

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТАМБОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.Р. ДЕРЖАВИНА»
НА 2023–2027 ГОДЫ
кандидата на должность ректора
Моисеева Павла Сергеевича**

Оглавление.....	2
1. Общая характеристика университета и территории присутствия.....	3
1.1. Краткая характеристика университета.....	3
1.2. Общая характеристика Тамбовской области.....	7
<i>Базовые отрасли экономики</i>	7
<i>Демографическая ситуация</i>	8
<i>Рынок высшего образования региона</i>	9
2. Целевая модель университета.....	12
2.1. Позиционирование: университет как социально-ответственная корпорация.....	12
2.2. Миссия и стратегическая цель.....	13
2.3. «Третья» миссия университета.....	16
3. Стратегия университета по основным направлениям деятельности.....	17
3.1. Образовательная политика.....	17
3.2. Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок	21
3.3. Молодежная политика	25
3.4. Политика управления человеческим капиталом.....	27
3.5. Политика в области цифровой трансформации	30
3.6. Кампусная и инфраструктурная политика.....	32
3.7. Система управления университетом	33
3.8. Финансовая модель университета	34

1. Общая характеристика университета и университета и территории присутствия

1.1. Краткая характеристика университета

А) Основные цифры по ключевым направлениям

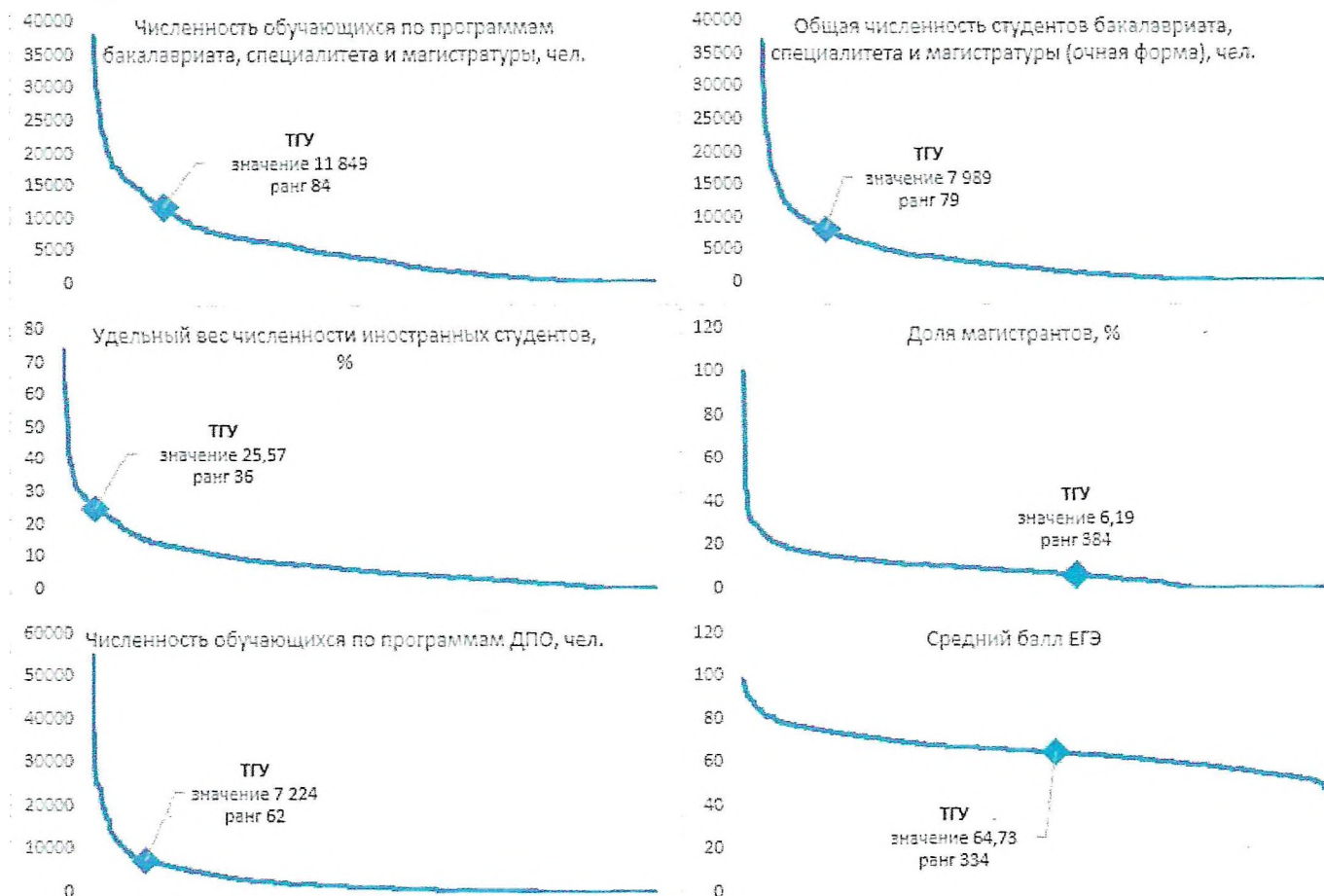


Державинский университет является участником ряда крупных проектов:

- 1) Программа стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (базовая часть гранта) в рамках нацпроекта «Наука и университеты».
- 2) Научно-образовательный центр мирового уровня "Инновационные решения в АПК" (Белгородская область) в рамках нацпроекта «Наука и университеты».
- 3) Федеральный проект «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование»: региональный центр выявления и поддержки одаренных детей и молодежи на базе университета.
- 4) Федеральный проект «Содействие занятости» национального проекта «Демография»: реализация программ ДПО для населения
- 5) Державинский университет – участник 4-х направлений федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства»:
 - «Тренинги предпринимательских компетенций»,
 - «Акселерационные программы»,
 - «Предпринимательские точки кипения»,
 - программа «Студенческий стартап».

Б) Университет в системе высшего образования Российской Федерации¹

Образование

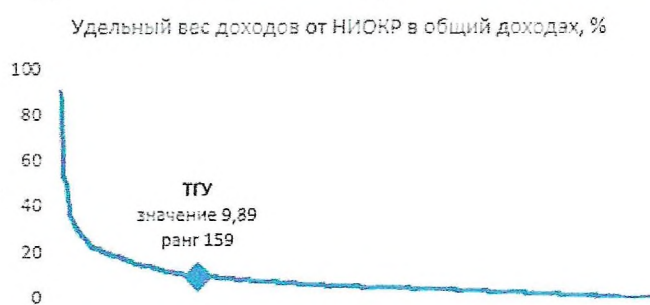
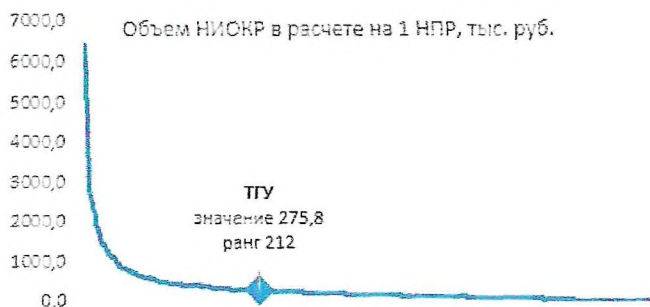


По данным мониторинга вузов 2022 (за 2021 год) Державинский университет находится в первой сотне университетов по общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры (в т. ч. и по очной форме), по численности обучающихся по программам ДПО, а также по доле иностранных студентов в контингенте. По доле магистрантов, а также среднему баллу ЕГЭ, университет занимает срединное положение на национальном рынке высшего образования.

В университете обучается порядка 55% очного контингента студентов Тамбовской области. Спектр реализуемых образовательных программ: математические и естественные науки, инженерное дело и технические науки, науки об обществе, медицина, педагогика, гуманитарные науки, искусство и культура.

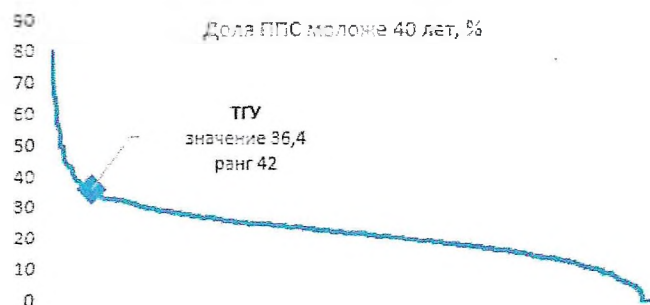
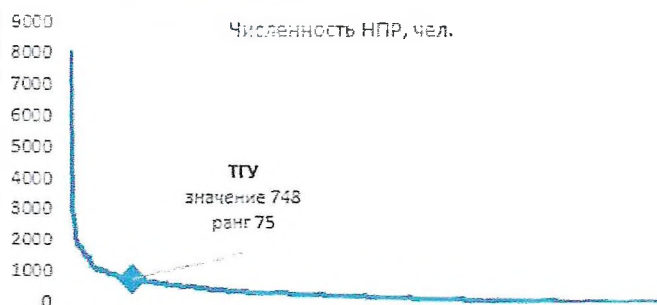
¹ Место Державинского университета по различным показателям среди университетов страны (из 724 университетов)

Исследования



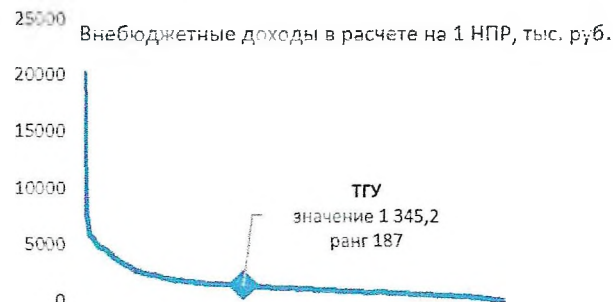
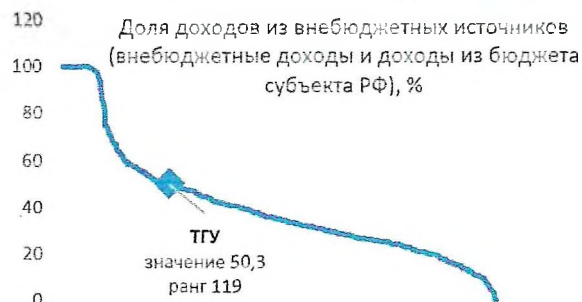
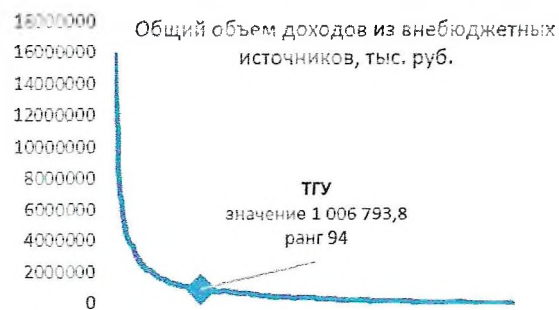
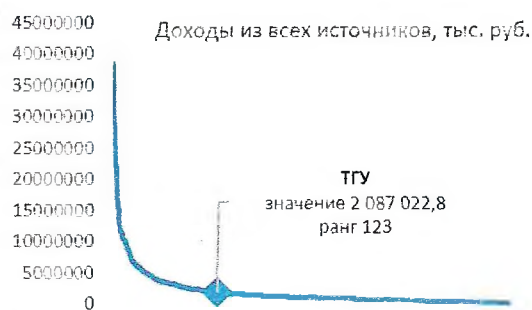
В области исследований и разработок Державинский университет входит в первую треть вузов страны по абсолютным и удельным показателям, касающимся общего объема НИОКР. Более половины доходов от НИОКР в университете – внебюджетные.

Кадровый потенциал



Державинский университет находится в первой сотне вузов по развитию кадрового потенциала. Поддерживается стабильно высокая доля НПР с ученой степенью (79%). Однако, за последние 5 лет доля ППС до 40 лет снизилась с 43 до 36% (в связи с этим университетом разработан комплекс мер поддержки молодых НПР). Несмотря на снижение доли молодых работников в структуре ППС, Державинский университет остается «молодым» университетом и занимает 42 позицию по этому показателю среди всех вузов страны. Доля НПР до 40 лет составляет 38%.

Финансы²



Державинский университет отличается высоким уровнем финансовой устойчивости, что должно стать важным фундаментом реализации программы развития. Университет стабильно занимает лидерские места по уровню финансового менеджмента. Доля внебюджетных доходов университета в структуре доходов составляет последние 5 лет в среднем 58%. За 10 лет объем внебюджетных доходов вырос в 3 раза, за последние 5 лет – в 2 раза.

Державинский университет входит в первую треть среди государственных вузов России по абсолютным и относительным финансово-экономическим показателям.

Ключевые характеристики университета (сильные стороны):

1. Высокий уровень финансовой устойчивости.
2. «Молодой» кадровый состав НПП, а также АУП.
3. Интернациональная внутривузовская среда, обусловленная высокой долей иностранных обучающихся в контингенте.

² Среди 487 государственных вузов (внебюджетные средства – средства юридических, физических лиц и субъектов РФ)

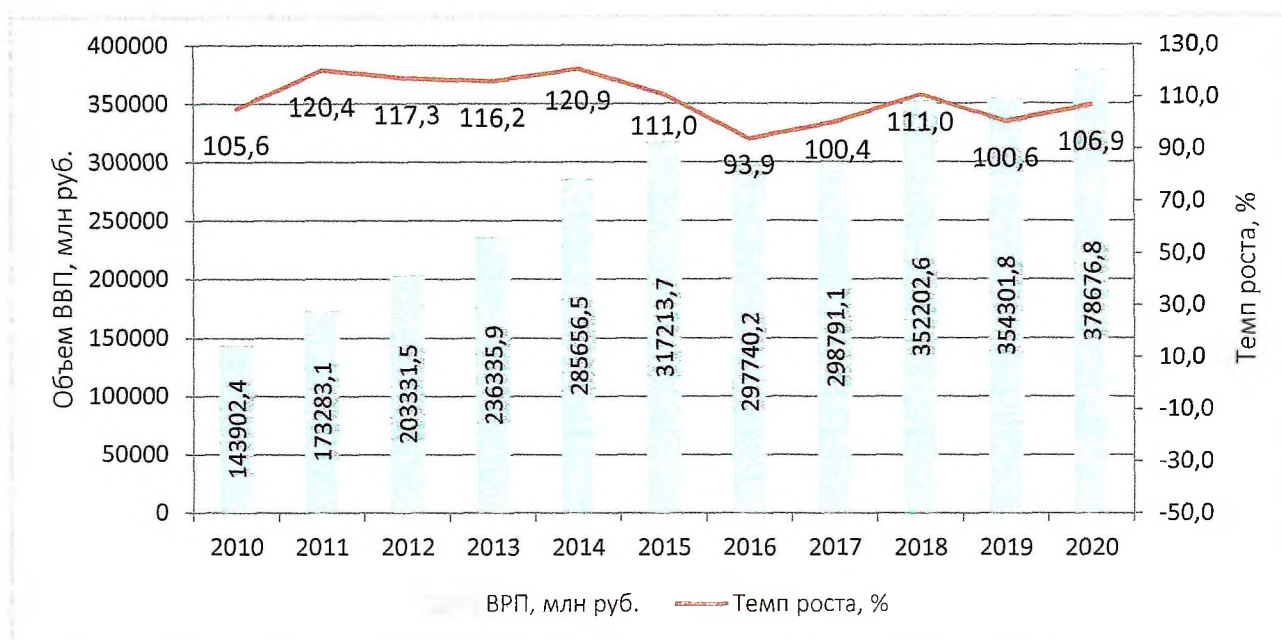
1.2. Общая характеристика Тамбовской области

Тамбовская область – регион Центрального Черноземья с умеренно-континентальным климатом, который является обладателем самых плодородных почв России – его земельный фонд составляет 3,4 млн га. Привлекательность региона в большей степени заключается в его удобном географическом положении и благоприятных климатических условиях.

Тамбовская область занимает 1-е место в экологическом рейтинге регионов России «Зеленый патруль», 2-е место в России по производству мяса скота и птицы, а также входит в десятку регионов с минимальным социальным, криминальным и управленческим риском, по данным RAEX. В прошлом году Тамбовской области был впервые присвоен международный ESG-рейтинг.

Объем ВРП Тамбовской области за исключением 2016 года стабильно увеличивался, а в 2020 году его значение достигло нового максимума – 378676,8 млн руб.

Объем и темп роста ВРП Тамбовской области за 2010–2020 годы³

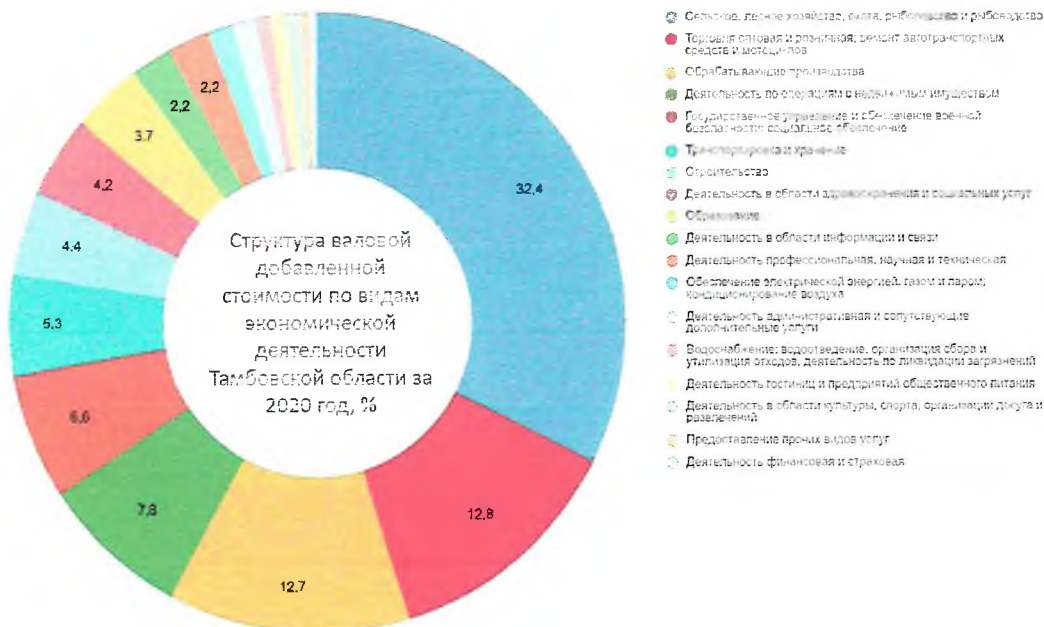


Базовые отрасли экономики

Базовыми отраслями экономики Тамбовской области являются сельское хозяйство и химическая промышленность.

Сельское хозяйство вносит наибольший вклад в структуру ВРП региона. В промышленности занято около 17% от численности экономически активного населения Тамбовской области, доля в ВРП составляет около 13%. Ключевые виды деятельности промышленного комплекса: химическое производство, производство машин и оборудования, производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования, производство пищевых продуктов и напитков, неметаллических минеральных продуктов.

³ URL: <https://tmb.gks.ru/folder/33732> – Объем и динамика валового регионального продукта

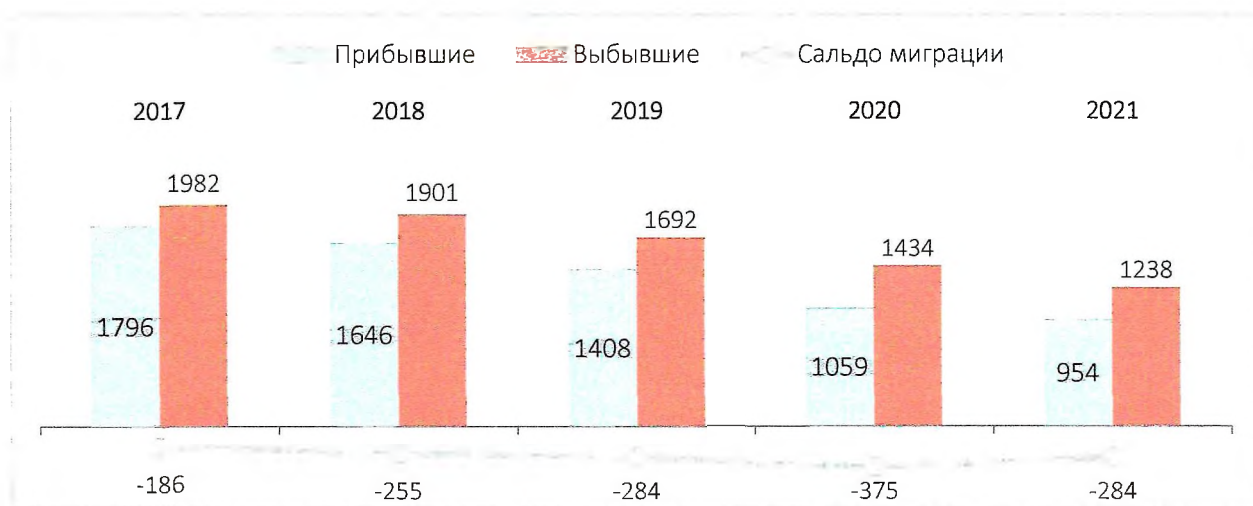


Демографическая ситуация

За последние тридцать лет население Тамбовской области значительно сократилось: на начало 1990 года в регионе проживало 1316,8 тыс. человек, на начало 2020 г. – 1006,7 тыс. человек. Каждый год Тамбовская область теряет 7–15 тыс. человек ввиду естественной убыли и миграции.⁴

В последнее время сальдо миграции региона является отрицательным: в 2015 году показатель составил –5459, в 2019-м – незначительно увеличился –1791. Ежегодно из области уезжает порядка 40 тысяч человек.

Показатели миграции молодежи в возрасте 15-19 лет в Тамбовской области в 2017-2021 году, чел.



Еще одной демографической проблемой региона является старение населения, которое происходит по нескольким причинам. Во-первых, это уже рассмотренная ситуация с миграцией молодых людей в другие регионы; во-вторых, на это влияет не очень благоприятная обстановка с рождаемостью – в Тамбовской области суммарный коэффициент рождаемости ниже, чем в целом по стране (1,3 и 1,5 соответственно). Таким образом, в 2020 году 42% от всего населения было старше 50 лет.

⁴ Численность населения РФ. Тамбовская область.

*Прогноз численности выпускников школ и учреждений СПО
на период 2021–2031 годы*

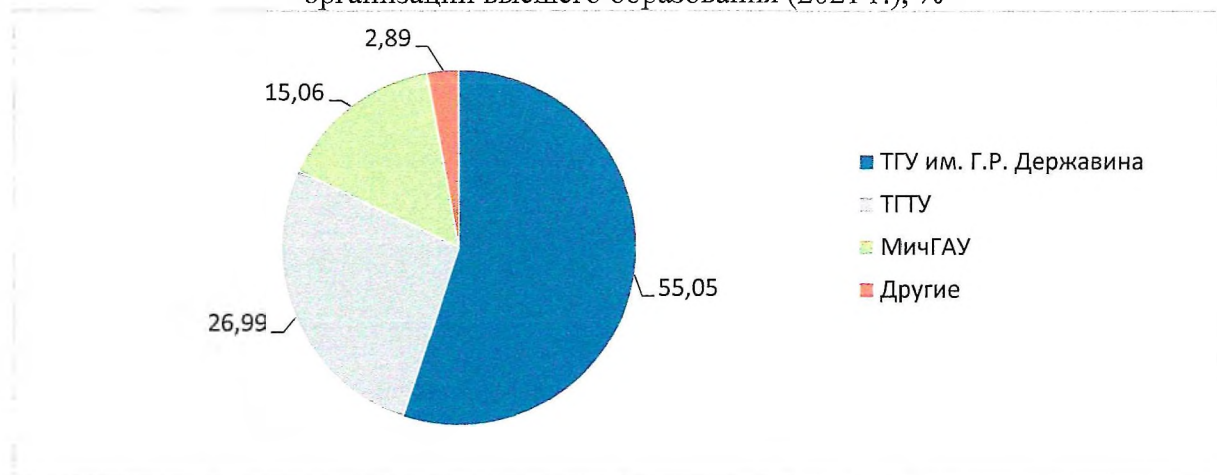


На основе численности учащихся школ и учреждений СПО региона был составлен прогноз численности выпускников в горизонте 10 лет. Как видно из представленного графика, число лиц соответствующей возрастной когорты не значительно, но растет. В горизонте 5 лет (2023–2027 гг.) темп роста составляет 0,2%

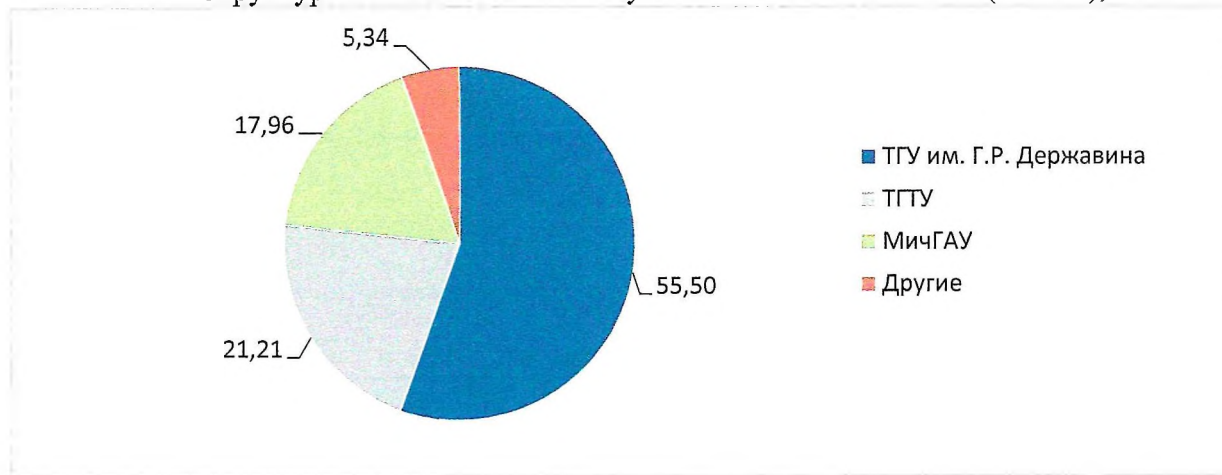
Рынок высшего образования региона

В Тамбовской области находится 4 организации высшего образования: один классический университет, три вуза, имеющих специализацию (технической, сельскохозяйственной и творческой направленности), а также 3 филиала других организаций высшего образования. ТГУ имени Г.Р. Державина как многопрофильный вуз развивает направления, отсутствующие в других учреждениях, чтобы удовлетворить потребности области в новых кадрах.

Структура обучающихся вузов Тамбовской области по очной форме обучения в разрезе организаций высшего образования (2021 г.), %



Структура объема НИОКР по вузам Тамбовской области (2021 г.), %



По данным мониторинга эффективности вузов, за 2021 год ТГУ имени Г.Р. Державина охватывает более 55% рынка очного обучения по программам высшего образования и более 55% объема исследований среди университетов региона.

Система поддержки предпринимательства и инновационная инфраструктура Тамбовской области

Региональная инновационная инфраструктура Тамбовской области включает:

1) АО «Центр кластерного развития Тамбовской области», осуществляющий свою деятельность в целях поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства и создания условий для эффективного взаимодействия участников территориальных кластеров. Участниками ЦКР являются более 170 организаций и предприятий;

2) технологическую платформу «Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК – продукты здорового питания». Общее количество членов технологической платформы насчитывает более 153 организаций и предприятий. В сентябре 2016 года приобрела статус Евразийской технологической платформы;

3) центры трансфера технологий;

4) Инжиниринговый центр;

5) Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний Тамбовской области.⁵

Несмотря на широкую сеть мер региональной поддержки МСП, численность МСП региона и работников на таких предприятиях снижается, а среди 18 регионов ЦФО по количеству субъектов малого и среднего предпринимательства Тамбовская область занимает 16-е место (всего 29842 субъекта МСП на 2021 год).⁶

Основные показатели развития науки и инноваций в Тамбовской области за 2005-2021 годы представлены в таблице.⁷

	2010	2015	2021
Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки, ед.	22	30	34
Численность работников, выполнявших научные исследования и разработки, чел.	1665	1594	857
Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг, %	3,6	6,1	6,0
Затраты на технологические инновации, млн руб.	871,1	3417,5	3436,8

За период 2015–2021 гг. численность работников этой сферы снизилась в 2 раза. Удельный вес инновационных продуктов в общем объеме производства товаров, работ и услуг за пятилетний срок

⁵ URL: <http://tambov.investments/passport/>

⁶ URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html>

⁷ URL: <https://tmb.gks.ru/folder/35535>

не изменился. Также за последние пять лет в регионе не произошло ожидаемого роста затрат на технологические инновации.

Таким образом, анализ социально-экономической ситуации в регионе позволяет выделить две ключевые проблемы, которые являются вызовами для университета, и на которые университету предстоит реагировать.

1. Ухудшение демографической ситуации, характеризующееся сокращением численности населения, в первую очередь, за счет миграционного оттока молодежи в другие регионы России (Москва, Санкт-Петербург). Ежегодное отрицательное сальдо миграции в регионе в возрастной категории 15–19 лет составляет порядка 300 человек. За последние 10 лет средняя численность населения региона снизилась на 8,5%, трудоспособного населения – на 10%.

2. Низкие темпы роста и инновационная активность региональной экономики, в том числе в ключевых отраслях – агропромышленный комплекс и химическая перерабатывающая промышленность.

2. Целевая модель университета

2.1 Позиционирование: университет как социально-ответственная корпорация

Более 50% доходов Державинского университета на протяжении последних пяти лет составляют внебюджетные средства. Порядка 30% обучающихся университета составляют иногородние и иностранные студенты. Это обеспечивает стабильный уровень финансовой устойчивости, позволяет поддерживать высокий бюджет развития (более 10% от доходов) и видеть себя не столько в качестве бюджетного учреждения, сколько в качестве бизнес-единицы. Вместе с тем, Державинский университет, определяя стратегические цели развития, видит свою основную роль в обеспечении вклада в социально-экономическое развитие Тамбовской области и в достижение национальных целей. Эти критерии определяют стратегию позиционирования университета на период до 2027 года.

Державинский университет видит себя в модели социально-ответственной корпорации.

Как корпорация университет рассматривает себя как бизнес-единицу, и отвечает принципам экономической эффективности и конкурентоспособности на выбранных рыночных нишах. В связи с этим университет планирует обеспечивать финансовую устойчивость за счет диверсификации источников доходов и повышения финансовой эффективности деятельности. При этом обеспечение финансовой устойчивости университета должно стать не целью, но фундаментом развития.

Как социально-ответственная организация Державинский университет, определяя стратегические цели развития, видит свою основную роль в обеспечении вклада в социально-экономическое развитие Тамбовской области и в достижение национальных целей. Для этого университет будет в своем развитии ориентироваться на потребности региональной экономики и общества, отвечая на ключевые региональные запросы – содействие сохранению человеческого капитала в регионе, содействие высокотехнологичному развитию базовых отраслей экономики Тамбовской области (АПК и химической промышленности), а также на национальные запросы повышения технологического суверенитета (в частности, создание отечественного научного приборостроения).

Позиционирование на национальном уровне.

На национальном уровне Державинский университет предоставляет отдельные программы высшего и дополнительного профессионального образования в области выбранных направлений, а также предлагает новые продукты и технологии для АПК, природопользования и химической промышленности, содействующие обеспечению технологического суверенитета страны.

Международное позиционирование.

Университет диверсифицирует портфель экспортно-ориентированных образовательных программ и предлагает значительно большую линейку образовательных программ, конкурентоспособных на международном уровне, в частности, в странах Африки и Востока.

2.2. Миссия и стратегическая цель.

Миссия – сохранение и развитие человеческого капитала. Мы ставим во главу угла человека и его развитие. Наука, инновации для нас – способы развития общества. Все, что мы делаем, – для людей.

Стратегическая цель – формирование уникальной научно-образовательной среды, обеспечивающей высокую конкурентоспособность университета на национальном и международном уровне для устойчивого развития региона. Мы хотим достичь такого уровня развития, чтобы обеспечить высокую привлекательность территории присутствия на национальном и международном уровне. Развивая университет, мы развиваем свой регион, и наоборот.

Целевая модель университета к 2027 году демонстрирует цели развития на период 2023–2027 годы, ключевые изменения, которые планируются за указанный период, а также основные целевые показатели, которыми будет оцениваться достижение целей развития.

Ключевые характеристики целевой модели развития университета.

Цели развития	Ключевые механизмы	Целевые показатели		
		2022	2027	
(I) Внедрение новых технологий в экономику и социальную сферу для устойчивого развития региона и достижения целей научно-технологического развития	1. Концентрация ресурсов на приоритетных направлениях и включение ведущих команд в национальные и глобальные коллаборации. 2. Создание открытой системы привлечения кадров и прозрачных внутренних лифтов для исследователей.			
		Показатель: «Объем НИОКР», тыс. руб.	180000	450000
		Показатель: «Объем средств, поступивших от выполнения НИОКР и оказания научно-технических услуг по договорам с юридическими лицами, а также за счет средств бюджета субъекта РФ», тыс. руб.	58000	150000
(II) Построение привлекательной социально-образовательной экосистемы университета, обеспечивающей успешность студента и выпускника на протяжении жизни	1. Трансформация образовательной модели в проектный деятельностный формат, основанный на тесной интеграции с исследованиями и практикой, сетевом партнерстве и персонализации. 2. Привлечение молодежи в регион через реализацию экстерриториальной маркетинговой политики, формирование привлекательной среды и разработку конкурентных образовательных программ, реализуемых с применением передовых образовательных технологий.			
		Показатель «Численность обучающихся по образовательным программам высшего образования», чел.	8800	9800
		Показатель «Доля обучающихся по образовательным программам высшего образования, прибывших из других субъектов Российской Федерации и иностранных обучающихся в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования», %	30	40
(III) Обеспечение финансовой устойчивости университета	1. Диверсификация источников дохода, в том числе за счет роста доходов от ДПО, НИОКР, научно-технических и экспертно-консалтинговых услуг, инфраструктурных сервисов. 2. Повышение эффективности реализации действующих образовательных программ.			
		Показатель: «Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности», тыс. руб.	1100000	1800000
		Показатель: «Доля внебюджетных средств в структуре доходов университета», %	53	58

Университет видит для себя следующие внутренние приоритеты развития в горизонте до 2027 года:

1. В исследованиях отдается приоритет прикладным исследованиям и разработкам, которые будут ориентированы на создание в регионе новых продуктов и технологий с возможностью их масштабирования на национальном уровне, в первую очередь, по приоритетным научным направлениям. Концентрация ресурсов на приоритетных направлениях в области прикладных исследований обеспечит высокую конкурентоспособность университета по этим направлениям как на национальном, так и на международном уровне, а в регионе позволит обеспечить формирование прорывных инновационных решений в базовых отраслях экономики. Результаты как прикладных, так и фундаментальных исследований должны быть имплементированы в образовательный процесс. Объем НИОКР и научно-технических услуг планируется увеличить до 450 млн рублей в год.

2. Университет будет строить эффективную и привлекательную для абитуриента социально-образовательную экосистему, направленную на обеспечение успешности студента и выпускника на протяжении жизни. Продолжится поэтапная трансформация образовательной модели университета в проектный деятельностный формат, основанный на тесной интеграции с исследованиями и практикой, а также на персонализации образования.

3. Новая маркетинговая политика в продвижении образовательных программ и системная работа с талантами будет способствовать диверсификации приема на образовательные программы в пользу иностранных абитуриентов и абитуриентов из других регионов страны, а также повышение качества приема, что позволит преодолеть отрицательное сальдо миграции молодежи в регионе.

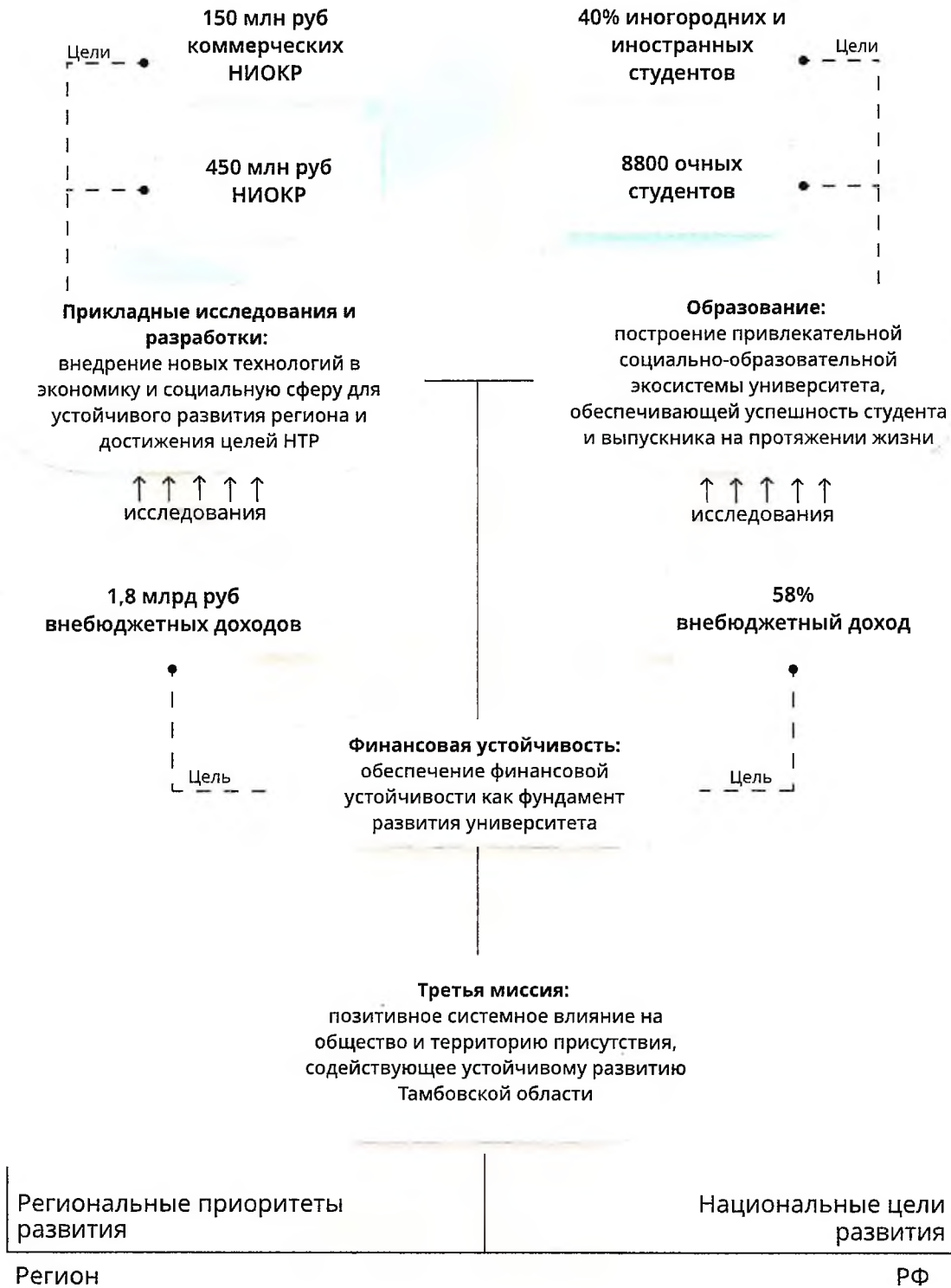
4. Будет организована развитая сеть кооперации с научными организациями и ведущими университетами, институтами развития. Университет видит себя главной региональной точкой входа в глобальное научное и образовательное пространство за счет выстраивания эффективной сети взаимодействия с национальным и международным научно-образовательным сообществом, аккумулируя и транслируя лучшие практики.

5. Университет будет развивать свой привлекательный бренд как работодателя, обеспечивая благоприятную среду, привлекательные условия труда и прозрачные траектории академического развития для своих сотрудников. Формирование кадрового состава будет осуществляться на принципах открытости и конкуренции, а его развитие – непрерывным, основанным на индивидуальных потребностях и запросах каждого. Для молодых НПР будет создана система эффективных карьерных лифтов. К 2027 году не менее 15% НПР будут обладать опытом работы в других российских университетах, зарубежных университетах, научных организациях. Еще не менее 5% сотрудников должны пройти стажировки в указанных организациях. Индивидуальные планы развития НПР будут реализовываться не менее, чем для 75% сотрудников. Долю молодых НПР планируется удерживать на уровне 38%.

6. Будет сформирована система клиентоориентированных сервисов как для студентов, так и для сотрудников, направленная на создание благоприятной среды для работы, образования, исследований, эффективной внутренней и внешней коммуникации.

7. Университет ставит цель обеспечить собственную финансовую устойчивость за счет качественного платного образования и коммерческой деятельности, в том числе в области прикладных исследований и разработок. Университет планирует достичь показателя доли внебюджетных доходов в размере не менее 58% в структуре доходов, а объем внебюджетных доходов увеличить в 1,5 раза.

Целевая модель Державинского университета как социально-ответственной корпорации



2.3. «Третья» миссия университета

Являясь социально-ответственным, университет видит свои цели развития не только в рамках реализации базовых процессов в образовании, исследованиях и разработках, но и в реализации социальной, «третьей» миссии, которую мы понимаем, как позитивное системное влияние на общество и территорию присутствия, содействующее устойчивому развитию Тамбовской области.

Университет будет реализовывать линейку общественно значимых проектов по следующим направлениям:

1. Разработка совместно с Правительством Тамбовской области системы мер по снижению оттока человеческого капитала, в особенности молодежи, из региона.
2. Комплексная работа с педагогами и школьниками региона, направленная на повышение педагогического мастерства школьных учителей, поддержку талантливых детей и помощь школам с низкими образовательными результатами.
3. Развитие в регионе предпринимательских компетенций, в том числе в области технологического предпринимательства.
4. Развитие в регионе IT-отрасли и цифровых компетенций.
5. Экспертно-аналитическое консультирование по вопросам социально-экономического развития региона, основанное на результатах исследований и аналитики.
6. Содействие рациональному природопользованию на территории Тамбовской области.
7. Формирование и развитие регионального кластера военно-патриотического образования и воспитания молодежи.
8. Популяризация спорта и формирование среди населения региона приверженности к спорту и здоровому образу жизни.
9. Линейка культурных и историко-просветительских инициатив для жителей Тамбовской области.

Для реализации общественно значимых проектов в рамках «третьей» миссии университет будет использовать в первую очередь инструменты непрямого финансирования, такие как: активное вовлечение населения и сообществ в реализацию проектов, в том числе через волонтерское движение, проектную деятельность студентов в рамках освоения образовательных программ, целевые гранты различных фондов, субсидии отраслевых проектов и программ, региональное софинансирование.

Инициативы будут синхронизованы со стратегией социально-экономического развития региона и планом мероприятий по реализации региональной стратегии; инициативы будут осуществляться при поддержке или совместно с Правительством Тамбовской области, региональными и федеральными общественными организациями.

3. Стратегия университета по основным направлениям деятельности

3.1. Образовательная политика

Университет ставит перед собой цель построение экосистемы, обеспечивающей успешность каждого студента. Выпускник Державинского должен быть способен не только эффективно решать текущие профессиональные задачи, но и иметь стремление к саморазвитию и непрерывному профессиональному росту, а также компетенцию реализовать свои стремления. Для этого он должен быть способен занимать проактивную позицию, осознанно выбирать свою будущую карьерную траекторию, понимая рынок труда и запросы общества, формировать соответствующие образовательные запросы, находить пути решения поставленных карьерных задач.

Для достижения поставленной цели университет реализует поэтапную трансформацию образовательной модели, формируя «открытый университет», образовательная деятельность в котором построена на принципах персонализации и партнерства:

- студент как полноправный партнер образовательного процесса имеет возможность менять в процессе обучения выбранный путь развития, получать дополнительную квалификацию, осуществлять выбор преподавателя, курса, темпов освоения образовательной программы, форматов обучения, темы и формы проектной деятельности;

- студент сможет получить наилучшее качество обучения через освоение сетевых программ и модулей от ведущих университетов, научных организаций, партнерских компаний, а также через практикоориентированную проектную деятельность, формирующую актуальные компетенции и профессиональный опыт. Ожидается, что до 30% образовательных программ будут реализовываться в сетевой форме и существенная часть образовательной программы будет осваиваться через деятельность в проектах;

- студент будет обеспечен современными клиентоориентированными сервисами, способными сделать взаимодействие с университетской экосистемой эффективным, комфортным и доступным.

Для реализации образовательной политики университет ставит перед собой задачи:

- повышение качества абитуриентов;
- повышение качества образовательных программ и обеспечение конкурентоспособного выхода студента на рынок труда;
- трансформацию системы управления образовательным процессом.

Задача 1. Повышение качества абитуриентов

Дифференциация образовательных программ с точки зрения построения стратегии приемной кампании будет осуществляться с учетом формирования пакетов программ по рынкам продвижения: локальные, национальные и международные.

1) *Продвижение локальных образовательных программ предполагает формирование новой модели работы со школьниками региона – создание условий и возможностей для успешной социализации и эффективной самореализации детей и молодежи (как условие повышения привлекательности локальных образовательных программ) по следующим направлениям:*

- адресная поддержка со стороны университета школам с низкими образовательными результатами в формате сетевого взаимодействия (охват школ региона с низкими образовательными результатами составит до 100%);

- создание совместно с администрацией Тамбовской области на базе университета региональной площадки работы с талантливой молодежью «Космос»: «социальный лифт» для детей, проявивших ярко выраженные способности; поддержка олимпиадного и конкурсного движения.

Ожидаемый охват – до 25% школьников региона в возрасте от 10 до 18 лет.

2) *Продвижение образовательных программ, ориентированных на общероссийское образовательное пространство, предполагает разработку самостоятельной маркетинговой стратегии продвижения образовательных продуктов университета, в том числе с использованием цифровых сервисов и инструментов:*

- работа с базой абитуриентов, сбор и анализ цифрового следа потенциальных абитуриентов на основе использования CRM-системы, SMM-продвижение;
- работа в социальных сетях, таргетированная и контекстная реклама, прямые эфиры для абитуриентов на различных интернет-площадках вуза;
- создание пула образовательных интернет-проектов для вовлечения школьников других регионов в образовательную экосистему университета;
- проект «Амбассадоры Державинского» - студенты Державинского университета из других регионов как агенты профориентационной работы;
- создание дружелюбной для внешних студентов среды университета;
- обеспечение тьюторами социальной адаптации обучающихся в вузе и регионе с учетом их индивидуальных особенностей, интересов, запросов.

3) *Продвижение международно-ориентированных образовательных программ предполагает развитие сети партнерств по привлечению иностранных студентов из стран ближнего зарубежья и азиатского региона:*

- в рамках партнерства со странами ближнего зарубежья – развитие программ двух дипломов и продвижение программ ДПО;
- в рамках привлечения студентов дальнего зарубежья – расширение ассортимента программ, реализуемых на иностранном языке, развитие опыта включенного обучения.

Задача 2. Повышение качества образовательных программ и обеспечение конкурентоспособного выхода студента на рынок труда

Задача будет решаться через реализацию кадровой политики (см. соответствующий раздел: компетентностная модель и ИПР преподавателей, открытый найм), поэтапную трансформацию образовательной модели, удовлетворение индивидуальных образовательных запросов студента и получение студентом опыта профессиональной деятельности, в том числе за пределами основной образовательной программы и образовательной организации.

Решение данной задачи будет достигаться посредством следующих механизмов:

- обеспечение адаптивности образовательной программы, обеспечивающей догоняющее или опережающее развитие студента в зависимости от уровня его входной подготовки;
- обеспечение индивидуализации темпов освоения образовательной программы;
- расширение проектной деятельности студентов, интегрированной в преподавание каждой дисциплины и обеспечивающей студенту формирование компетенций через погружение в профессиональную среду в процессе обучения;
- формирование системы организации проектной деятельности студентов, не ограниченной конкретной изучаемой дисциплиной, курсом обучения и образовательной программой: в наиболее совершенной форме - создание студенческих проектных лабораторий, функционирующих на постоянной основе;
- развитие сетевых научно-образовательных связей с ведущими российскими и зарубежными вузами, научно-исследовательскими институтами (включение онлайн-курсов ведущих университетов в учебные планы, привлечение ведущих ученых и преподавателей к образовательному процессу (в том числе онлайн), совместные научно-образовательные проекты, стажировки студентов и преподавателей), расширение сетевого взаимодействия с промышленными партнерами;
- возможность для студента получить дополнительную квалификацию и выбрать собственную траекторию обучения (от преподавателя и формы освоения до темпа освоения отдельных модулей программы) за счет интеграции основных и дополнительных образовательных программ университета: на уровне бакалавриата.

1. Решение данной задачи предусматривает редизайн образовательных программ, обеспечивающий:

- выбор прикладного или научно-исследовательского трека (бакалавр осуществляет выбор при переходе на 3 курс, возможно вместе со сменой направления обучения (2+2), магистр – в начале обучения), а результат обучения – комплекс прикладных или научно-исследовательских проектов студентов, подтверждающих уровень их компетентности;

– майоры / элективы / факультативы на уровне бакалавриата; на уровне магистратуры – профессиональные модули;

- изменение механизма взаимодействия с работодателем за счет реализации проектных работ, возможности выбора профиля обучения или майнора, обеспечивающего возможность получения дополнительной квалификации на 2-3 курсе под запрос конкретного работодателя, заключения договора о целевом обучении на 3 курсе, что в сочетании с аккумуляцией практики на выпускном курсе в форме стажировки, обеспечит трудоустройство наиболее талантливых студентов уже в период обучения.

Необходимым условием успешного решения поставленной задачи выступает построение систем оценки качества образовательных программ и перманентной обратной связи от педагогов и обучающихся, которое лежит в поле ответственности единой дирекции образовательных программ (подробнее - задача 3 образовательной политики).

Структура образовательной программы к 2027 году	
Выбор прикладного или научно-исследовательского трека: бакалавр/специалист осуществляет выбор при переходе на 3 курс, магистр – в начале обучения	
<i>Проектный трек:</i>	<i>Научно-исследовательский трек:</i>
<p><i>Ключевые партнеры</i> – ведущие вузы и бизнес-структуры</p> <p>Учебный план:</p> <p>ядро проф дисциплины майоры элективы + Стажировка</p> <p style="text-align: right;">} ПРОЕКТЫ</p> <p>_____</p> <p>Портфолио проектов или StartUp = диплом</p>	<p><i>Ключевые партнеры</i> – НИИ, РАН, индустриальные партнеры</p> <p>Учебный план:</p> <p>ядро проф дисциплины связанный майор элективы проекты + Стажировка</p> <p style="text-align: right;">} НИС</p> <p>_____</p> <p>Портфолио результатов = диплом</p>
Результат обучения – комплекс прикладных или научно-исследовательских проектов студентов, подтверждающих уровень их компетентности	

2. При этом задачи вуза не заканчиваются по результатам выпуска студента университета, поскольку его стремление к обучению на протяжении всей жизни, сформированное вузом, должно позволить остаться ему на его образовательной орбите в рамках системы дополнительного профессионального образования, что потребует:

- обеспечить подготовку компетентных специалистов для региона, владеющих самыми «продвинутыми» знаниями, технологиями и навыками их постоянного обновления;

- выработать и реализовать механизмы максимально быстрого переноса результатов работы научных школ, исследований и разработок в региональное образование и реальный сектор региональной экономики;

- сократить период ожидания потенциального заказчика программы ДПО.

Механизмы реализации:

- увеличения банка модульных дополнительных образовательных программ, опережающих спрос на региональном рынке ДПО;

- операционализация процесса разработки программ по индивидуальному заказу физических и юридических лиц (от непосредственно точки входа в университет и до получения удостоверения);

- модернизация цифровых сервисов, обеспечивающих сопровождение ДПО;

- изменение формата взаимодействия с предприятиями и бизнес-структурами региона и других субъектов РФ (проведение промомероприятий или ознакомительных курсов с целью увеличения точек контакта и демонстрации образовательных эффектов программ ДПО; контент-маркетинг; работа с

информационными партнерами и индивидуализация образовательных траекторий для конкретного слушателя).

– реализация сетевых программ ДПО в рамках партнерства с ведущими российскими и зарубежными образовательными организациями.

Задача 4. Изменение системы управления образовательным процессом, регламентирующей вопросы качества набора, содержания и спектра предлагаемых образовательных программ и востребованности выпускников университета.

Формирование модели открытого университета, персонализация обучения и расширение сетевого взаимодействия требует формирования новых центров ответственности:

- переход от кафедральной системы управления образовательной деятельностью к программному управлению;

- целостная система работы с базой абитуриентов, сбор и анализ цифрового следа потенциальных абитуриентов на основе использования CRM-системы, применение инструментов цифрового маркетинга;

- централизация сопровождения студентов и образовательных программ, в том числе в части формирования единой точки входа в университет для работодателей, как при решении вопросов трудоустройства студентов, так и при развитии проектной деятельности.

Для решения этой задачи будут использованы следующие механизмы:

1. *Единая дирекция образовательных программ («бэк-офис»)*: определяет набор образовательных программ университета на основе разработанной методики отбора; осуществляет экспертизу содержания, структуры и моделей реализации образовательной программы; формирует расписание учебного процесса как по основным, так и дополнительным программам; определяет стратегию и механизмы продвижения программ; регламентирует создание и использование цифрового контента в различных форматах в рамках реализации образовательных программ, осуществляет поддержку и развитие LMS; выступает единой точкой входа в университет для индустриальных партнеров и вузов-партнеров (в части включения в образовательную деятельность), определяя наиболее эффективный финансовый и содержательный механизм партнерства.

Единый деканат («фронт-офис») – административный центр взаимодействия в системе «абитуриент/студент – вуз», центр документационного и информационного сопровождения процесса обучения студента как внутри университета, так и в его взаимодействии с внешними стейкхолдерами, обеспеченный соответствующими цифровыми сервисами. Единый деканат к 2023 г. осуществляет: электронный документооборот; аудит и сопровождение бизнес-процессов, связанных с обучением, проживанием в общежитии, оплатой обучения и ДПО; обработку данных; консультационные услуги; содействие трудоустройству и сопровождение выпускников.

3.2. Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок

Университет стоит на пороге трансформации научно-исследовательской политики и политики в области коммерциализации разработок.

Цель трансформации – повышение научной и инновационной конкурентоспособности университета на основе развития прикладных исследований в приоритетных направлениях через изменение системы поддержки результативных научных групп, внедрение международных стандартов научной деятельности, а также повышение качества сервиса со стороны служб университета. Одновременно важной задачей является обеспечение глубокого проникновения университетской науки в образовательный процесс и обеспечение непрерывной обратной связи «образование-наука», в том числе в ходе воспитания молодых исследователей из числа студентов.

Принципы трансформации.

Движение вперед. Динамичное развитие научных направлений университета — необходимое условие конкурентоспособности в динамично меняющемся мире. Мы помним о прошлых заслугах каждого, но наши задачи — неуклонный рост научного уровня, актуализация научной повестки и расширенное воспроизводство высококвалифицированных научных кадров.

Равные возможности и прозрачность. Каждый ученый, как сотрудник университета, так и внешний, может претендовать на поддержку и использование университетской инфраструктуры, если предложит убедительную программу своей работы. Решения по финансовому, кадровому и иному обеспечению научных групп принимаются по общим для всех правилам, в ряде случаев — с привлечением внешней независимой экспертизы.

Приоритезация и синергия. В условиях ограниченности материальных, человеческих и временных ресурсов мы концентрируем усилия на важнейших для региона, страны и человечества вызовах, только так мы сможем достигнуть прорывных научно-технических результатов. Развивая новые направления, мы исходим из потенциала их плодотворного взаимодействия с уже существующими.

К числу приоритетных направлений научно-инновационной деятельности в университете отнесены: «Управление природопользованием» (АПК), «Новые материалы и технологии их диагностики и защиты» (химическая промышленность), «Научное приборостроение».

Синергия будет обеспечиваться за счет эффективных научных коллаборации с ведущими университетами и научными организациями, а также за счет междисциплинарного взаимодействия внутри университета.

Для реализации научно-инновационной политики университет ставит перед собой задачи:

- построение эффективной и прозрачной системы управления исследованиями, направленной на создание продуктивной исследовательской среды;
- развитие кадрового потенциала в области исследований и разработок;
- обеспечение трансфера новых технологий в экономику и коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности.

Задача 1. Построение эффективной и прозрачной системы управления исследованиями, направленной на создание продуктивной исследовательской среды

1. Трансформация системы управления научно-исследовательской деятельностью, опираясь на принцип «Движение вперед», базируется на двух основных подходах.

1.1. Во-первых, это пересмотр базового объекта планирования и управления в сфере RnD. В этом качестве нами рассматривается эффективная научная группа под управлением PI, которая, в отличие от отдельных исследователей и малых коллективов, способна к прорывным исследованиям и разработкам, что сопровождается генерированием высокоуровневых публикаций, привлечением внешнего финансирования НИР. Для того, чтобы выявить такие группы, необходимо провести ранжирование всех групп в университете, претендующих на данный статус, соблюдая при этом принцип «Равные возможности и прозрачность».

Важнейшим критерием эффективности научной группы является ее доказанная способность внести вклад в достижение научных показателей университета (научные статьи в высокорейтинговых журналах, привлечение финансирования и патенты), особенно в части реализации приоритетных направлений. Научные группы, формируемые в рамках приоритетных направлений, согласно принципу «Приоритезация», имеют право на первоочередное финансирование.

Ранжирование научных групп производится на 3 категории, в зависимости от наукометрических показателей и успешности привлечения внешнего финансирования НИР. Научные группы первой категории получают ресурсы на создание/дооснащение лаборатории и переход в статус научных сотрудников; научные группы 2 категории получают аналогичные условия, но берут на себя обязательства достичь требований, предъявляемых к научной группе 1 категории; научные группы 3 категории не финансируются или на их основе формируются учебные лаборатории. При этом, в соответствии с принципом «Равные возможности и прозрачность», вход в число групп 1 и 2 категории всегда открыт, чему способствуют разработанные общеуниверситетские инструменты поддержки.

1.2. Во-вторых, для того, чтобы сделать университет комфортной площадкой для осуществления исследований и разработок, система управления НИД должна приобрести выраженные сервисно-аналитические функции. Эффективность управления планируется повысить за счет применения системы обратной связи, когда исследователь оценивает качество сервиса служб университета, что позволяет непрерывно их совершенствовать, а также путем внедрения бизнес-подходов в организацию работы административно-управляющего персонала (введение KPI, гибкой системы премирования и т.п.). Управление непосредственно исследованиями и разработками планируется осуществлять непрямыми (soft) методами, создавая привлекательные условия (выделение внутренних грантов, оснащение научным оборудованием) в приоритетных для университета направлениях, при этом оставляя возможность окончательного выбора тематик за самими учеными (принципы «Приоритезация и синергия» и «Равные возможности и прозрачность»).

2. Планируется выделить два трека управления.

2.1. Первый трек ориентирован на развитие приоритетных направлений и стратегических проектов в их составе, предусматривает создание комплекса условий, обеспечивающих прорывной характер работ и результатов, включая развитие научной инфраструктуры, привлечение ведущих ученых, научную мобильность, меры поддержки молодых исследователей и научных коллективов, организацию научных мероприятий, сервисов по сопровождению специальных видов деятельности, создание инновационных предприятий при участии университета, выделение ставок научных сотрудников и вспомогательного состава, адресное финансирование и обеспечение финансово-правового сопровождения и других необходимых мер в полном объеме.

Показателями эффективности участников этого трека будут: объемы средств от коммерческих и грантовых НИОКР, отчисления от использования РИД, оказания научно-технических и инжиниринговых услуг; число разработок, доведенных до стадии TRL-7, а также публикации в высокорейтинговых научных журналах.

2.2. Второй трек обеспечивает управление научной работой за рамками приоритетных направлений. Он предусматривает наличие общего для всего университета набора сервисов по поддержке грантопоисковой деятельности, участие в программах поддержки публикационной активности и стимулирование участия молодежи в научной деятельности. Первоочередными задачами этого трека являются создание среды для развития существующих научных коллективов, обеспечение уровня публикационной активности и подготовка кадров высшей квалификации. При этом перечень приоритетных направлений университета является открытым, возможен к пересмотру и/или корректировке ежегодно с учетом мнения Наблюдательного совета и внешней экспертизы.

Задача 2. Развитие кадрового потенциала в области исследований и разработок

Политика в области развития кадрового потенциала исследователей, согласно принципам «Движение вперед» и «Приоритезация и синергия» базируется на приоритетной поддержке роста

числа результативных научных групп, во главе которых стоят научные лидеры (PI)⁸, а также ведущие научные лидеры (Top PI), способные руководить крупными научными проектами. Такие группы способны осуществлять передовые научные исследования, генерировать публикации в высокорейтинговых журналах, проводить высокоуровневые технологические разработки прикладного характера.

Университет планирует использовать 2 типа инструментов поддержки научных коллективов: общие и адресные.

Общие:

- программа стимулирования и поддержки научных публикаций;
- программа внутренних грантов на научные коллективы (программа является открытой, т.е. предполагает возможность участия в ней внешних или смешанных научных групп);
- иные программы линейки «Академическое развитие»: поддержка академической мобильности, гранты на защиту диссертации, финансирование целевой аспирантуры, возможность прохождения стажировки и др.

Адресные:

- программа приглашенных постдоков – молодых ученых, по совокупности достижений соответствующих уровню PI. Постдоки приглашаются на 2 года, они встраиваются в существующие результативные научные группы с перспективой роста до статуса лидеров научных коллективов;
- программа приглашенных ведущих ученых – Top PI. Приглашенные ведущие ученые создают собственные новые лаборатории, проект рассчитан на 3 года;
- программа поддержки будущих преподавателей и исследователей, ориентированная на закрепление молодежи в образовании и науке (см. раздел «Политика в области управления человеческим капиталом»).

Адресные меры поддержки концентрируются на приоритетных направлениях развития университета. В соответствии с принципом «Равные возможности и прозрачность», отбор и оценка конкретных направлений и проектов для адресной поддержки осуществляются с привлечением научно-технического и наблюдательного советов, а также при необходимости внешней научной экспертизы.

Задача 3. Обеспечение трансфера новых технологий в экономику и коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности

Университет столкнулся с задачей выстраивания внутренней системы RnD до уровня технологической готовности продукта (TRL) не ниже 7. Реализация такой системы позволит, с одной стороны, обеспечить заказчиков научно-технической продукцией в приемлемой для них форме технологической документации и опытно-промышленных образцов, а с другой – гарантирует платежеспособный спрос на разработки университета со стороны конкурентной среды в той или иной отрасли.

Для реализации этой задачи будет продолжено поэтапное внедрение модели открытых инноваций (экосистема инноваций), включающей системно организованные структуры внутреннего и внешнего контура. Результатом работы во внутреннем контуре должно стать формирование портфелей инновационных проектов, а во внешнем - повышение эффективности коммерческой деятельности.

По мере перехода к более высокому уровню технологической готовности продукта (TRL) управление разработкой переходит все в большей степени из внутреннего во внешний контур.

⁸ По состоянию на 2022 год под научным лидером (PI) здесь и далее понимается исследователь, способный руководить проектом уровня РФФИ

- : ;
- ;
- ;
- per. ;
: ;
, , , - , ,
; , , , , , , , ,
: ;
- ; - , ;
- , ;
- ();
- , .
« » -
- : -
- ; - ; -
- ; - ;
- ; - ; -
(; - ;
, - TRL-4; , ;
, - ;
,). ;
-
TRL-8;
-

3.3. Молодежная политика

Молодежная политика Державинского – система приоритетов и мер, направленных на создание условий и возможностей для успешной реализации обучающимся своего потенциала (интеллектуального, экономического, духовного и т.д.) в интересах общества. Молодежная политика является неотъемлемой частью воспитательной работы и проводится в интересах развития молодых специалистов, обучающихся и работающих в университете.

В рамках реализации молодежной политики университет концентрируется на решении следующих задач:

- создание системы личностного развития и формирования проактивной молодежи;
- поддержка, развитие и продвижение инновационной и иной предпринимательской деятельности;
- содействие развитию молодежи в науке через расширение взаимодействия на всероссийском и международном уровне.

Задача 1. Создание системы личностного развития и формирования проактивной молодежи

Для достижения поставленной задачи университет будет создавать среду для развития конкурентоспособной личности в рамках концепции «третьего места», под которым понимается (после «дом» и «учеба/работа») пространство для свободного и творческого взаимодействия людей вне дома или работы.

Будет сформирован образ успешного выпускника державинского университета – человека, который становится успешным профессионалом, обладает большим жизненным потенциалом, высоким уровнем духовного и нравственного развития, мировоззрением, качествами и свойствами, позволяющими максимально проявить себя в профессиональной области, занять достойное место в жизни, достигать поставленных целей, принести пользу обществу и региону/государству.

Механизмы реализации:

- разработка системы мониторинга и исследований (организация мониторингов социального самочувствия, психологического сопровождения процессов, уровня вовлеченности и др.);
- содействие развитию образовательной среды (включение обучающихся в мониторинг качества образования, организация мероприятий и программ по развитию soft skills и digital skills, адаптация обучающихся к трудовым отношениям, предоставление возможностей получения дополнительного образования во время обучения и др.);
- создание условий для вовлечения всех групп молодежи в созидательную активность (волонтерство), формирования гражданской позиции и патриотизма, сохранения физического и психического здоровья, укрепления семейных ценностей;
- развитие проектной культуры (создание системы поддержки молодежных инициатив, стимулирование обучающихся к участию в грантовых программах и конкурсах, повышение проектной грамотности и др.);
- реализация проектов, направленных на развитие кампуса (улучшение среды для досуга и здорового образа жизни, клубов по интересам и студенческих лиг по различным видам деятельности, повышение комфорта кампуса, создание общественных пространств и др.);
- реализация мероприятий по комплексному развитию студенчества (анализ существующих практик студенческих организаций и объединений в проведении мероприятий; выявление потребностей студентов; анализ существующих студенческих сообществ, формирование новых и развитие существующих; поиск новых форматов мероприятий, концептуально иных подходов и решений; создание общей площадки развития студенчества);
- формирование основ студенческого самоуправления (выбор и реализация эффективной модели, позволяющей реально включить обучающихся в соуправление университетом в интересах

вуза и самих обучающихся, определение показателей ее эффективности; формулирование единой миссии и цели студенческого самоуправления, идеологии и корпоративной культуры студенчества);

– содействие развитию корпоративной культуры (формирование экологических отношений в университетском сообществе, культуры выражения коллективного мнения и разрешения конфликтов, поощрение общественной активности и уважительного отношения к принятым правилам поведения и др.).

Направления работы:

- 1) Формирование современного научного мировоззрения и системы базовых ценностей.
- 2) Духовно-нравственное воспитание.
- 3) Патриотическое воспитание.
- 4) Формирование здоровьесберегающей среды и здорового образа жизни.
- 5) Формирование конкурентоспособных качеств.
- 6) Психологическая поддержка.
- 7) Работа с иногородними и иностранными студентами.

Задача 2. Поддержка, развитие и продвижение инновационной и иной предпринимательской деятельности

Механизмы реализации:

Формирование в университете организационно-управленческой экосистемы в области инноваций и коммерциализации разработок. Система должна включать: цифровые сервисы сбора и преакселерации проектных инициатив; профессиональное администрирование акселерацией проектов на основе широкой межинституциональной, междисциплинарной и межуниверситетской коллаборации, обеспечивающейся системным взаимодействием с региональными и федеральными институтами развития, работой открытой электронной базы проектов, призванных обеспечить развитие проектов до стадии TRL - 4; стартап-студию по сопровождению проектов от TRL-5 до TRL-8 (совместно с ИТМО); центр трансфера технологий, работающий по коммерциализации проектов (TRL-9), в т.ч. путем создания инновационных производств на базе спин-офф компаний.

Студенты смогут выбрать блок дисциплин, формирующих предпринимательские компетенции, и реализовать свою ВКР в формате «стартап как диплом».

Задача 3. Содействие развитию молодежи в науке через расширение взаимодействия на всероссийском и международном уровне

Механизмы реализации:

- создание площадок для реализации сетевых тематических и междисциплинарных студенческих научных проектов с вузами-партнерами, проведение научных стажировок студентов и прочих форм академической студенческой мобильности;

- создание открытых площадок в онлайн-формате, а также выставок и форумов среди российских и международных университетов-партнеров для обсуждения лучших практик организации студенческих научных обществ.

В отношении магистрантов и аспирантов реализуется также программа «Будущие преподаватели и исследователи» (в соответствии с политикой в области управления человеческим капиталом).

3.4. Политика управления человеческим капиталом

За последние 5 лет университет внедрил ряд механизмов развития и поддержки НПР, направленных на вовлечение в исследования, а также привлечение и поддержку молодых НПР. Вместе с тем новые задачи в рамках исследовательской и образовательной повестки потребуют более значительной трансформации кадровой политики и качественного изменения структуры НПР.

Ключевые изменения в структуре НПР к 2027 году.

1. С учетом ожидаемого роста контингента студентов и объемов исследований планируется увеличить среднесписочную численность НПР до 600. В соответствии с новой открытой кадровой политикой, половина будут восполняться за счет внутреннего рекрутинга, в том числе в рамках проекта «Будущие преподаватели и исследователи» и еще половина – за счет внешнего рекрутинга. Таким образом, к 2027 году не менее 15% НПР будут обладать опытом работы в других российских университетах, зарубежных университетах, научных организациях.

2. В целях усиления исследовательской результативности университета планируется увеличение численности научных сотрудников в составе НПР до 60 человек. При этом научные сотрудники будут привлекаться к образовательной деятельности на 0,1–0,25 ставки, что будет содействовать имплементации исследований в образовательный процесс, в том числе через исследовательскую проектную деятельность студентов в составе научных коллективов.

Показатели:	2022	2027
Численность штатных НПР, чел.	530	600
Доля НПР по основному месту работы с опытом работы в российских университетах, зарубежных университетах, научных организациях, %	10	15
Доля НПР до 39 лет, %	38	38
Численность научных сотрудников, чел.	33	60

Трансформация системы управления человеческим капиталом будет осуществляться через решение следующих задач:

- привлечение квалифицированных кадров на принципах открытости и конкуренции;
- комплексное развитие сотрудников через внедрение модели компетенций и индивидуальных планов развития;
- повышение уровня вовлеченности сотрудников через систему мотивации и создание благоприятной среды и корпоративной культуры;
- привлечение и закрепление в университете талантливых молодых НПР.

Задача 1. Привлечение квалифицированных кадров на принципах открытости и конкуренции

Механизмы реализации.

1) Создание гибких форматов привлечения на работу высококвалифицированных сотрудников из других учреждений высшего образования, науки и индустрии. В приоритете привлечение в качестве сотрудников лучших кадров с открытого рынка. В рамках подбора персонала осуществлено расширение линейки поиска сотрудников через систему открытых публикаций, объявлений о конкурсе в СМИ, на кадровых порталах, на сайте университета, индивидуальный рекрутинг, взаимодействие с работодателями. При этом университет ставит перед собой задачу формирования привлекательного бренда работодателя. Для наиболее востребованных отраслей региона университет планирует концентрировать ресурсы на привлечении кадров из реального сектора экономики (среди инструментов привлечения: индивидуальные контракты, предоставление служебного жилья, дополнительные социальные гарантии).

2) Программа привлечения российских постдоков и Программа приглашенных ведущих ученых (см. задача 2 научно-исследовательской политики и политики в области инноваций и коммерциализации разработок).

Задача 2. Комплексное развитие сотрудников через внедрение модели компетенций и индивидуальных планов развития

Механизмы реализации.

1) Модель компетенций и индивидуальные планы развития. В целях развития персонала внедряется модель компетенций НПП для достижения стандартов качества и эффективности деятельности, включающая 4 элемента:

Модель компетенций научно-педагогических работников

Педагогическая (учебно-практическая и методическая) деятельность	Самостоятельное осуществление научного исследования, руководство научно-исследовательской работой
Владение компьютерными технологиями и работа с цифровыми инструментами	Способность к рефлексии, профессиональному и личностному самообразованию

На основе моделей компетенций будет проведена оценка НПП и распределение их по группам обучения, для определения индивидуальных программ развития в зависимости от недостающих компетенций и интересов самого сотрудника.

Внедрение индивидуальных программ развития для каждого сотрудника будет вводиться последовательно, к 2027 году количество сотрудников, имеющих индивидуальный план развития, - 75%.

2) Система мер поддержки НПП для вовлечения в исследовательскую деятельность (см. задача 2 научно-исследовательской политики и политики в области инноваций и коммерциализации разработок).

Задача 3. Повышение уровня вовлеченности сотрудников через систему мотивации и создание благоприятной среды и корпоративной культуры

Для повышения уровня вовлеченности и лояльности сотрудников университета будет выстроена система внедрения следующих инструментов:

– создание общего видения (выстраивание единого понимания сотрудниками университета миссии, целей и ценностей, привлечение сотрудников неруководящих должностей к участию в рабочих группах по решению стратегических, социально значимых и иных задач);

– развитие возможностей сотрудников (поддержка инициатив, создание прозрачных социальных лифтов, выявление и устранение барьеров развития, создание инфраструктуры под талант сотрудника, привлечение к проектной и научной деятельности);

– выстраивание новых форм нематериального стимулирования (трансляция историй успеха на различных информационных площадках вуза, улучшение практик регулярного менеджмента в формате диалога руководителей и подчиненных, предоставление им поддержки и качественной обратной связи);

– повышение социальной ответственности университета как работодателя и улучшение социального обеспечения работников через прозрачные корпоративные программы лояльности, системы льгот и иные инструменты поддержки.

Повышение уровня вовлеченности и лояльности сотрудников университета позволит создать комфортную рабочую среду, трансформировать корпоративную культуру через изменение модели поведения, достигнуть единства целей сотрудников со стратегическими задачами университета.

Задача 4. Привлечение и закрепление в университете талантливых молодых НПП (в том числе развитие системы социальных лифтов для талантливых студентов и обучающихся в научной сфере)

Механизмы реализации.

1) Программа «Будущие преподаватели и исследователи».

Целью программы является обновление научно-педагогических и научных кадров за счет талантливых обучающихся и начинающих педагогических работников университета, не имеющих ученой степени кандидата наук, желающих осуществлять свою трудовую деятельность в Державинском университете на длительной основе (не менее 5 лет) на должностях профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников. Программа предусматривает предоставление

ежемесячных стипендиальных выплат до защиты диссертации в согласованный срок с последующим обязательным трудоустройством в университете на позицию НПР на срок не менее 5 лет.

В программе предусмотрено обучение, в том числе углубленное изучение иностранного языка, современных цифровых компетенций, проектного менеджмента, проведения научного исследования и написания научных работ.

Для целей получения практического опыта программой в ходе обучения также предполагается направление на научные стажировки сроком до 6 месяцев или трудоустройство в профильные организации на срок до 6 месяцев.

Количество молодых НПР, получивших ученую степень кандидата наук в рамках программы и трудоустроившихся в университете в рамках программы «Будущие преподаватели и исследователи», в год:

2023	2024	2025	2026	2027
8	8	11	18	21

2) Формирование и развитие студенческих научных сообществ, интегрированных в исследовательскую деятельность действующих научных групп.

3.5. Политика в области цифровой трансформации

Цель цифровой трансформации – формирование единой информационной экосистемы вуза, обеспечивающей эффективное сопровождение решения стратегических задач развития университета в парадигме цифровой экономики.

Принципы построения единой информационной экосистемы вуза:

- *цифровизация как целостная идеология и как инструмент развития*: с одной стороны, цифровая трансформация - необходимое инфраструктурное условие реализации стратегии развития, а с другой, цифровая трансформация – катализатор системных изменений образовательной деятельности – запрос на содержание и процесс ИТ-образования;

- *гибкость и системность*: внедрение облачных технологий и коробочных решений позволяет обеспечивать гибкость цифровой экосистемы университета и высокую мобильность необходимых изменений, но при этом внедрение и разработка любого цифрового продукта независимо от функционального заказчика проходит согласование на предмет включения в единую цифровую политику университета и дорожную карту ее реализации с позиции срочности и важности (долгосрочная и краткосрочная программа цифрового развития);

- *открытость* (гарантированный доступ для каждого, обеспеченный не только usability и авторизованным доступом, но и соответствующими программами обучения) и *безопасность* (цифровые продукты проходят обязательную экспертизу на безопасность);

- *модульность и интеграция*: заказ на разработку отдельных цифровых продуктов и решений (запрет на собственные разработки при наличии типовых решений) идет от конкретного функционального заказчика, но принимается в разработку только после экспертизы структур, отвечающих за цифровизацию университета в целом на предмет безопасности и возможности включения в единую цифровую экосистему университета.

Механизмы реализации цифровой трансформации

1. Цифровая трансформация административных процессов:

– система коллективного взаимодействия (постановка и контроль выполнения задач, электронный документооборот, электронные совещания, внутренний информационный портал, сервисы ip-телефонии);

– подсистему сопровождения закупок и финансов подразделений;

– систему личных кабинетов для административных работников и руководителей подразделений для формирования цифрового профиля и цифрового сопровождения контроля;

– интеграция всех систем в единое цифровое пространство вуза, обеспечив возможность мониторинга, верификации и анализа данных для принятия управленческих решений (ситуационный центр Университета).

2. Цифровое сопровождение трансформации образовательной деятельности:

– модернизация автоматизированной системы управления учебным процессом, переход к системе «единый деканат»;

– система личных кабинетов студента и преподавателя для индивидуализированного доступа к текущей учебной информации и университетским образовательным сервисам с возможностью обратной связи и выбора индивидуальной образовательной траектории для студента, а также индивидуальной траектории развития для преподавателя (персонализированное предложение образовательных продуктов);

– единая цифровая среда коммуникации участников образовательного процесса, в т.ч. внешних;

– цифровое обеспечение модели смешанного обучения через формирование механизма единого механизма выбора пути реализации внедрения электронного обучения в образовательный процесс: использование и разработка собственного электронного контента и / или курсов вузов-партнеров; цифровое сопровождение выбора и включения в единый учебный процесс;

– комплекс цифровых информационных ресурсов: библиотечных систем; сервисов по конструированию учебных дисциплин и курсов; цифровых коллекций учебно-методических материалов, обеспечивая при этом единую точку доступа к внешним ресурсам через личный кабинет

3. Цифровое сопровождение трансформации научно-инновационной деятельности:

– цифровая платформа научно-исследовательской деятельности, обеспечивающая: продвижение научных разработок во внешней среде; учет публикационной активности и фиксацию цифрового следа НПП; дистанционное использование научных виртуальных лабораторий – собственных и вузов-партнеров; доступ к комплексу современных библиометрических и информационных ресурсов; базу данных прикладных исследований университета; систему заказа консультационной поддержки молодого ученого при формировании собственных заявок на грантовую поддержку или конкурс; или заказ на профессиональный перевод научной статьи; создание единой базы результатов научно-исследовательской деятельности сотрудников университета; формирование актуального цифрового портфолио НПП.

4. Формирование цифровой среды кампуса Державинского университета

- внедрение сервиса «Кампусная карта» с единым цифровым идентификатором для обеспечения персонализированного доступа студентов, сотрудников и гостей ко всем цифровым сервисам Университета с любых пользовательских устройств (в рамках реализации проекта СКУД с видеонаблюдением и биометрией);

- расширение функционала личного кабинета студента и сотрудника с целью индивидуализированного доступа к текущей информации и внутриуниверситетским сервисам, включая системы индивидуального оповещения, заказа доступных сервисов и услуг; формирование собственной траектории развития, контроль и аккумуляция результатов деятельности;

- приведение цифровой инфраструктуры в соответствие современным требованиям по организации зоны коворкинга, зоны научно-исследовательской и проектной деятельности, учебных аудиторий, рабочего места преподавателя и административного персонала и т.п., начиная непосредственно от компьютерного и мультимедийного оборудования, заканчивая качеством и безопасностью внешних каналов связи и облачных систем хранения.

Особое место в обеспечении политики цифровой трансформации Державинского университета занимает обучение сотрудников и студентов ИТ-компетенциям, обеспечиваемое в рамках образовательной политики и политики управления человеческим капиталом.

3.6. Кампусная и инфраструктурная политика

Инфраструктурная политика университета строится на основе современного понимания кампуса как единства функционального и социокультурного пространства, основанного на принципах открытости, комфортности, безопасности, экологичности. В виду распределенной кампусной организации университет уделяет значительное внимание вопросам его интегрированности в архитектуру и пространственную структуру города. Кроме того, учитывая ориентированность университета на экспорт, кампусная и инфраструктурная политика реализуется на принципах интернациональности, межкультурной и межрасовой толерантности.

С учетом планового увеличения контингента студентов-очников до 9800 тысяч человек к 2030 году, около половины из которых будут приезжими, университет планирует реализовать:

- 1) увеличение учебно-научных площадей на 5 тысяч квадратных метров;
- 2) увеличение количества общежитий на 500 койко-мест (аренда, строительство и покупка, в том числе за счет проекта строительства арендного жилья совместно с «ДОМ РФ»);
- 3) модернизация площадей университета в пространства «нового типа» - не менее 10 тысяч квадратных метров;
- 4) повышение энергоэффективности (снижение количественных объемов потребляемых энергоресурсов) на 10%;
- 5) формирование фонда служебного жилья для молодых преподавателей, ученых и сотрудников, а также приглашенных профессоров и исследователей – не менее 20 койко-мест
- 6) строительство спортивно-оздоровительного плавательного бассейна при инвестиционной поддержке проекта.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие **задачи**:

1. Создание и внедрение нового дизайна образовательной среды: увеличение доли образовательных пространств нового типа (многофункциональные (трансформируемые) аудитории, коворкинги; создание трехязычной дружественной навигации в кампусе, в т.ч. цифрового сервиса (русский, английский, китайский языки).

2. Создание и внедрение нового дизайна научной и инновационной среды: расширение научно-инновационной инфраструктуры; система ситуационного центра, ресурсы гибридного вычислителя, суперкомпьютерного центра; трансформация библиотеки.

3. Создание и внедрение нового дизайна социальной и рекреационной среды: увеличение объема специализированного жилого фонда путем строительства, а также приобретения и аренды новых общежитий; создание фонда служебного жилья для молодых преподавателей, ученых и сотрудников, а также приглашенных профессоров и исследователей.

4. Создание и внедрение нового дизайна цифровой среды как связующего элемента экосистемы, а именно: создание и внедрение единой цифровой платформы, обеспечивающей доступ к сервисам, сопровождающим образовательный процесс, научную и проектную деятельность, социальные и культурные услуги, модернизация цифровой инфраструктуры в части серверного, коммутационного, компьютерного, мультимедийного и терминального оборудования, развития суперкомпьютерного центра; повышение цифровых компетенций у обучающихся и сотрудников университета; обеспечение необходимой пропускной способности каналов связи и беспроводного доступа в Интернет; обеспечение предоставления всех сервисов и информационных каналов университета в мультязыковом формате.

5. Создание и внедрение стандартов зеленого кампуса: реализация мероприятий по повышению энергоэффективности; применение технологий «умного» управления инженерными системами.

6. Создание и внедрение нового дизайна системы обеспечения безопасности: внедрение самообучаемой системы идентификации и контроля лиц, управления периметром кампуса, автоматизированной системы управления аварийными ситуациями, а также системы интеллектуального видеонаблюдения.

3.7. Система управления университетом

Система управления университетом будет строиться на принципах:

- открытости: создается внешний контур управления, включающий представителей региональных органов власти, общественных структур, научных и бизнес-партнеров; научные проекты будут реализовываться при участии внешней экспертизы;
- ориентации на результат: система управления должна предусматривать коллегиальный подход к планированию, при этом удерживать фокус на достижении определенных и измеримых результатов деятельности, закрепленными за центрами ответственности, наделенными соответствующими полномочиями и ресурсами;
- адаптивности: система управления университетом должна быть гибкой и способной оперативно адаптироваться под быстро изменяющиеся внешние условия.

1. Создание внешнего контура управления.

В качестве внешнего стратегического органа управления будет создан Наблюдательный совет, в состав которого войдут: представители органов государственной власти региона, представители бизнеса, институтов развития, научные партнеры.

Цель наблюдательного совета состоит в содействии развитию университета и повышению его конкурентоспособности.

Задачи наблюдательного совета:

- содействие формированию стратегии и программ развития университета, осуществление оценки стратегических инициатив университета;
- содействие университета с государственными, общественными и деловыми структурами;
- содействие развитию образовательного, научного и иных форм сотрудничества;
- содействие привлечению внебюджетных средств;
- содействие формированию целевого капитала;
- содействие развитию систем внешнего и внутреннего аудита и оценки деятельности университета для обеспечения его конкурентоспособности.

Основные научные направления университета будут проходить обязательную внешнюю экспертизу с привлечением научного сообщества из ведущих университетов и научных организаций.

2. Формирование матричной организационной структуры.

Университет будет поддерживать матричную организационную структуру, сочетающую управление операционными процессами в иерархической организационной модели (процессное управление) и управление проектами и программами развития (проектное управление), основанное на современных технологиях стратегического менеджмента и международных стандартах проектного управления (IPMA). Данная система позволит поддерживать эффективность текущих процессов и одновременно реализовывать крупные проекты развития через кросс-функциональное взаимодействие и усиление горизонтальных связей внутри проектных групп.

При этом сохранится кафедрально-факультетская модель с расширением полномочий руководителей структурных подразделений, сопровождаемая предоставлением дополнительных ресурсов под выполнение измеримых результатов в качестве центров финансовой ответственности (управление, ориентированное на результат).

3. Внедрение клиентоориентированной сервисной модели в системе управления.

Державинский университет планирует переход к клиентоориентированной модели взаимодействия как с внешними, так и с внутренними стейкхолдерами университета. Система постоянно развивающихся сервисов будет призвана обеспечить быстрые и удобные коммуникации между внутренними (сотрудники, студенты) и внешними стейкхолдерами, повысить эффективность работы, сокращая трудозатраты на рутинную деятельность, повысить уровень удовлетворенности всех пользователей сервисов.

4. Организация управления, основанного на данных.

Через инструменты цифровых и организационных изменений университет должен перейти к стратегии принятия решений на основе валидированных данных, предиктивной аналитики, быстрой обратной связи.

3.8. Финансовая модель университета

Финансовая политика университета до 2027 года направлена на:

- рост доли внебюджетных доходов до 58%;
- рост доли НИОКР в структуре доходов до 15%;
- повышение внутренней результативности, что будет подтверждаться ростом доходов в расчете на 1 НПП на 25%.

Текущая и планируемая финансовая модель.

За последние 10 лет общий объем доходов университета вырос в 1,7 раза, объем внебюджетных доходов вырос в 3 раза. При этом основной темп роста доходов приходится на последний пятилетний период за счет внебюджетных средств – рост в 2 раза.

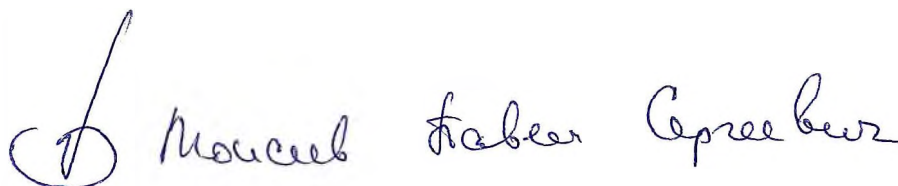
Целевые финансовые показатели:

Наименование показателя	2022	2027
Общий объем доходов, тыс. руб.	2 000 000,0	3 000 000,0
Эндаумент фонд, тыс. руб. (на 2021 год)	6800,0	8000,0
Доля внебюджетных доходов, %	53,0	58,0
Образовательная деятельность, %	82,0	81,0
НИОКР, %	14,0	15,0
Прочие виды деятельности, %	3,0	4,0

Финансирование программы развития

На реализацию программы развития университет направит не менее 15% внебюджетных доходов. Ключевые направления расходов: инвестиции в прикладные исследования и разработки (25–30%), развитие кадрового потенциала (15–20%), модернизация образовательной модели (15–20%), цифровая трансформация (5–10%), развитие инфраструктуры (10-15%).

Финансовое обеспечение программы развития будет осуществляться за счет роста числа иностранных и российских платных студентов, роста доходов от прикладных исследований и разработок, роста прочих доходов, в том числе от использования объектов инфраструктуры. Кроме того, предполагается поэтапное сокращение отдельных статей расходной части: «непрофильных» видов расходов (в т.ч. видов деятельности), не имеющих источников покрытия в структуре доходов, сокращение числа нерентабельных образовательных программ, повышение эффективности использования объектов инфраструктуры.

 Мосеев Павел Сергеевич