менее 30 млн руб.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 32,8 млн. руб. Субсидия - 16,6 млн. руб.

Сроки	январь 2012 г. - декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 49.** Количество зарегистрированных программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем; **Показатель 50.** Количество поддерживаемых патентов; **Показатель 52.** Количество лицензионных договоров на право использования объектов интелектуальной собственности другими организациями; **Показатель 54.** Количество поданных бизнес-планов; **Индикатор 16.** Индекс инновационно-предпринимательской активности.
Проект 10.1.3. Создание интегрированного сертифицированного центра профессиональных компетенций	
Цель проекта	Сформировать сертификационный центр по оценке уровня компетенций участников инновационного процесса
Задачи проекта	1. Разработка стандарта сертификации уровня компетенций участника инновационного процесса; 2. Разработка программы подготовки к получению сертификата; 3. Сертификация участников инновационной деятельности; 4. Сертификация по специальным программным продуктам и уровню компетенции специалистов инновационных и смежных отраслей экономикию.
Результат	Выдача не менее 5 видов сертификатов профессиональных компетенций
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 6,7 млн. руб. Субсидия - 3,0 млн. руб.
Сроки	январь 2012 г.-декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 55:** Количество видов сертификатов профессиональных компетенций
Задача 11. Создание условий для привлечения в РЭУ им. Г.В. Плеханова талантливой молодежи вне зависимости от их социального положения и места проживания	
Мероприятие 11.1. Привлечение в РЭУ наиболее талантливой молодежи из Москвы, регионов России, ближнего и дальнего зарубежья	
Проект 11.1.1. Создание, внедрение и развитие инновационной системы работы приемной комиссии	
Цель проекта	Оптимизация процесса приема абитуриентов
Задачи проекта	1. Создание и поддержка Интернет-портала с социальной сетью для абитуриентов и студентов РЭУ; 2. Разработка проекта Интернет-модуля «Кабинет абитуриента»;

	3. Приобретение и установка терминалов для ввода информации; 4. Организация и поддержка SMS-информирования абитуриентов; 5. Создание call-центра.
Результаты	1. Сохранение притока абитуриентов на бюджетные места; 2. Увеличение притока абитуриентов на места с полным возмещением затрат; 3. Увеличение скорости обработки документов абитуриентов; 4. Введение процедуры оформления документов абитуриентов на качественно более высокий уровень; 5. Установление обратной связи с абитуриентами.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 12,1 млн. руб. Субсидия - 6,1 млн. руб.
Сроки	январь 2012 г.-декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 56.** Количество заявлений, поданных на бюджетные места; **Показатель 57.** Количество заявлений, поданных на места с полным возмещением затрат; **Показатель 58.** Время, требуемое на обработку данных одного абитуриента с использованием Интернет-модуля «Кабинет абитуриента»; **Показатель 59.** Доля абитуриентов, подавших документы через Интернет-сервис в общем количестве абитуриентов; **Показатель 60.** Количество зачисленных абитуриентов - победителей и призеров олимпиад; **Показатель 61.** Объём затрат на организацию PR-мероприятий; **Индикатор 17.** Индекс качественного уровня зачисленных (абитуриентов); **Индикатор 18.** Процент зачисленных абитуриентов-победителей и призеров олимпиад; **Индикатор 19.** Эффективность PR-мероприятий по привлечению в РЭУ наиболее талантливой и креативной молодежи.
Проект 11.1.2. Разработка, внедрение и продвижение новых образовательных программ для привлечения в РЭУ талантливой молодежи	
Цель проекта	Привлечение талантливой молодежи из регионов РФ и различных социальных групп для обучения
Задачи проекта	1. Создание профессионально-ориентированных класов абитуриентов; 2. Организация совместных мероприятий со школами-партнерами по продвижению образовательных программ РЭУ (деловые игры, гостевые лекции, праздники и др.); 3. Организация встреч школьников из различных субъектов РФ с руководством университета; 4. Организация on-line подготовительных курсов для обучения в РЭУ;

	5. Получение членства РЭУ в российском совете олимпиад школьников; 6. Переход Плехановской олимпиады на следующий уровень.
Результаты	1. Увеличение количества абитуриентов из школ-партнеров; 2. Увеличение количества абитуриентов, прошедших подготовительные курсы; 3. Создание банка заданий для on-line подготовительных курсов; 4. Увеличение количества абитуриентов-победителей и призеров олимпиад; 5. Увеличение школ-партнеров.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 37,5 млн. руб. Субсидия - 19,5 млн. руб.
Сроки	январь 2012 г.-декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 56.** Количество заявлений, поданных на бюджетные места; **Показатель 57.** Количество заявлений, поданных на места с полным возмещением затрат; **Показатель 60.** Количество зачисленных абитуриентов - победителей и призеров олимпиад; **Индикатор 19.** Эффективность PR-мероприятий по привлечению в РЭУ наиболее талантливой и креативной молодежи.
Задача 12. Создание и развитие интеллектуального научно-образовательного информационного пространства (ИНОИП)	
Мероприятие 12.1. Создание и развитие ИИСПД - инновационной информационной системы поддержки образовательной и научной деятельности Университета	
Проект 12.1.1. Создание и развитие инновационной информационной системы поддержки образовательной и научной деятельности Университета (ИИСПД)	
Цель проекта	Создание и развитие интеллектуального научно-образовательного информационного пространства
Задачи проекта	Создание и развитие инновационной ИИСПД-системы поддержки образовательной и научной деятельности Университета

Результаты	1. Пополнение правовых, статистических и научных российских и иностранных информационных баз данных; 2. Пополнение базы оцифрованных полнотекстовых источников, включая исторический библиотечный фонд Университета; 3. Создание коллекции видеолекций, вебинаров и другого видеоконтента; 4. Развитие фонда интерактивных ресурсов (интерактивные учебники, пособия, тесты, деловые игры); 5. Расширение парка программных тренажеров; 6. Создание коллекции упражнений для занятий с программными тренажерами; 7. Создание парка виртуальных симуляторов (симуляторы деятельности организации и симуляторы сетевого экономического взаимодействия); 8. Проектирование и внедрение интеллектуальной информационно-поисковой системы НОИР; 9. Проектирование и внедрение автоматизированной системы аннотированных уведомлений по предметным областям; 10. Открытие мультифункциональных виртуальных кабинетов обучающихся и работников Университета; 11. Внедрение социальных сервисов Web 2.0 в портал Университета; 12. Проектирование и внедрение информационной системы поддержки научно-исследовательской деятельности по направлению "Биоэкономика".
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 45,8 млн. руб. Субсидия - 25,5 млн. руб.
Сроки	январь 2012 г.-декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 62.** Количество НОИР; **Показатель 63.** Количество зарегистрированных пользователей в ИНОИП; **Индикатор 20.** Эффективность использования научно-образовательных информационных ресурсов (НОИР); **Индикатор 21.** Рост количества пользователей, использующих объекты информационной инфраструктуры.
Задача 13. Повышение эффективности информационной поддержки деятельности Университета	
Мероприятие 13.1. Модернизация информационной инфраструктуры для создания ИИСПД-системы Университета	
Проект 13.1.1. Развитие инфраструктуры информационных технологий	
Цель проекта	Повышение эффективности информационной поддержки деятельности Университета

Задачи проекта	Модернизация информационной инфраструктуры для создания ИИСПД-системы Университета
Результаты	1. Разработка и внедрение автоматизированной системы мониторинга результатов Программы стратегического развития Университета (сопровождение исполнительной дирекцией хода выполнения Программы); 2. Ввод в эксплуатацию новых компьютерных классов; 3. Оснащение учебных аудиторий и конференц-залов стационарным мультимедийным и звуковым оборудованием; 4. Расширение системы управления видеоконференциями; 5. Ввод в эксплуатацию дополнительных серверных мощностей; 6. Внедрение системы отказоустойчивости и бесперебойности серверного и коммутационного оборудования; 7. Развитие телекоммуникационных сетей связи Университета; 8. Обеспечение безопасности информации; 9. Внедрение стандартов ИТ сервис-менеджмента.
Ресурсное обеспечение	Бюджет Программы - 66,2 млн. руб. Субсидия - 38,0 млн. руб.
Сроки	январь 2012 г.-декабрь 2016 г.
Показатели и индикаторы	**Показатель 64.** Количество ИТ услуг для пользователей; **Показатель 65.** Количество автоматизированных рабочих мест; **Показатель 66.** Количество учебных помещений, оборудованных компьютерами и мультимедийными комплексами. **Индикатор 20.** Эффективность использования научно-образовательных информационных ресурсов (НОИР); **Индикатор 21.** Рост количества пользователей, использующих объекты информационной инфраструктуры.

РАЗДЕЛ 4
Финансовое обеспечение реализации Программы

<u>Объем и направления использования бюджета Программы</u>

Финансовое обеспечение Программы стратегического развития осуществляется за счет бюджетных и внебюджетных источников финансирования Университета в пределах средств, выделяемых на выполнение программных мероприятий.

Для реализации мероприятий Программы в 2012-2016 годах требуется финансирование в следующем размере:

- ***718,8 млн.рублей*** *(с учетом субсидии)*
- ***466,6 млн. рублей*** *(без учета субсидии)*
- ***252,2 млн. рублей*** *(субсидия)*

Общий объем средств, привлекаемых из внебюджетных источников, предполагается в размере **466,6 млн.рублей**, в том числе по годам реализации:

2012 г. - 84,9 млн. руб.;
2013 г. - 89,2 млн.. руб.;
2014 г. - 93,6 млн. руб.;
2015 г. - 97,1 млн. руб.;
2016 г. - 101,8 млн. руб.

Предполагается привлечение на основе государственно-частного партнерства частных инвесторов для развития институциональной образовательной, научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры Университета, а также стимулирования молодых ученых и преподавателей. Всего – 29 млн.рублей.

Объемы софинансирования Программы из привлеченных средств юридических лиц носят прогнозный характер.

Объем выделяемой субсидии, всего **252,2 млн.рублей**, в том числе по годам:

2012 г. - 80,5 млн. руб.;
2013 г. - 83,8 млн.. руб.;
2014 г. - 87,9 млн. руб.;

Порядок ежегодной корректировки объема и структуры расходов на реализацию Программы определяется установленным в Университете порядком составления проекта генерального бюджета Программы стратегического развития РЭУ им. Г.В.Плеханова на очередной финансовый год и плановый период.

Оценка объемов привлекаемых внебюджетных средств и привлекаемых субсидий по проектам и мероприятиям Программы представлена в *Приложении № 3*

РАЗДЕЛ 5

Управление реализацией Программы

Реализация Стратегической Программы развития ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» на 2012-2016 годы (далее Программа) обеспечивает рост конкурентных позиций РЭУ им. Г.В. Плеханова на отечественном и международном рынках образовательных услуг на основе постоянного улучшения качества образования, развития профессиональных компетенций научно-педагогических работников, повышения результативности научных исследований и инноваций.

Правовой основой реализации Программы являются:

- Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений";
- Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 470-ст (ГОСТ Р ИСО 9000-2008);
- Постановление Правительства РФ № 61 от 7 февраля 2011 года (ФЦРПО «Разработка, апробация и внедрение инструментов программно-целевого бюджетного планирования и администрирования бюджетных расходов, ориентированных на результаты в сфере образования»);
- Приказ Минобрнауки РФ от 08.11.2010г. № 1116 «О целевых показателях эффективности работы бюджетных образовательных учреждений высшего профессионального образования, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации»;
- Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 30.09.2005 № 1938 «Критерии государственной аккредитации, используемые при экспертизе показателей деятельности высших учебных заведений различных видов».

Методологической основой реализации Программы является инструментарий программно-целевого планирования и администрирования бюджетных расходов, ориентированный на достижение конкретных результатов.

Программа состоит из отдельных блоков приоритетных направлений деятельности Университета и представляет собой пятиуровневую иерархическую модель, включающую: основные цели, тактические задачи, мероприятия по реализации задач, проекты, ожидаемые результаты (как правило, в виде индикаторов и количественных показателей), планируемые финансовые ресурсы, а также сроки проведении мероприятий.

Приложениями к Программе являются Программа развития ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» на 2011/2012 учебный год, Целевые Программы развития приоритетных направлений деятельности Университета на 2011- 2013 гг.:

– «Повышение качества образования»;
– «Улучшение качества дополнительного профессионального образования»;
– «Повышение качества ППС университета»;
– «Развитие научно-исследовательской деятельности, подготовки научно-педагогических кадров и деятельности диссертационных советов»;
– «Развитие международной деятельности»;
– «Развитие информатизации»;
– «Повышение имиджа РЭУ им. Г.В.Плеханова»;
– «Социальная поддержка учащихся и работников».

Система управления реализацией Программы стратегического развития РЭУ им. Г.В.Плеханова

Управление реализацией Программы развития Университета предполагает формирование и своевременное выполнение проектов развития приоритетных направлений деятельности вуза в рамках утвержденных программных мероприятий, мониторинга и контроля их реализации, анализа результатов. Система управления реализацией Программы включает управляющую и управляемую подсистемы, находящиеся под непосредственным руководством ректора Университета (рис.1).

Рис.1.Система управления реализацией Программы стратегического развития Университета

Полномочия и ответственность

К компетенции Университета в области управления формированием и реализацией Программы стратегического развития относится:

- формирование системы стратегического управления и планирования;
- формирование среднесрочных планов (программ) по всем направлениям деятельности;
- формирование текущих (оперативных) планов по выполнению мероприятий и проектов Программы;
- проведение регулярного мониторинга выполнения проектов и мероприятий Программы, а также мониторинга ключевых показателей Программы;

- формирование аналитических отчетов по результатам мониторинга Программы;
- контроль достоверности исходных данных для составления управленческих отчетов по итогам выполнения мероприятий и проектов Программы;
- представление сведений о ходе выполнения Программы развития;
- предоставление информации для внешней экспертизы хода реализации Программы;
- участие в конференциях, круглых столах и иных публичных мероприятиях с докладами о результатах выполнения Программы;
- создание и ведения страницы по Программе развития на официальном сайте Университета в сети "Интернет".

Цикл Управления Программой включает четыре базовые позиции: планирование, организация, контроль и анализ.

Реализация Программы стратегического развития Университета предполагает четыре уровня ответственности (рис.2.):

- ректор;
- ректорат;
- исполнительная дирекция Программы;
- кураторы приоритетных направлений развития (контролеры исполнения поручений), ответственные исполнители, соисполнители.

Ответственность ректора за реализацию и конечные результаты Программы - ректор ВУЗа берет на себя обязательства по обеспечению фактической реализации утвержденных программных мероприятий, постоянному повышению результативности системы менеджмента качества в рамках реализации Программы развития, принимает на себя ответственность за создание условий, необходимых для достижения целей и ожидаемых результатов Программы.

Ответственность ректората – ректорат обеспечивает: исполнение полномочий ректора, его приказов, распоряжений и поручений, включая предварительную проработку вопросов по реализации и достижению конечных результатов Программы стратегического развития Университета; создание эффективной системы контроля за выполнением поручений по Программе развития.

Ответственность исполнительной дирекции Программы – создание интегрированной системы управления и мониторинга хода реализации Программы развития, а также систематизации информации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений ректором и ректоратом по корректировке мероприятий, показателей и ресурсного обеспечения Программы развития, включая комплексный анализ результатов выполнения Программы.

Ответственность кураторов приоритетных направлений развития – координация деятельности ответственных исполнителей, организация выполнения мероприятий Программы, контроль за ходом выполнения поручений по реализации Программы в рамках закрепленного направления деятельности Университета; качественное и своевременное выполнение поставленных задач и реализуемых мероприятий, обеспечение достижения целевых индикаторов и показателей выполнения задач.

Ответственность ответственных исполнителей, соисполнителей – выполнение мероприятий и проектов Программы развития, а также выполнение поручений по реализации Программы в рамках закрепленных мероприятий и проектов, качественное и своевременное выполнение задач, поставленных контролерами исполнения поручений.

Документированная и публичная форма отчетности повышает ответственность ключевых исполнителей и становится мерилом их полезности и профессиональной репутации.

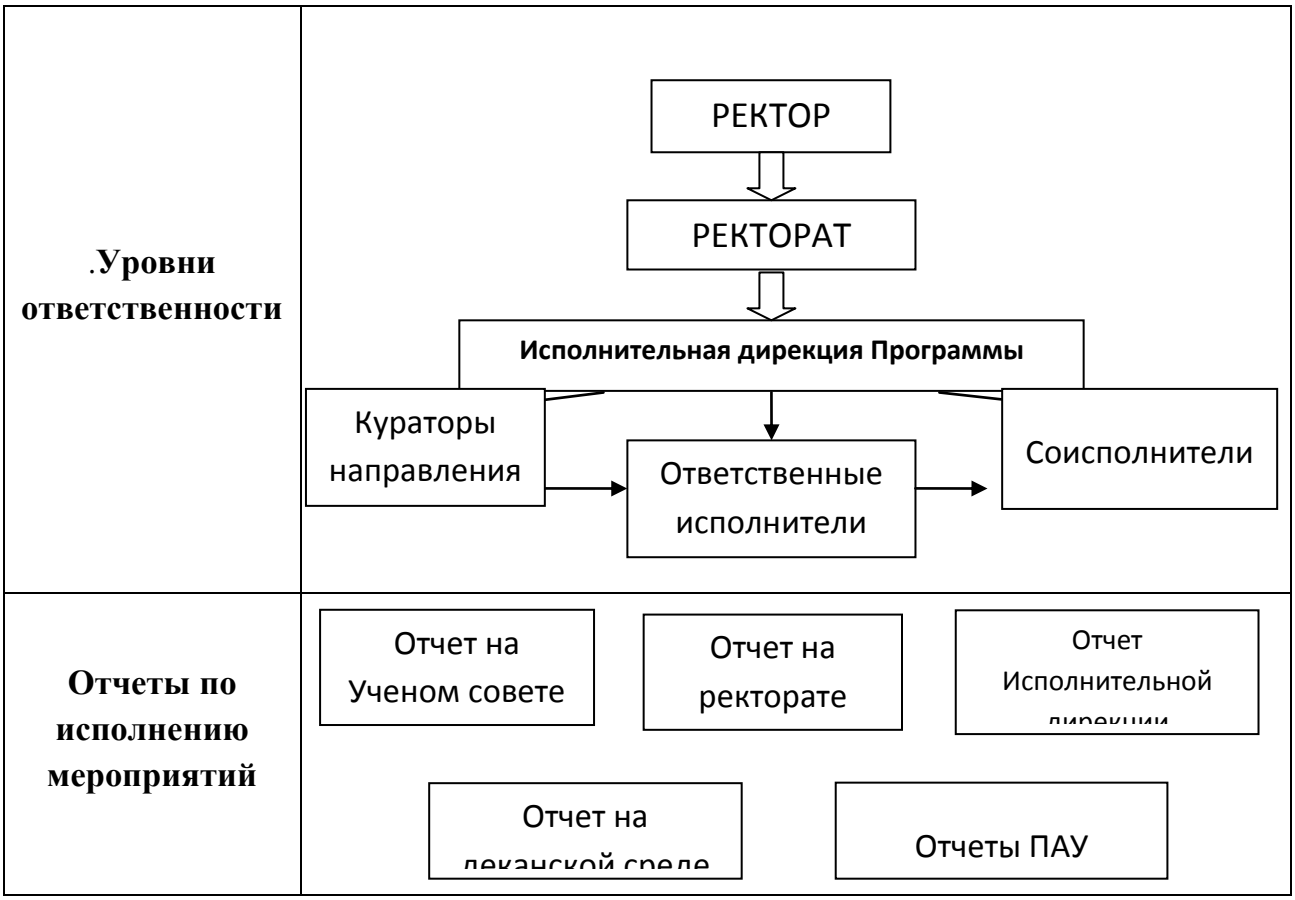


Рис.2. Уровни ответственности за реализацию и результаты выполнения программных мероприятий

Система менеджмента качества в процессах управления ВУЗом

В соответствии с ГОСТ - Р ИСО 9001-2008 в Университете разработана и реализуется типовая модель системы менеджмента качества образовательного учреждения (рис.3):

Рис.3. Типовая модель СК ОУ (ISO серии 9000)

Стратегическое управление процессом реализации Программы построено на следующих *принципах менеджмента качества*:

1) ориентация программных мероприятий и проектов на рынок труда и рынок образовательных услуг (ориентация на потребителя);

2) лидерство руководителя (ректора, как ответственного за реализацию и конечные результаты Программы в целом и проректоров, как ответственных за реализацию и конечные результаты приоритетных направлений деятельности ВУЗа);

3) вовлечение сотрудников и студентов в решение задач и выполнение мероприятий Программы;

4) процессный подход к организации образовательной, научной и инновационной деятельности Университета;

5) системный подход к управлению процессами образовательной, научной и инновационной деятельности как комплекса взаимосвязанных мероприятий (проектов), способствующий при достижении целей Программы повышению результативности и эффективности деятельности Университета;

6) постоянное улучшение качества образования, научных исследований и разработок на основе развития профессиональных компетенций всех сотрудников Университета (в целом рассматривается как стратегическая цель развития);

7) достоверность управленческой информации и отчетности в рамках мониторинга и анализа результатов Программы.

Требования системы менеджмента качества к процессу управления реализацией Программы:

- соответствие действующей законодательно-нормативной базе;
- использование методологического инструментария программно-целевого бюджетирования;
- систематический мониторинг и прозрачность управления;
- персональная ответственность за своевременность и качество выполнения поручений по Программе.

В рамках системы менеджмента качества в Университете создана возможность для:

- координации деятельности и взаимодействия структурных подразделений вуза в процессе реализации Программы стратегического развития;
- более прозрачной траектория формирования ресурсного обеспечения программных мероприятий;
- формирования системы стимулирования всех работников Университета по результатам исполнения поручений в рамках утвержденной программы.

Финансовое управление реализацией Программы

Проектный подход к управлению финансовыми ресурсами отечественной высшей школы, основанный на концепции бюджетного менеджерализма, включает: постановку целей, определение задач, решение которых обеспечивает их достижение, выполнение мероприятий в рамках поставленных задач и установлении соответствующего уровня их ресурсного обеспечения. Бюджетный менеджмент как инструмент стратегического управления финансовыми потоками вуза предполагает единовременное решение двух задач:

1) формирование системы управления финансами вуза с учетом факторов социально-экономического роста управляемой подсистемы;
2) ориентацию системы управления вузом на социально-экономическую результативность его финансово-хозяйственной деятельности.

В соответствии с Федеральным законом № 83-ФЗ РЭУ им. Г.В. Плеханова, получив статус ФГБОУ, с 2012 года будет финансироваться из федерального бюджета на основе государственного задания в форме субсидии и заключать крупные сделки только с согласия МОН. Финансирование государственного заказа предусматривает учет расчетно-нормативных затрат на оказание соответствующих государственных услуг и расчетно-нормативных затрат на содержание имущества федерального государственного бюджетного учреждения. Государственное задание

устанавливает требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных услуг (выполнения работ).

Государственное задание увязывает объемы финансирования учреждений с объемами оказываемых ими государственных услуг, то есть обеспечивает нацеленность бюджетных расходов на достижение конкретных результатов.

Это означает, что выполнение большей части программных мероприятий является гарантией выполнения государственного задания, то есть гарантией получения определенного объема финансовых ресурсов.

Для выполнения государственного задания и удовлетворения потребностей других заказчиков образовательных услуг, научных исследований и разработок в рамках программно-целевого управления финансами вуза формируются два крупных блока: первый - «Финансовое обеспечение Программы развития вуза» и второй «Финансы текущего функционирования вуза». При этом первый блок ориентирует вуз на стратегические цели развития системы высшего профессионального образования и, прежде всего, на модернизацию и инновационное развитие отечественной высшей школы. Второй – на текущие цели устойчивого функционирования вуза, ориентированного на достижение конкретных результатов и реализацию конкретных мероприятий.

Блок «Финансовое обеспечение Программы развития вуза» включает четыре целевые подсистемы, первая из которых ответственна за развитие образовательного, научного и инновационного потенциала вуза; вторая – за развитие профессиональных компетенций научно-педагогических работников и сотрудников; третья - за совершенствование общих для системы управления финансами вуза функций; четвертая – за развитие материально-технической базы и информатизацию вуза (рис.4).

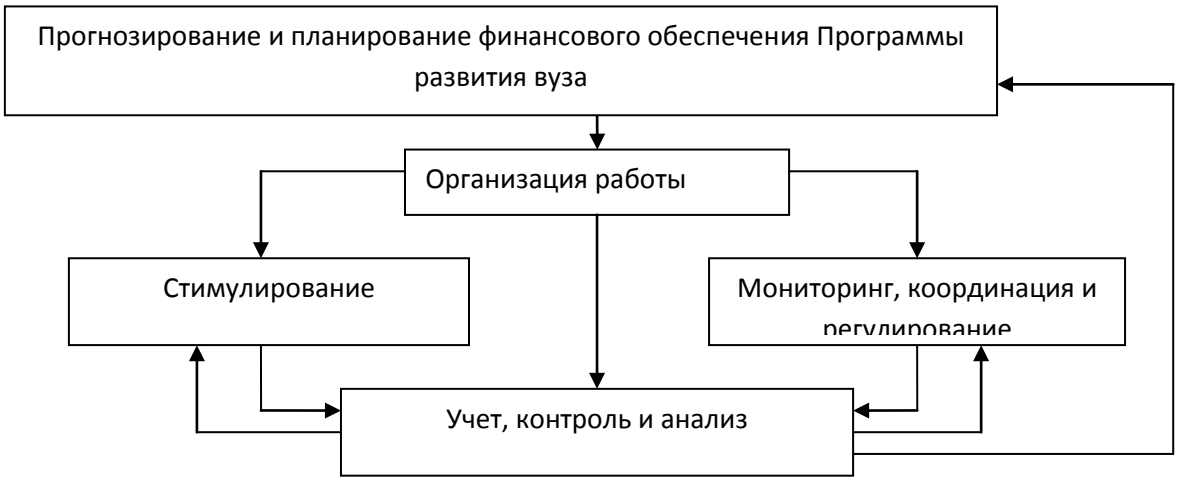


Рис.4. Базовые элементы управленческого цикла

«Финансовое обеспечение Программы развития вуза»

Подсистема «Финансовое обеспечение Программы развития вуза» имеет циклический характер и представляет собой определенную совокупность общих и специфических функций управления финансовыми ресурсами Программы развития, включающих: прогнозирование и планирование; организацию; мониторинг, координацию и регулирование; стимулирование; контроль, учет и анализ уровня финансового обеспечения вуза.

Приоритетность целей и задач Программы развития, а также контроль степени их достижения предполагает переход от директивного к регулирующему управлению финансовыми ресурсами Университета.

Анализ формирования и порядка реализации целевых программ Университета выявил ряд преимуществ программно-целевого метода для планирования и управления финансовым обеспечением Программы развития вуза. Результаты анализа доказали целесообразность введения системы внутривузовского бюджетирования, ориентированного на результативность образовательной, научной и инновационной деятельности Университета.

В период 2012-2014 годов в Университете планируется модернизировать финансовую структуру вуза. Если рассматривать вуз как систему, включающую совокупность центров финансового учета и отчетности, связанных схемой консолидации финансовой информации, то финансовую структуру Университета можно идентифицировать как управляющую подсистему этой системы (рис. 5).

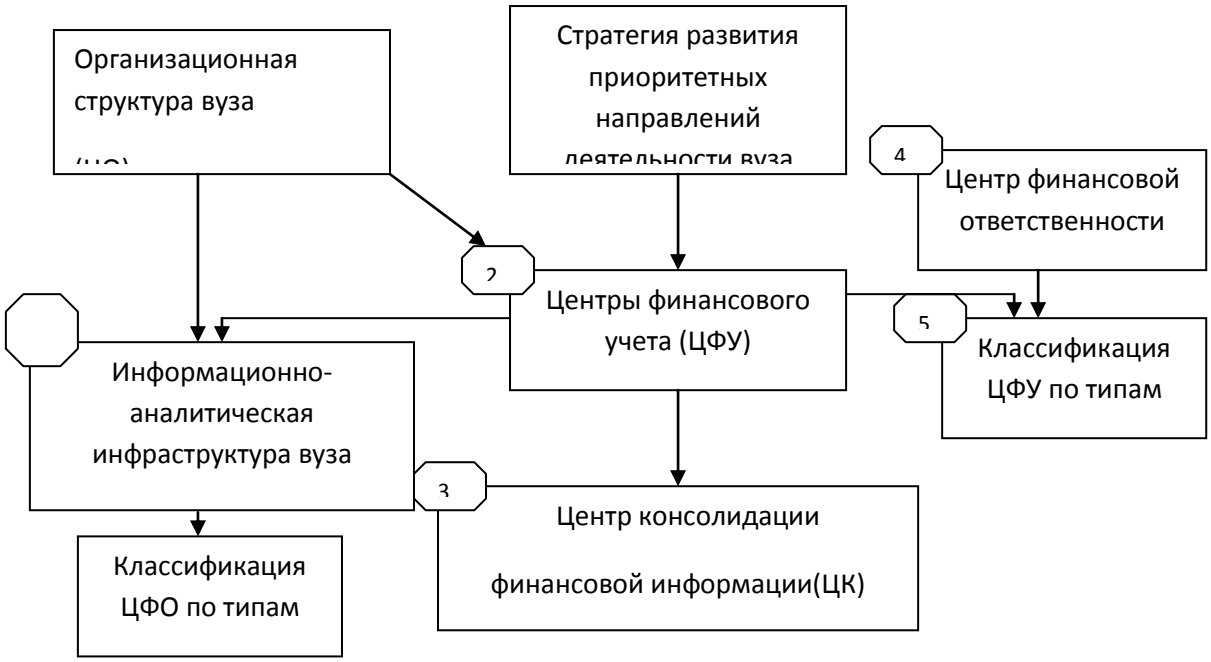


Рис. 5. Финансовая структура Университета (2012-2016 гг.)

Финансовая структура вуза предполагает взаимодействие ее элементов как между собой, так и с организационно-управленческой структурой вуза в

целом. Так, например, центр ответственности (ЦО) – элемент финансовой структуры, который выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает для этого необходимыми ресурсами. Бюджет центра ответственности включает только подконтрольные руководителю ЦО статьи затрат и доходов. В качестве центра ответственности, как правило, выделяют как вуз в целом, так и его отдельные структурные подразделения (или их группы).

Центр финансового учета (ЦФУ) – структурное подразделение вуза, которое выполняет определенные функции и способно оказывать непосредственное воздействие на эффективность этого направления деятельности. ЦФУ является элементарным объектом финансовой структуры и находится на низшем уровне детализации финансовых отчетов в учетной системе.

В финансовой структуре Университета предполагается выделить следующие типы ЦФУ.

Первый тип - Центр доходов, например, факультеты вуза, НИИ, либо МИП, либо иное структурное подразделение или группа подразделений вуза, руководители которых отвечают одновременно как за доходы, так и за затраты своего подразделения. Они принимают решения по количеству потребляемых ресурсов и размеру ожидаемого дохода. Критерием оценки деятельности такого центра ответственности служит размер превышения доходов над расходами при условии соответствия результатов образовательной, научной и инновационной деятельности установленным количественным и качественным характеристикам.

Второй тип - Центр затрат (функциональные службы вуза) – структурное подразделение, в котором имеется возможность организовывать нормирование, планирование и учет издержек основных видов деятельности с целью наблюдения, контроля и управления ресурсами, а также оценки их использования. Критериями оценки деятельности такого центра служат целевое использование ресурсов и их экономия при соблюдении качественных параметров этих видов деятельности.

Третий тип - Центр инвестиций (кафедры, научно-образовательные центры, научных исследований и инновационного развития вуза) – структурное подразделение, которое связано непосредственно с процессами обучения, разработкой и внедрением результатов исследований и образовательных новаций. Руководитель центра инвестиций несет полную ответственность за принимаемые инвестиционные решения, в том числе распределяет выделенные руководством вуза средства по отдельным проектам Программы.

Центр консолидации (ЦК) – представляет собой совокупность двух и более центров финансового учета для построения консолидированной финансовой отчетности. Центр консолидации может иметь статус ЦФО.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение вуза, во главе которого стоит руководитель финансовой структуры вуза, имеющий право принимать финансовые решения,

способные оказывать непосредственное воздействие на привлечение инвестиций и доходность образовательных программ, исследований и разработок.

Организационным каркасом финансовой структуры Университета служит матрично-сетевая структура управления творческими коллективами структурных подразделений вуза, как центров персональной профессиональной ответственности за результативность образовательной, научной и инновационной деятельности.

Финансовая структура Университета утверждается локальным нормативным документом («Положение о финансовой структуре вуза»). Положение содержит описание всех центров финансовой ответственности и финансового учета по их типам и видам, а также допустимую финансовую и иную информацию о подразделениях и центрах финансового учета.

Бюджеты ЦФУ, входящих в финансовую структуру вуза, представляют собой форматы документов, включающих финансовое выражение целей, задач и намеченных мероприятий, реализуемое в сметах и графиках. Бюджетное планирование предполагает ответственность за формирование и использование средств бюджетов ЦФУ, а также процедуры согласования, утверждения и контроля исполнения данных бюджетов.

В рамках внутривузовской системы бюджетирования управленческий цикл финансового обеспечения проектов Программы развития предполагает следующий алгоритм формализации процедур и действий (рис.6).

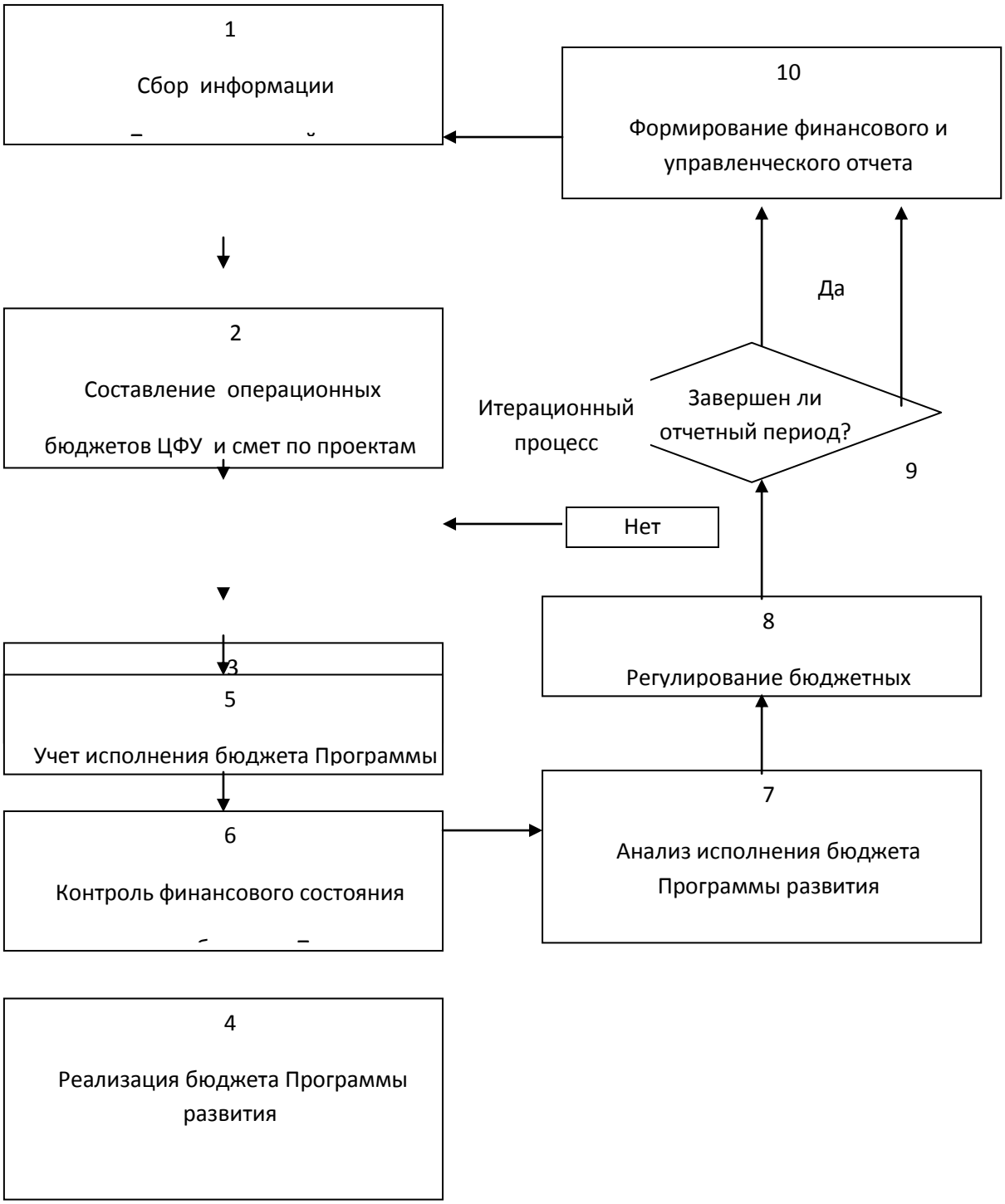


Рис.6. Финансовое планирование бюджета Программы развития Университета в системе внутривузовского бюджетирования

Первый шаг – сбор заявок от подразделений и стоимостная оценка их ресурсного обеспечения. Второй шаг – экспертиза целесообразности включения в бюджет данных по расчетным показателям ЦФУ, определение лимитов по направлениям расходования средств, проектам. Целесообразность включения расходов в бюджет ЦФУ определяют финансово-экономические подразделения вуза и ректорат. Третий шаг – предварительная защита операционных бюджетов ЦФУ и составление проекта генерального бюджета Программы развития. Четвертый шаг – расчет лимитов по направлениям расходов смет мероприятий и проектов Программы развития; реализация генерального бюджета Программы. Пятый шаг – финансовый учет фактического исполнения бюджета Программы в разрезе источников финансирования, мероприятий и проектов. Шестой шаг – постоянный контроль текущего финансового состояния и исполнения бюджета Программы развития в соответствии с установленными лимитами. Седьмой шаг – управленческий план-фактный анализ исполнения бюджета Программы развития. Восьмой шаг –регулирование бюджетных показателей, корректировка лимитов и генерального бюджета Программы. Последний шаг - формирование финансового и управленческого отчетов по бюджету Программы и анализ результатов реализации Программы развития Университета.

Итогом формализации процедур и действий управленческого цикла финансового обеспечения является генеральный бюджет Программы развития, состоящий из операционных бюджетов ЦФУ и основанный на них финансовый бюджет. Под операционным бюджетом понимается совокупность прогнозируемых значений взаимоувязанных индикаторов и количественных показателей Программы, являющихся ключевыми параметрами для составления финансового бюджета. В Университете принят регламент формирования генерального бюджета Программы развития РЭУ им. Г.В.Плеханова (табл.1).

Таблица 1

РЕГЛАМЕНТ

формирования и исполнения генерального бюджета

Программы развития РЭУ им. Г.В.Плеханова

№№ п.п.	Мероприятия	Сроки
1	Подготовка форм заявок за подписью ректора для проректоров и руководителей структурных подразделений непосредственно подчиненных ректору, по блокам: «Финансы текущего функционирования вуза» и «Финансовое обеспечение развития вуза» по курируемым направлениям на следующий финансовый год	до 15 сентября т.г.

№№ п.п.	Мероприятия	Сроки
2	Подготовка форм представления данных для руководителей структурных подразделений – центров доходов и расходов на следующий финансовый год с приложениями по экономическому обоснованию доходов и расходов	до 1 октября т.г.
3	Представление в финансово-экономические подразделения вуза проректорами и руководителями структурных подразделений, непосредственно подчиненных ректору, заявок на финансирование Программы развития по курируемым направлениям на следующий финансовый год	до 15 октября т.г.
4	Представление в финансово-экономические подразделения вуза руководителями структурных подразделений- центров доходов и расходов расчетов показателей поступлений и выплат на следующий финансовый год	до 1 ноября т.г.
5	Проведение финансово-экономическими подразделениями вуза экспертизы представленных заявок и обоснований к ним, формирование операционных бюджетов ЦФУ и смет по проектам Программы развития	до 15 ноября т.г.
6	Расчет лимитов по направлениям расходования средств бюджета Программы, проектам	до 01 декабря т.г.
7	Проведение с руководителями ЦФУ предварительных защит операционных бюджетов и смет по проектам Программы развития	до 10 декабря т.г.
8	Формирование проекта генерального бюджета Программы развития по приоритетным направлениям на следующий финансовый год и его согласование с ректором Университета	до 20 декабря т.г.
9	Утверждение ректором генерального бюджета Программы развития по приоритетным направлениям на следующий финансовый год и доведение утвержденных операционных бюджетов до руководителей ЦФУ	до 25 декабря т.г.
10	Реализация бюджета Программы развития и ежемесячный финансовый учет бухгалтерий Университета фактического исполнения доходов и расходов операционных бюджетов ЦФУ в разрезе источников финансирования, программных мероприятий и проектов	регулярно в течение каждого месяца т.г.
11	Контроль бухгалтерий Университета текущего финансового состояния и фактического исполнения бюджета Программы в соответствии с установленным лимитами расходов	регулярно в течение каждого месяца т.г.
12	Представление бухгалтерией ректору, проректорам и руководителям ЦФУ ежемесячных отчетов по фактическому исполнению операционных бюджетов ЦФУ в разрезе источников	к 4 числу каждого месяца т.к.

№№ п.п.	Мероприятия	Сроки
	финансирования, программных мероприятий и проектов	
13	Формирование для ректора и проректоров регламентированных отчетов по план-фактному анализу исполнению операционных бюджетов ЦФУ в разрезе источников финансирования, программных мероприятий и проектов	к 7 числу каждого месяца
14	Ежеквартальное подведение итогов результатов выполнения операционных бюджетов ЦФУ и генерального бюджета Программы развития	к 10 числу каждого месяца следующего после отчетного квартала
15	Отчеты ректора на Ученом совете и собрании трудового коллектива Университета по итогам результатов выполнения Программы развития	январь и август т.г.

Регламентация управленческого цикла финансового обеспечения Программы развития Университета позволяет своевременно получить информацию, необходимую для разработки финансового бюджета Программы, составления отчетов об исполнении бюджета, составлении управленческих отчетов о результатах реализации Программы развития Университета.

Система мотивации работников Университета на достижение планируемых показателей оценки результатов деятельности

Нормативным основанием для развития системы мотивации всех категорий работников Университета на достижение планируемых показателей оценки результативности выполнения мероприятий Программы развития являются локальные акты вуза:

- Приказ ГОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова от 15 марта 2010 г. № 119 об утверждении Методических рекомендаций по расчету размера премий сотрудников Академии.
- Утвержденный ректором Университета 18 марта 2011 г. «Порядок формирования фондов премирования подразделений и размеров премий сотрудников Университета по показателям работы структурных подразделений РЭУ им. Г.В.Плеханова по итогам очередного семестра учебного года».

Управленческие отчеты о результатах реализации Программы развития Университета являются основанием для формирования премиальных фондов структурных подразделений Университета и размеров

сумм индивидуального премирования каждого работника Университета (рис.7).

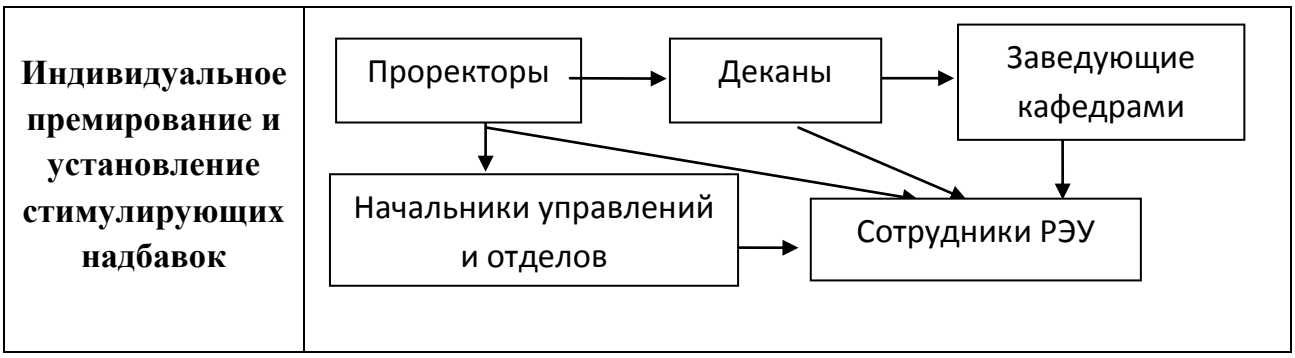


Рис.7. Система мотивации сотрудников Университета

Например, располагая измеримыми результатами программных мероприятий и исполнения сметы расходов на их реализацию, премиальный фонд структурного подразделения (ЦФУ вуза) можно рассчитать по формуле:

$ПФСП_i = ФОТсп_i * Кисп_i$ (1)

где

$ПФСП_i$ – премиальный фонд i-го структурного подразделения

$ФОТсп_i$ – среднемесячный фонд оплаты труда работников структурного подразделения;

$Кисп_i$- коэффициент исполнения i-м структурным подразделением мероприятий Программы развития вуза и сметы расходов на реализацию мероприятий;

Коэффициент исполнения рассчитывается по формуле:

$$K_i = N_{1i} \times N_{2i} \times N_{3i} \quad (2)$$

Коэффициент N_{1i} учитывает процент выполнения структурными подразделениями мероприятий, предусмотренных Программой развития Университета на очередной год по формуле:

$$N_1 = \begin{cases} 1{,}0 \text{ – если процент выполнения мероприятий равен 100 \% и более 100\%} \\ 0{,}8 \text{ – если процент выполнения мероприятий от 80\% до 100\%} \end{cases}$$

0,6 – если процент выполнения мероприятий менее 80%

Коэффициент N_{2i} учитывает процент выполнения сметы финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий годовой Программы развития вуза и рассчитывается по формуле:

$$N_{2i} = \begin{cases} 1{,}0 \text{ – если процент выполнения плана более и равен 100\% и более} \\ 0{,}9 \text{ – если процент выполнения плана от 80\% до 100\%} \\ 0{,}8 \text{ – если процент выполнения плана менее 80\%} \end{cases}$$

Коэффициент N_{3i} учитывает мнение проректоров о качестве выполнения исследований и разработок, а также образовательных новаций творческими коллективами структурных подразделений вуза. Значение коэффициента N_{3i} может меняться от 1 до 1,43. Это обеспечивает условие, при котором объем фонда ТК, обусловленный мнением проректора, не превышает 30% общего размера выделенного на эти цели фонда ТК структурного подразделения.

Алгоритм индивидуальных и коллективных сравнительных оценок степени достижения нефинансовой и финансовой результативности выполнения программных мероприятий состоит в определении консолидированного результата на основе ключевых показателей оценки результатов приоритетных направлений деятельности Университета.

Алгоритм рейтинговой оценки результатов деятельности структурных подразделений (ЦФУ) вуза включает последовательное выполнение следующих этапов.

I этап - расчет утвержденных ректором показателей оценки результатов деятельности ЦФУ на основании представленных структурными подразделениями исходных данных.

II этап - перевод абсолютных значений показателей в относительные в диапазоне от 0 до 1. Для этого составляется таблица относительных значений показателей оценки результатов деятельности ЦФУ. Для приведения показателей в стандартизированный вид абсолютные значения показатели соотносятся с наилучшим или нормативным значением.

III этап - определение рейтинга ЦФУ вуза по каждому приоритетному направлению деятельности. При определении значения рейтинговой оценки относительные значения показателей суммируются и делятся на количество показателей, по которым оценивается результат их деятельности, то есть рассчитывается среднеарифметическое значение по показателям соответствующего направления деятельности. По результатам расчетов рейтинговые оценки по каждому направлению деятельности распределяются в порядке убывания с присвоением соответствующего ранга (места). На этом

этапе должна быть учтена и специфика деятельности каждого структурного подразделения.

IV этап- определение итогового рейтинга ЦФУ путем суммирования среднеарифметических значений по всем направлениям деятельности конкретного участника. Итоговые значения рейтинговой оценки по всем направлениям деятельности распределяются в порядке убывания с присвоением соответствующего ранга.

V этап - составление сводной информации о рейтингах ЦФУ на основе итогового рейтинга по показателям оценки результатов выполнения мероприятий Программы.

Сводная информация о рейтингах ЦФУ вуза является основанием для принятия руководством вуза финансовых и нефинансовых решений по результатам реализации Программы развития за отчетный период. Например, в Университете комиссия, утвержденная приказом ректора, может принимать решение об объемах средств, выделяемых на увеличение заработной платы, либо на премирование и нефинансовое стимулирование трудовых коллективов по итогам реализации мероприятий и проектов Программы развития.

Контроль исполнения мероприятий Программы

Основными задачами контроля исполнения поручений в рамках реализации Программы развития являются:

- повышение исполнительской дисциплины по выполнению мероприятий Программы;
- формирование достоверной и полной информации о ходе и результатах выполнения Программы;
- обобщение информации для оценки объемов работы должностных лиц, связанной с исполнением поручений по формированию и реализации Программы развития.

Для достижения поставленных задач контроль выполнения мероприятий Программы развития осуществляют:

- ректор и проректоры Университета - контроль процесса и результатов реализации Программы;
- управление делами Университета - контроль сроков и количества выполненных поручений с использованием СЭД «Дело».

В Университете контроль исполнения поручений по реализации мероприятий и проектов Программы развития осуществляется с использованием электронного документооборота «Дело» в соответствии с утвержденным Регламентом (приказ № 722 от 22.12.2010 г.) по следующей схеме: ответственный исполнитель вводит отчет в программу СЭД «Дело», контролер проверяет отчет и прикрепленные к нему документы. При принятии контролером решения об исполнении поручения, он снимает его с контроля (рис.8).

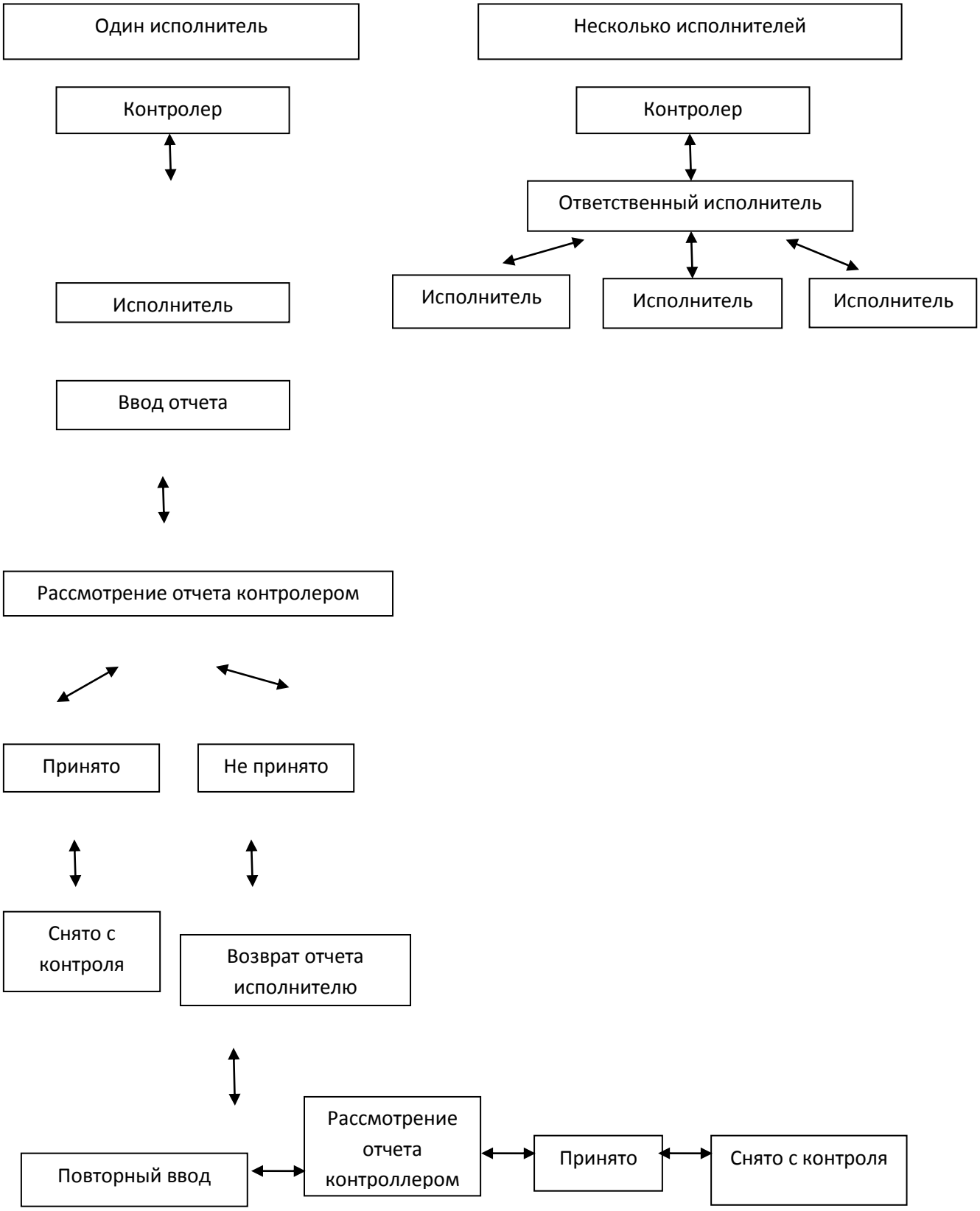


Рис.8. Схема исполнения поручений Программы развития в СЭД «Дело»

Контроль исполнения поручений в рамках реализации Программы развития требует совершенствования учета и документирования хода исполнения программных мероприятий с использованием ресурсного потенциала СЭД «ДЕЛО» (табл.2).

Таблица 2

Совершенствование учета исполнения поручений по Программе развития Университета в системе электронного документооборота «Дело»

№ п/п	Центры ответственности	Содержание
1	**2**	**3**
1	Ученый совет университета	Создание отдельной картотеки выполнения поручений - «Ученый совет – реализация мероприятий Программы развития», содержащей планы заседаний, повестки дня, материалы к заседаниям, решения совет по вопросам мониторинга и реализации Программы развития
2	Учебно-методическое управление	Создание картотеки выполнения поручений - «Совершенствование организации и содержания образовательной деятельности» для формирования централизованного и систематизированного массива электронных документов, имеющих значимость для внутреннего и внешнего мониторинга результатов реализации Программы развития. Использование СЭД «Дело» по контролю хода разработки материалов по документационному обеспечению учебного процесса
3	Управление организации НИР, Центр инноваций, Бизнес-инкубатор	Создание картотеки выполнения поручений - «Совершенствование научно-исследовательской и инновационной деятельности» для формирования централизованного и систематизированного массива электронных документов, имеющих значимость для внутреннего и внешнего мониторинга результатов реализации Программы развития. Использование СЭД «Дело» по контролю хода разработки материалов по документационному обеспечению учебного процесса
4.	Управление по информатизации	Создание картотеки выполнения поручений «Диспетчерская ИТ» для регистрации заявок на сервисное обслуживание информационного оборудования в рамках реализации мероприятий и проектов Программы развития, поступающих в Управление по информатизации от структурных подразделений. Использование СЭД «Дело» по контролю хода исполнения заявок

5.	Информационно-библиотечный центр	Создание картотеки выполнения поручений по формированию электронных баз данных библиотечных ресурсов, в том числе электронных аннотированных бюллетеней новых поступлений в ИБЦ, по исполнению заявок структурных подразделений и НПР Университета подборки имеющейся литературы по определенной тематике
6	Управление делами	Включение всех должностных лиц, участвующих в реализации программных мероприятий в систему электронного документооборота СЭД «Дело» Университета в пределах имеющегося резерва лицензий
7.	Управление безопасности	Создание картотеки выполнения поручений по вопросам, связанным с регламентацией доступа к закрытой для широкого доступа информации, связанной с реализацией Программы развития, хранимой во всех информационных системах университета, обеспечения ее сохранности при возникновении форс-мажорных ситуаций, а так же вопросы сопровождения и использования электронной подписи
8.	Контроль исполнения поручений	Повышение требований к соблюдению должностными лицами университета Регламента контроля исполнения поручений (документ № ЛНА/5 от 26.08.2010) и Регламента мониторинга выполнения программ и планов мероприятий (документ №ЛНА/4 от 28.06.2010), а также всех регламентов принятых для формирования и реализации Программы развития

В процессе управления реализацией Программы стратегического развития РЭУ им. Г. В. Плеханова, администрирование и контроль исполнения программных мероприятий и проектов позволяет не только упорядочить поток управленческой информации, но и распределять ответственность за принятие управленческих решений, осуществлять мониторинг деятельности структурных подразделений вуза, увязывать стратегические, тактические и оперативные уровни планирования и организации основных направлений деятельности, постоянно мотивируя всех сотрудников Университета на повышение качества образования и результативность исследований и разработок.

РАЗДЕЛ 6
Социально-экономические последствия реализации Программы

Реализация Программы стратегического развития ФГБОУ РЭУ им. Г.В. Плеханова на период 2012-2016 гг. обеспечивает достижение следующих результатов.

В образовательном пространстве города Москвы:

- реализацию современных образовательных программ (с преобладанием магистерских и аспирантских программ) и достижение образовательных результатов, необходимых для успешной социализации и профессиональной деятельности молодежи столицы и страны в современной экономике;
- опережающую подготовку квалифицированных специалистов на основе интеграции образования, науки, консалтинга, аналитической экспертизы, в том числе по целевым заказам города Москвы, государства и бизнеса;
- создание, внедрение и распространение новых образовательных технологий для обеспечения российской экономики конкурентоспособными кадрами исследователей, аналитиков и менеджеров; содействие распространению инновационных социально-экономических знаний и практик, в том числе для повышения квалификации научно-педагогических работников вузов;
- привлекательность программ второго высшего образования и дополнительных образовательных программ в рамках реализации траектории непрерывного профессионального обучения, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий;
- введение эффективной системы управления качеством образования, в том числе создание центров сертификации профессиональных компетенций НПР и студентов;
- создание информационной среды, обеспечивающий доступ потенциальных заказчиков к информации об образовательных программах, трудоустройстве выпускников, а также свободного доступа граждан к информации в целях повышения своей профессиональной компетенции.

В научно-исследовательской и инновационной деятельности:

- проведение широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований, а также научно-экспертное обеспечение программ устойчивого развития экономики города Москвы и страны в целях содействия динамичному развитию отечественного научно-технологического комплекса;
- коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности, развитие системы стажировочных инновационных площадок и сетей, обеспечивающих результативность научных исследований и разработок;
- разработку, использование и внедрение инновационных модулей обучения и исследований, в том числе тиражирование лучших практик работы ситуационных и прогностических центров посредством полиформатного проведения видео-лекций, видео-симпозиумов, конференций, использования мультимедийных ресурсов для оказания помощи вузам-партнерам, вузам международного образовательного альянса и бизнес-структурам города;
- разработка и реализация методологий стандартных исследований, в том числе в рамках развития международных комплексных научных исследований.

В экономике России:

- повышение уровня предпринимательской культуры и подготовка квалифицированных кадров для реального сектора национальной

экономики в рамках развития партнерских отношений с российскими профессиональными ассоциациями и бизнес-структурами;

- участие в региональных проектах повышения занятости населения города Москвы, создания высокотехнологичных рабочих мест, снижения безработицы;
- проведение практико-ориентированных направлений научных исследований и разработок, результаты которых будут способствовать выходу России на лидирующие мировые позиции, а также исследований, необходимых для развития инновационной экономики и успешной реализации модернизационных процессов отечественной высшей школы;
- развитие системы экспертно-аналитических центров в области региональной и отраслевой экономики, участие в международных корпоративных и общественно-политических проектах, в том числе осуществление и проведения аудита эффективности крупномасштабных проектов и программ;
- проведение регулярных маркетинговых исследований потребностей рынка труда и рынка образовательных услуг, формирование системы маркетинга научно-исследовательских работ, системы маркетинга «вуз-государство»

Реализация программы развития позволяет сформировать облик вуза в соответствии с его миссией:

1. **РЭУ имени Г. В. Плеханова** – ведущий вуз страны по разработке и реализации современных образовательных программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, востребованных на рынке труда, функционирующий в рамках комплексной системы менеджмента качества в соответствии с международными и отечественными стандартами образования.
2. **РЭУ имени Г. В. Плеханова** – единый многофункциональный научно-образовательный комплекс, развивающий партнерские отношения с ведущими вузами страны, создающий, воспроизводящий и распространяющий передовые знания и технологии по профилю университета.
3. **РЭУ имени Г. В. Плеханова** – базовый образовательный центр и разработчик качественных магистерских программ, осуществляющих прикладную магистерскую подготовку по программам, имеющим аккредитацию ведущих профессиональных и международных ассоциаций.
4. **РЭА имени Г. В. Плеханова** – инновационно-исследовательская площадка для разработки и реализации стратегии опережающей подготовки специалистов, создающая высокие стандарты образования и исследований, обеспечивающая позиции национального лидера в подготовке кадров для государственного сектора и сферы бизнеса.
5. **РЭУ имени Г. В. Плеханова** – экспертно-аналитический центр в области региональной экономики и экономики отраслей. Выпускник-плехановец – специалист, сочетающий высокий уровень профессиональных компетенций с высоким уровнем организационной культуры и этики.

6. **РЭУ имени Г. В. Плеханова** – ведущий вуз по разработке и использованию инновационных модулей обучения и исследований, с применением когнитивных технологий и новых систем управления знаниями, а также центр коммерциализации и трансляции результатов интеллектуальной деятельности и лучших инновационных проектов.
7. **РЭУ имени Г. В. Плеханова** подтверждает и укрепляет признанный бренд Плехановки в отечественном и международном образовательном пространстве на основе сочетания столетнего опыта и традиций фундаментального и прикладного образования и науки, использования современных Интернет-технологий, являясь ведущим научно-образовательным и методическим центром города Москвы и отечественной высшей школы.