



## **ПРОГРАММА**

**кандидата на должность ректора федерального  
государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования «Новгородский  
государственный университет имени Ярослава Мудрого» на  
выборах 2013 года**

**КУРМЫШЕВА НИКОЛАЯ ВАСИЛЬЕВИЧА**

### **Программа развития**

**Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого  
на 2013 – 2016 годы**

Великий Новгород, 2013

## Оглавление

Введение .....	3
Миссия вуза .....	5
Цели и стратегические задачи развития НовГУ .....	7
Цель 1. Формирование устойчиво развивающегося, адаптивного, инновационного университета.....	10
Цель 2. Переход к нелинейной, индивидуально-ориентированной организации учебного процесса на основе (ФГОС) и европейских стандартов ENQA.....	10
Цель 3. Развитие инновационной инфраструктуры .....	12
Цель 4. Развитие международного сотрудничества НовГУ и укрепление международного консорциума европейских вузов-партнеров.....	14
Цель 5. Создание современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, соответствующей уровню лучших российских университетов и обеспечивающей условия для постоянного повышения качества образования и научных исследований.....	16
Мероприятия и проекты .....	20
Финансовое обеспечение .....	21
Управление реализацией.....	22
Ожидаемые результаты .....	25

## **Введение**

Предлагаемая Программа в своей основе является аннотированной версией действующей Программы стратегического развития НовГУ на 2012 – 2016 годы, в разработке которой автор принимал непосредственное участие.

Однако, кроме аннотированного изложения основных положений, целей и задач, в Программе содержатся авторские дополнения, собственные суждения, предложения и инновационные подходы, направленные на повышение эффективности ее реализации.

В частности:

1. **Существенное сокращение затрат и повышение производительности труда** за счет оптимизации бизнес процессов и более активного применения ИКТ.

2. Создание условий для появления у преподавателей и сотрудников университета возможностей для получения дополнительных доходов. **Кадры являются самым ценным стратегическим ресурсом НовГУ.**

3. Продолжить **формирование благоприятной среды обитания** (привлекательный облик университетских зданий и территорий, развитые сервисы питания, отдыха, спорта), в которой приятно и комфортно учиться, работать, творить.

4. **Развитие точек роста доходов.** Такими точками роста могут быть платные образовательные услуги, фундаментальные и прикладные научные исследования, консалтинг и бизнес услуги.

5. Более активное использование возможностей **внедрения механизмов аутсорсинга** в хозяйственной деятельности НовГУ с целью снижения административных расходов.

6. Стимулирование создания и **развития малых инновационных предприятий** в структуре вуза, так как они, обладая более выгодными экономическими условиями деятельности (юридическая форма, налогообложение и др.), могли бы стать надежными партнерами своему главному учредителю (НовГУ).

7. **Усиление работы со спонсорами** и развитие объединений выпускников, направленные на получение финансовой, политической поддержки и укрепления имиджа.

8. **Расширение рынка платных образовательных услуг**, прежде всего в дополнительном образовании и повышении квалификации, за счет эффективного маркетинга и развития дистанционных форм обучения.

9. **Развитие практик бизнес планирования** и контроля выполнения бюджета по всем направлениям деятельности.

10. **Усиление партнерских отношений с бизнесом** (как с местными предприятиями, так и внешними). Бизнес должен стать заказчиком, инвестором, спонсором, потребителем.

11. Университет должен **уметь зарабатывать деньги**. Нужно максимум возможного получать из госбюджета, но уметь зарабатывать самим в объемах сопоставимых с госбюджетным финансированием. Статус федерального государственного университета ставит нас в очень жесткие рамки и условия, которые, безусловно, следует выполнять. Но параллельно необходимо искать законные механизмы для достижения большей финансовой самостоятельности и стабильности.

## **Миссия вуза**

25 января 2011 г. Учёный Совет утвердил редакцию Миссии в качестве основных ориентиров развития НовГУ на период до 2015 года.

Миссия Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого:

Университет носит имя Новгородского князя Ярослава Мудрого и, продолжая его государственную и просветительскую миссию, видит свое предназначение во всемерном развитии российского образования и науки в интересах личности, общества и государства, в прославлении земли Новгородской ученостью и соборностью.

Сегодня университет известен как уникальный федерально-региональный “мультиуниверситет-технополис”, который впервые в России объединил на добровольной основе несколько вузов, техникумов и научно-производственных структур, сохранив и приумножив их научный, образовательный и социально-культурный потенциал. Он призван нести профессиональные знания и опыт, воплощать в жизнь гуманистические идеалы и формировать социальный тип личности, адекватный требованиям времени.

НовГУ представляет собой открытую социальную и научно-образовательную систему, ориентированную на содействие формированию инновационной российской экономики, основанной на знаниях, и культурному развитию регионального сообщества на национально-исторической, духовно-нравственной и новейшей организационно-технологической основе.

Университет обеспечивает получение новых знаний, выполняя фундаментальные и прикладные научные исследования по широкому спектру направлений и поддерживает их использование в научной, образовательной,

социально-культурной и производственной сферах. Он оказывает системное воздействие на другие образовательные структуры, направленное на повышение качества образовательного, воспитательного и научного процессов.

Оставаясь федерально-региональным центром науки, культуры и образования, он должен обрести черты и динамику “обучающегося университета”. Залог успеха деятельности НовГУ – имеющийся высокий потенциал самообновления, коллективного самообучения и управления.

Становление такого федерального университета на Новгородской земле позволит ей самой стать обучающимся регионом, гармонично взаимодействующим с российским и мировым образовательным и научным сообществом.

Наше видение на перспективу - это видение региона, приверженного единым ценностям равенства и взаимоуважения между людьми, странами и поколениями. Для такого региона характерно устойчивое развитие, включающее обеспечение экономической жизнеспособности, высокий уровень общественного здоровья, справедливости, социальной сплоченности с тем, чтобы удовлетворять потребности нынешнего поколения, не нанося при этом ущерб возможностям будущих поколений.

## Цели и стратегические задачи развития НовГУ

На основе разработанной Миссии НовГУ и проведённого SWOT-анализа сформулированы три взаимопересекающиеся стратегические инновации (функциональные стратегии): управление взаимодействием с обществом, управление ресурсами, управление изменениями, которые определяют комплексную, корпоративную стратегию развития НовГУ – качество и инновации, позволяющую университету в рыночных условиях занять свой сектор в национальном и региональном образовательном пространстве. Указанные стратегические инновации направлены на постоянное улучшение двух реализуемых уже в НовГУ стратегий: управление процессами и управление взаимодействием с заинтересованными сторонами.

С учетом вышесказанного, корпоративная стратегия или **главная стратегическая цель** сформулирована следующим образом:

***Активная инновационная деятельность НовГУ на основе принципов качества на Российском и международном рынках образовательных услуг и научной продукции.*** То есть, если коротко, **качество и инновации.**

Поиск моделей стратегического планирования для вуза актуализировал в НовГУ технологию формирования стратегических задач, известную как Balanced Score Card (BSC) – Сбалансированная Система Показателей (ССП), которая позволяет перевести сформулированную главную стратегическую цель НовГУ, учитывающие все аспекты его дальнейшего развития, в конкретные задачи и действия (мероприятия и проекты).

Сбалансированная Система Показателей переводит миссию и главную стратегию университета в систему четко поставленных частных стратегических целей и Задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в пять основных проекций: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы»,

«Инфраструктура/сотрудники» и «Взаимодействие с обществом», которые располагаются в определенном иерархическом порядке.

Процесс использования ССП заключался в последовательном выполнении четырёх следующих этапов:

Разработка стратегических целей – стратегических Задач, достижение которых будет способствовать реализации миссии и главной стратегии (сбалансированность);

Разработка частных стратегических целей – Мероприятий и Проектов, нацеленных на реализацию каждой из выбранных пяти стратегических задач по соответствующим функциональным стратегиям;

Разработка Индикаторов и Показателей, с помощью которых будет измеряться уровень достижения каждой частной стратегической цели, и мероприятий (программ и проектов), которые должны обеспечить желаемый уровень показателя (каскадирование);

Внедрение ССП в оперативную деятельность университета и мониторинг реализации программы стратегического развития.

На первом этапе последовательно сверху вниз по перспективам «Общество», «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Инфраструктура/сотрудники» разрабатываются стратегические цели - Задачи, достижение которых будет способствовать реализации миссии и главной стратегии. Целевые показатели в ключевых областях деятельности университета являются приборной панелью, необходимой для управления реализацией плана.

## **Панель стратегических Задач Программы развития НовГУ**

Функциональные стратегии (Проекции) и стратегические задачи:

### ***1. Управление взаимодействием с обществом***

- Интеграция в российское и общеевропейское образовательное пространство на основе принципов Болонской декларации;

### ***2. Управление ресурсами (Финансы)***

Обеспечение экономической устойчивости НовГУ в рыночных условиях хозяйствования;

### ***3. Управление взаимодействием с заинтересованными сторонами.***

(Потребители знаний, выпускников и научной продукции, государство)

Создание экономических, организационных и информационных механизмов взаимовыгодной интеграции сферы высшего профессионального образования с потенциальными потребителями знаний и работодателями;

### ***4. Управление процессами образовательной и научной деятельности.***

(Управление знаниями)

Реинжиниринг системы подготовки выпускников в НовГУ на базе требований ФГОС ВПО и европейских стандартов ENQA

Создание системы генерации и распространения новых знаний, конкурентоспособных методов, технологий и инноваций.

### ***5. Управление изменениями (Развитие персонала /инфраструктуры)***

Развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, соответствующей уровню лучших российских университетов.

Повышение эффективности управления функционированием и развитием НовГУ в меняющихся социально-экономических условиях;

Развитие материально-технической базы и повышение эффективности хозяйственной деятельности;

НовГУ выбрал пять критически важных сегодня для НовГУ стратегических целей (задач), преследующих определённые цели, по которым разработан также перечень Мероприятий и Проектов для реализации.

### **Цель 1. Формирование устойчиво развивающегося, адаптивного, инновационного университета.**

Сегодня для НовГУ критически важным в вопросах повышения эффективности управления университетом реализация современных моделей, технологий и инструментов управления планированием и реализацией программ развития НовГУ. Такой задачей по перспективе «Управление изменениями» может быть: «Повышение эффективности управления функционированием и развитием НовГУ в меняющихся социально-экономических условиях»

***Задача 1. Повышение эффективности управления функционированием и развитием НовГУ в меняющихся социально-экономических условиях.***

### **Цель 2. Переход к нелинейной, индивидуально-ориентированной организации учебного процесса на основе (ФГОС) и европейских стандартов ENQA**

В соответствии с федеральным законом о высшем и послевузовском образовании (№ 125 - ФЗ от 22.08.1996г., в редакции 2009г.) и его

дополнениями, в Российской Федерации, с 01.01.2011 года введено двухуровневое высшее профессиональное образование (ВПО) – бакалавриат и магистратура. Основные образовательные программы (ООП) направлений подготовки бакалавров и магистров разрабатываются на основе федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) третьего поколения, базирующихся в свою очередь на положениях Болонского процесса.

***Задача 2. Реинжиниринг системы подготовки выпускников в НовГУ на базе требований ФГОС ВПО и европейских стандартов ENQA;***

Проектирование компетентностно-ориентированной ООП, представляет собой деятельность по созданию целостной модели образовательного процесса в НовГУ, способной гибко и адекватно реагировать на вызовы внешнего окружения и требования внутренней среды университета. Качество выпускников фактически закладывается на уровне проектирования ООП, поэтому качество самой ООП, а также организация ее реализации выступают как ключевые факторы успеха НовГУ в предоставлении образовательных услуг. Эти факторы и определяют конкурентные преимущества НовГУ, его имидж и репутацию, в том числе среди различных заинтересованных сторон – от студентов до общества в целом.

При переходе на образовательный процесс в компетентностном формате с использованием системы зачетных единиц, в «Концепции образовательного процесса в системе зачетных единиц по программам высшего профессионального образования, реализуемым в НовГУ» заложена деятельность, позволяющая в дальнейшем повышать степень либерализации учебного процесса, совершенствовать содержание образовательных модулей, образовательные технологии и систему управления учебной деятельности, повышать качество подготовки выпускников университета. Эта деятельность, в частности, связана с обновлением на базе современных технологий содержания образовательных модулей учебно-методических комплексов по

образовательным программам подготовки выпускников, создание полного и качественного учебно-методического обеспечения по всем направлениям подготовки и специальностям направлений ВПО и СПО, реализуемым в университете.

Деятельность коллектива НовГУ по выполнению проектов для решения обозначенной задачи представляет собой новые разработки, впервые внедряемые в образовательную деятельность университета, следовательно, представляющие собой организационно-управленческую инновацию.

### **Цель 3. Развитие инновационной инфраструктуры**

К настоящему времени НовГУ сформировалась устойчивая потребность в расширении масштабов действующей инновационной инфраструктуры в первую очередь для новых, вновь создающихся наукоёмких фирм, путём предоставления им офисных площадей, консультационных и сервисных услуг. У ряда сотрудников НовГУ есть идеи создания и развития бизнеса в области информационных технологий, радиоэлектроники, микроэлектроники, энергосбережения, строительства и архитектуры, медицинской техники, сельского хозяйства и др.

Важнейшей задачей на сегодняшнем этапе является создание инфраструктуры, обеспечивающей поддержку и повышение эффективности функционирования малых инновационных предприятий на первой стадии их деятельности в производственной сфере путем предоставления в аренду нежилых помещений и оказания консультационных, бухгалтерских, юридических и прочих услуг. Содействие институциональному развитию сектора экономики знаний на основе поддержки инновационных проектов через Новгородский инновационный бизнес-инкубатор, участия в создании технологических кластеров. Развитие инновационного потенциала и

инвестиционной привлекательности Новгородской области. Проведение широкого цикла научных исследований новых материалов

***Задача 3. Создание системы генерации и распространения новых знаний, конкурентоспособных методов, технологий и инноваций.***

Необходимость создания условий для реализации творческого потенциала и организация новых рабочих мест для креативной части населения региона диктует проведение работ по организации различных технологических кластеров.

Потенциальными участниками отраслевых кластеров, таких как ИТ-кластер, медицинский кластер, сельскохозяйственный кластер и др., являются НовГУ и компании региона, в перспективе, в процессе выполнения настоящей задачи планируется привлечение ведущих российских и международных компаний и органов исполнительной власти Новгородской области.

В рамках отраслевых кластеров предполагается реализация перспективных инновационных и инвестиционных проектов при поддержке Администрации региона. Также возможна совместная реализация комплексных программ с НовГУ и компаниями Новгородской области.

Создание информационного ресурса коллективного пользования для ученых, работающих в области фундаментальных и научно-прикладных исследований по истории и культуре Новгородской земли, Древней Руси в целом, будет способствовать включению потенциала отечественной истории и культуры в мировое информационное пространство, позволит обеспечить ее развитие в соответствии с современными тенденциями гуманитарной науки.

Перспективными представляются разработка и запуск в производство микроэлектронных приборов на основе наногетероструктур и нанослоевых композиций с расширенными эксплуатационными характеристиками для СВЧ, оптической и тепловой электроники; разработка полицветных

фотоприемников на основе наногетероструктур, разработка тепловых многоэлементных микроизлучателей на основе карбида кремния, микрочипов для медицинской практики.

Перспективными направлениями исследований являются: разработка принципов адаптации параметров сложных сигналов и методов их обработки к помехам естественного и искусственного происхождения. Разработка оптико-электронных комплексов для средней и дальней ИК-области спектра.

Одним из актуальных направлений исследований является разработка прикладных моделей оптимизации параллельной обработки данных, моделей передачи и защиты информации, моделей мониторинга показателей качества здоровья населения.

Повышение доступности и качества оказания медицинских услуг населению – приоритетная задача здравоохранения Новгородского региона. Наиболее перспективным направлением в решении этих задач принадлежит телемедицине. Развитие телемедицины в едином информационном пространстве Новгородского региона поможет эффективно использовать как диагностические возможности оборудования Новгородских клиник, так и интеллектуальный потенциал НовГУ и клинический опыт высококлассных специалистов университета.

#### **Цель 4. Развитие международного сотрудничества НовГУ и укрепление международного консорциума европейских вузов-партнеров.**

Стратегия «Интеграция в российское и общеевропейское образовательное пространство на основе принципов Болонской декларации» является частью процесса интернационализации образования и науки в НовГУ. Данная стратегия предполагает не только международную

ориентацию университета, интеграцию международного аспекта в его образовательную, исследовательскую и другие функции, но и прежде всего международное стратегическое партнерство и международную академическую мобильность преподавателей и студентов.

***Задача 4. Интеграция в российское и общеевропейское образовательное пространство на основе принципов Болонской декларации.***

Академическая мобильность преподавателей и учащихся становится центральным мероприятием по реализации данной стратегической цели, а индикаторами её успешной реализации – сетевое взаимодействие в рамках международных консорциумов и реализация совместных образовательных программ.

НовГУ подписывает Меморандум о вступлении в международный консорциум университетов-партнеров «Еврокампус» (Campus Europae), в который входят 19 европейских университетов. В ходе реализации проекта планируется ежегодное обучение в европейских вузах около 15 студентов НовГУ различных специальностей и профилей.

На взаимной основе в НовГУ будут обучаться студенты из университетов, входящих в консорциум.

В ходе реализации проекта будет использован многолетний опыт подготовки студентов педагогического направления в рамках Экспериментальной совместной программы с двойным дипломом, осуществляемой НовГУ совместно с университетом г. Хильдесхайм (Германия).

**Цель 5. Создание современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, соответствующей уровню лучших российских университетов и обеспечивающей условия для постоянного повышения качества образования и научных исследований.**

НовГУ рассматривает ИКТ как ключевое направление деятельности (важнейший стратегический ресурс), обеспечивающее достижение всех стратегических целей развития НовГУ.

Главной стратегической целью развития информатизации в НовГУ является создание современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, соответствующей уровню лучших российских университетов и обеспечивающей условия для постоянного повышения качества образования и научных исследований.

Свою миссию в построении регионального информационного общества НовГУ видит в демонстрации на собственном примере новых возможностей и преимуществ использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в современном университете, а также в пропаганде и распространении опыта в области ИКТ.

***Задача 5. Развитие информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, соответствующей уровню лучших российских университетов.***

В соответствии с Программой стратегического развития информационно-телекоммуникационной инфраструктуры Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого на 2012-2016 годы, утвержденной Ученым советом НовГУ 31 января 2012 года и являющейся составной частью Программы стратегического развития НовГУ на 2012-2016 годы, определены восемь стратегических направлений развития.

### *Стратегические направления информатизации*

Мероприятия и проекты этой стратегической задачи направлены на:

1. Развитие телекоммуникационной инфраструктуры.
2. Развитие автоматизированных информационных систем, баз данных и знаний, в том числе корпоративного портала.
3. Совершенствование организационной инфраструктуры информатизации.
4. Повышение ИТ компетенции сотрудников и преподавателей.
5. Повышение качества и доступности ИТ услуг.
6. Повышение эффективности использования средств ВТ, оргтехники и ПО.
7. Развитие технологий дистанционного обучения
8. Разработка и внедрение технологий социальных сетей в научную, образовательную и административную деятельность НовГУ.

Оценка результатов Программы производится комплексным набором целевых индикаторов (4) и показателей (11).

Так, например, в результате выполнения Программы в 2012 г. достигнуты следующие значения индикаторов и показателей развития информатизации НовГУ.

**Таблица. Планируемые и фактические значения целевых индикаторов развития информатизации в 2012 году**

<b>Индикаторы</b>	<b>Базовое значение (2011 г.)</b>	<b>План 2012 г.</b>	<b>Факт 2012 г.</b>	<b>Конечное значение (2016 г.)</b>
<b>Индикатор 11.</b> Комплексная оценка состояния развития информационно-телекоммуникационной инфраструктуры. %	75	80	78	98
<b>Индикатор 12.</b> Увеличение суммарной пропускной способности корпоративной сети (ядро и уровень распределения). Гб/портов	225/ 900	275/ 1150	280/ 1170	500/ 2000
<b>Индикатор 13.</b> Увеличение суммарной вычислительной производительности университетских серверов. %	100	120	125	200
<b>Индикатор 14.</b> Увеличение суммарного объема систем хранения данных. %	100	200	210	1000

**Таблица. Планируемые и фактические значения целевых показателей развития информатизации в 2012 году**

<b>Показатели</b>	<b>Базовое значение (2011 год)</b>	<b>План 2012 год</b>	<b>Факт 2012 год</b>	<b>Конечное значение (2016 год)</b>
<b>Показатель 5. 1</b> Пропускная способность внешнего Интернет канала НовГУ. Гб	0.2-1	0.2-1	0.2-1	1
<b>Показатель 5. 2</b> Исходящий/входящий трафик корпоративной сети НовГУ. Тбайт	6/13	11/30	10/32	50/90

<b>Показатель 5.3</b> Индекс цитирования Яндекс портала НовГУ. <b>Ед.</b>	2000	2500	2200	4500
<b>Показатель 5.4</b> Индекс цитирования (Google PR) портала НовГУ. <b>Ед.</b>	6	6	6	8
<b>Показатель 5.5</b> Среднее число уникальных посетителей портала НовГУ за сутки. <b>Чел.</b>	4500	6000	5000	1000
<b>Показатель 5.6</b> Кол-во проводных точек подключения к корпоративной сети. <b>Шт.</b>	4700	4900	5100	5700
<b>Показатель 5.7</b> Кол-во точек Wi-Fi беспроводного доступа к сети. <b>Шт.</b>	35	45	45	120
<b>Показатель 5.8</b> Общее количество компьютеров, работающих в корпоративной сети. <b>Шт.</b>	3500	4500	6500	8500
<b>Показатель 5.9</b> Количество компьютерных классов. <b>Шт.</b>	50	50	50	50
<b>Показатель 5.10</b> Кол-во лекц. ауд., оборудованных мультимедиа средствами/мест в аудиториях. <b>Шт.</b>	55/ 3000	70/ 3500	70/ 3500	120 /5500
<b>Показатель 5.11</b> Количество участников в социальных сетях на портале НовГУ. <b>Ед.</b>	2000	4500	4600	10000

Таким образом в результате выполнения проектов и работ в целом все планируемые индикаторы и показатели развития информатизации НовГУ были успешно выполнены.

## **Мероприятия и проекты**

Для достижения обозначенных стратегических целей и задач Программы разрабатывается комплекс Мероприятий, которые предполагают выполнение соответствующих Проектов.

Соответственно в Программе стратегического развития выделено пять Мероприятий:

1. Модернизация образовательного процесса.
2. Модернизация научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности.
3. Развитие кадрового потенциала и формирование качественного контингента обучающихся.
4. Модернизация инфраструктуры.
5. Совершенствование организационной структуры вуза и повышение эффективности управления.

Оценка результатов Программы производится комплексным набором целевых индикаторов и показателей, которые применяются как к Программе в целом, так и к ее Проектам.

## **Финансовое обеспечение**

Сумма запрашиваемых субсидий на три года составляет 297 млн. рублей: 2012 г.- 98.8 млн. руб.; 2013 г. – 99,6 млн. руб.; 2014 г. – 98,6 млн. руб.

Основные выбранные направления распределения бюджета и субсидий характеризуют комплексный характер развития НовГУ, это:

- повышение эффективности управления университетом;
- реинжиниринг образовательного процесса в НовГУ;
- модернизация процесса научных исследований, разработок и инноваций;
- повышение внутрироссийской и международной мобильности студентов и преподавателей университета;
- всемерное развитие инфраструктуры университета и использования современных информационных технологий.

Половину запрашиваемых субсидий намечается потратить на поддержку науки, инновационной деятельности и создание условий коммерциализации их результатов.

Около 20% субсидий планируется истратить на стимулирование труда профессорско-преподавательского состава университета по разработке и внедрению новой организационно-методической и учебно-методической документации в связи с переходом российского высшего образования к компетентностному формату в системе зачётных единиц.

Ещё 15% предполагается истратить в рамках работ по интернационализации образования, повышения мобильности студентов и ППС.

## Управление реализацией

Ответственность за руководство, управление реализацией и конечные результаты Программы в целом несет ректор НовГУ.

В общей иерархии стратегического менеджмента, после выработки стратегий следует этап их реализации, который в нашей стратегической Программе представлен набором стратегических Мероприятий и Проектов, раскрывающих стратегические цели НовГУ на разных уровнях.

Основная ценность концепции Сбалансированной Системы Показателей (ССП) состоит в том, что она позволяет разработать регулярно функционирующую систему контроля и мониторинга, опирающуюся не только на «жесткие» показатели учета (например, выполнение НИОКР по срокам или объёму финансирования), но и на «мягкие» показатели мониторинга, такие, например, как имидж университета, удовлетворенность сотрудников, студентов и другие.

В общем случае, управление реализацией Программы стратегического развития предусматривает использование следующих механизмов:

Нормативно-правовое закрепление стратегической Программы (Обсуждение и принятие Ученым Советом, утверждение ректором университета);

Финансово-кредитный, организационный, технико-технологический, социально-экономический и другие механизмы. (Утверждение необходимых ресурсов для реализации мероприятий и проектов);

Продвижение стратегической Программы. (PR-кампании, страничка на сайте НовГУ в Интернете, рассылка Программы по руководителям Мероприятий и Проектов);

Система мониторинга и оценки результативности, выполнения которой предполагается состоящей из следующих этапов:

*а) Сбор краткосрочных значений показателей работы подразделений выполняющих проекты.*

На этом этапе с определенной периодичностью собираются плановые и фактические значения показателей подразделения, выполняющего тот или иной проект Мероприятия стратегической Программы. Определяются также плановые значения на следующий отчетный период (полгода). Данные значения утверждаются руководителем подразделения, ответственного за достижение показателя и предоставляются ответственным за достижение стратегической цели по Мероприятию.

*б) Сбор информации по Мероприятиям.* С установленной периодичностью, руководители Мероприятий (Заведующие кафедрами, начальники отделов, служб, управлений) предоставляют информацию о проценте (доле) выполнения Мероприятий ответственным за реализацию той или иной стратегической Задачи. Руководителями реализации стратегических Задач в НовГУ в рамках своих функциональных стратегий назначаются проректоры по направлениям деятельности университета.

*в) Подготовка отчетов.*

На основании полученных данных, происходит оценка достижения стратегических целей Программы, и формируются отчеты ректору НовГУ, необходимые для контроля выполнения и корректировки стратегии университета.

На данном этапе проходит стыковка ССП с существующими системами учета и управления университета. Также на данном этапе разрабатываются и принимаются регламенты проведения сессий стратегического планирования, целью которых будет являться анализ фактических значений показателей и их

отклонение от плановых, принятие решений по корректировке организационной структуры, ключевых процессов, плана мероприятий, карты целей, показателей, стратегии в целом. Эффективность использования ССП в организации непосредственно зависит от полноценности ее внедрения.

## **Ожидаемые результаты**

Потенциальная эффективность Программы развития НовГУ довольно высока, поскольку намеченные стратегические Задачи и Мероприятия вписываются в рамки социально-экономического развития и инновационной трансформации экономики Новгородской области и России.

Выполнение проектов по комплексу мероприятий «Модернизация образовательного процесса» приведёт к выполнению Закона РФ о переходе профессионального образования на уровневое обучение и будет способствовать вхождению Новгородского профессионального образования в российское и международное образовательное пространство.

Выполнение комплекса мероприятий по модернизации научного процесса и инноваций создаст условия для опережающего развития технологической базы, разработки и внедрению передовых идей науки и техники, формированию технологических кластеров, созданию зон развития бизнес-деятельности в Новгородском регионе.

Технологические кластеры, сочетающие достаточный научно-технический и производственно-технологический потенциалы, ориентированные на устойчивый внутренний и внешний рынки будут являться основой развития перспективных высокотехнологичных производств. Технологические кластеры будут иметь в своем составе бизнес-структуры, государственные структуры, в том числе банки, биржи, университеты, научно-исследовательские институты, предприятия.

Результатом стратегии развития телемедицины станет появление внутрибольничной и региональной телемедицинской сети и веб-интегрированного поля медицинской информации Новгородской области, России и, в перспективе, международного сообщества.

Реализация проектов по мероприятию «Развитие кадрового потенциала и формирование качественного контингента обучающихся» поможет мотивировать молодых учёных, аспирантов и преподавателей к творческой деятельности и будет способствовать закреплению молодых кадров в университете.

За счёт выполнения комплекса мероприятий «Модернизация инфраструктуры» получают развитие такие направления деятельности НовГУ, как расширение информационно-телекоммуникационной инфраструктуры, обновление парка оборудования для научных исследований и учебного процесса, что приведёт к повышению качества подготовки выпускников НовГУ.

Выполнение комплекса мероприятий «Совершенствование организационной структуры вуза и повышение эффективности управления» поможет впервые внедрить в практику управления университетом инструменты менеджмента качества и стратегического подхода к управлению современным федерально-региональным университетским комплексом – НовГУ.

Являясь федерально-региональным центром науки, культуры и образования, НовГУ должен обрести черты и динамику адаптивного, современного, успешного развивающегося университета. Залог успеха деятельности НовГУ – имеющийся высокий потенциал самообновления, коллективного самообучения и управления, активного участия в целевых программах стратегического развития Новгородской области.

Становление и развитие такого федерального университета на Новгородской земле позволить ей самой стать обучающимся регионом, гармонично взаимодействующим с российским и мировым образовательным и научным сообществом.

Наше видение на перспективу – это видение региона, приверженного единым ценностям равенства и взаимоуважения между людьми, странами и поколениями. Для такого региона характерно устойчивое развитие, включающее обеспечение экономической жизнеспособности, высокий уровень общественного здоровья, справедливости, социальной сплоченности с тем , чтобы удовлетворять потребности нынешнего поколения, не нанося при этом ущерб возможностям будущих поколений.

Н.В.Курмышев