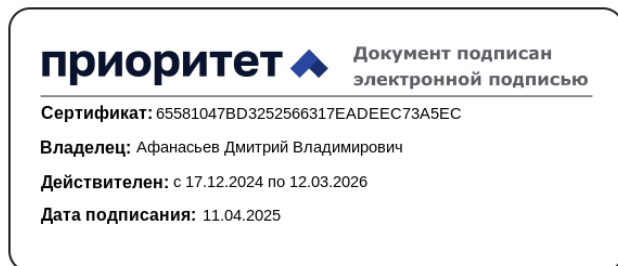


**УТВЕРЖДЕНА**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Заместитель Министра

\_\_\_\_\_/ Д.В.Афанасьев /  
(подпись) (расшифровка)

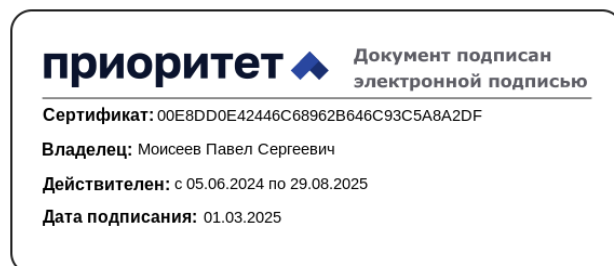


**СОГЛАСОВАНА**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Тамбовский государственный  
университет имени Г.Р. Державина»

Ректор

\_\_\_\_\_/ П.С.Моисеев /  
(подпись) (расшифровка)



**Программа развития**

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
на 2025–2036 годы

Тамбов, 2025 год

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

- 1.1. Краткая характеристика
- 1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период
- 1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал
- 1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

### **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

- 2.1. Миссия и видение развития университета
- 2.2. Целевая модель развития университета
- 2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)
  - 2.3.1. Научно-исследовательская политика
  - 2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации
  - 2.3.3. Образовательная политика
  - 2.3.4. Политика управления человеческим капиталом
  - 2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика
- 2.4. Финансовая модель
- 2.5. Система управления университетом

### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

- 3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения
- 3.2. Стратегическая цель № 1 - Построить в университете модель образования, ориентированного на перспективный рынок труда («Образование, ориентированное на рынок труда»)
  - 3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета
  - 3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета
  - 3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета
- 3.3. Стратегическая цель №2 - Создать комплексную систему привлечения, адаптации и развития персонала, направленную на повышение эффективности выявления и использования потенциала сотрудников, а также создание мотивационной среды для успешной реализации стратегических целей университета («Человеческий капитал для достижения стратегических целей»)
  - 3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета
  - 3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета
  - 3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.4. Стратегическая цель № 3 - Сформировать новую систему организации НИД для достижения задач технологического лидерства («Наука для технологического лидерства»)

3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.5. Стратегическая цель № 4 - Обеспечить лидерство среди университетов России по доле иностранных студентов, став ведущим международно-ориентированным университетом, который сочетает экспорт качественного образования и публичную дипломатию для укрепления глобального влияния РФ («Международно-ориентированный университет»)

3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.5.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.6. Стратегическая цель № 5 - Стать ключевым институтом развития Тамбовской области, укрепив роль университета как экспертно-аналитического центра региона, обеспечивающего научно обоснованные решения для его устойчивого развития через интеграцию образования, исследований и инноваций в локальную социально-экономическую среду («Институт развития региона»).

3.6.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.6.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.6.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.7. Стратегическая цель № 6 - Обеспечить к 2030 году переход на экосистемную модель управления, основанную на сети отраслевых кластеров и единой цифровой платформе («Экосистемная модель управления»).

3.7.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.7.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.7.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.8. Стратегическая цель № 7 - Стать к 2030 году ключевым экспертно-методическим центром России, координирующим разработку и внедрение корпоративной демографической политики в вузах страны («Федеральный центр компетенций по демографической политике университетов»).

3.8.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.8.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.8.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

#### **4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА**

4.1. Описание проекта

## **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА**

- 5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения
- 5.2. Стратегии технологического лидерства университета
  - 5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета
  - 5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации
  - 5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства
- 5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета
- 5.4. Описание стратегических технологических проектов
  - 5.4.1. Технологии для экономики замкнутого цикла
    - 5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта
    - 5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта
    - 5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта

# **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

## **1.1. Краткая характеристика**

Университет основан в 1918 году. В Державинском обучается 15 000 студентов из 60 регионов России и 58 стран мира. Каждый пятый обучающийся университета – иностранец.

Университет охватывает более 50% очного контингента студентов Тамбовской области, обучающихся по 191 образовательной программе в рамках 30 укрупненных групп направлений (специальностей).

В структуре университета функционирует 5 институтов (Институт новых технологий и искусственного интеллекта; Институт медицины и здоровьесбережения; Институт права и национальной безопасности; Институт образования и общественных наук; Институт креативных индустрий, экономики и предпринимательства), Факультет физической культуры и спорта, Военный учебный центр и Державинский лицей.

В Державинском действуют более 40 научных центров и лабораторий. Успешно функционируют объединенный инжиниринговый центр (включающий инжиниринговый центр промышленной микробиологии, центр перспективных химических технологий и учебно-инжиниринговый центр «Химические технологии органического и неорганического синтеза»), Центр коллективного пользования научным оборудованием, два научно-исследовательских института (в составе НОЦ «Наноматериалы и нанотехнологии», НОЦ «Фундаментальные математические исследования» и НОЦ «Экологии и биотехнологий»), молодежная лаборатория «Водорослевые биотехнологии», Симуляционно-аккредитационный центр, два студенческих конструкторских бюро, научный центр Российской академии образования (РАО), Центр активного долголетия. Введена практика открытия научных лабораторий совместно с коммерческими партнерами под их запросы и при их софинансировании (более десятка совместных лабораторий в области биотехнологий, микробиологии, химических технологий, цифровых технологий в АПК и природопользовании).

Университет входит в состав НОЦ мирового уровня «Инновационные решения в АПК» г. Белгород, в рамках деятельности которого совместно с НИТУ «МИСиС» разработаны технические решения для интенсивного восстановления лесов после пожаров; результаты внедрены питомниками Воронежской области и Тамбовской области.

В ТГУ имени Г.Р. Державина созданы все условия для всестороннего развития молодёжи. В 2024 г. начал свою работу ИТ-кластер, осуществляются мероприятия по созданию коворкинг-пространств, оснащенных современными компьютерами и иным оборудованием, необходимым для проведения практических мероприятий, конференций, проектной работы. Особое внимание в Державинском уделяется патриотическому воспитанию молодежи, формированию культурных и творческих компетенций.

Державинский отличается финансовой стабильностью. Доля внебюджетных доходов университета в среднем за последние 5 лет составляет 50%.

В вузе сформирована единая цифровая экосистема сервисов, объединяющая 43 цифровых сервиса в личных кабинетах студентов, преподавателей и сотрудников. Доступ к ним осуществляется через веб-версии и мобильное приложение «Мой ТГУ» на платформах iOS и Android.

## **1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период**

### **Исследования и разработки**

До 2010 года основным вектором развития научной деятельности было сохранение традиционных фундаментальных направлений исследований, характерных для классического университета. С 2015 года начинается рост междисциплинарных и прикладных исследовательских проектов, появляются и поддерживаются новые перспективные научные направления в области биотехнологий, управления природопользованием, цифровых и химических технологий. В этот период университет активно участвовал в федеральных программах с крупными проектами (финансирование из федерального бюджета – более 250 млн руб.). В этот же период совместно с МГУ им. М.В. Ломоносова проведены фундаментальные исследования по созданию «умных» наноматериалов для медицины и техники новых поколений, созданию средств их диагностики. Работа по коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и прикладных разработок в этой сфере привела к созданию линейки аппаратных средств научного приборостроения, реализуемых в США, Канаде и важных промышленных центрах РФ (Томск, Самара, Тюмень и др.).

За период 2020-2024 гг. можно выделить следующие ключевые результаты Державинского университета в области науки и инноваций.

| Задачи                                                                    | Результаты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повышения результативности НИД                                            | <p>1. Учеными университета в 2020–2024 годах было успешно реализовано 62 проекта, поддержанных РФФИ и РНФ, на общую сумму 300 млн. руб.</p> <p>2. Два университетских научных журнала вошли в 1 и 2 квартили международных наукометрических систем. Опубликовано 316 статей в ведущих журналах 1 и 2 квартилей международных наукометрических систем.</p>                                                                                                                                                                                                    |
| Выстраивание внутренней системы RnD и инжиниринга до УГТ не ниже 7        | <p>1. Разработан научный прибор до стадии О1 в партнерстве с ПАО «Электроприбор», входящим в государственную корпорацию Ростех, в рамках ФП «Развитие отечественного приборостроения гражданского назначения для научных исследований».</p> <p>2. Создана инновационная инфраструктура инжиниринговых центров, позволяющая отрабатывать производственные технологии в полупромышленном масштабе. Среди постоянных заказчиков НИОКР и НТУ: АО «Пигмент», ООО «Полипласт Новомосковск», ООО «Газпром ВНИИГАЗ», ТОО «F&amp;MA» (Республика Казахстан) и др.</p> |
| Развитие системы научно-технологических партнерств и коммерциализации РИД | Налажено сотрудничество с такими ведущими научными и образовательными организациями, как ВИАМ, ИОНХ РАН, ИФР РАН, ИХ ДВО РАН, ИДИ ФНИСЦ РАН, МГУ им. М. В. Ломоносова, СПбГУ, Университет МИСиС, Ханойский инженерно-технологический университет (VNU University of Engineering and Technology) и др.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Развитие научной инфраструктуры                                           | <p>В рамках гранта на поддержку и развитие центров коллективного пользования научным оборудованием более чем на 60 млн. руб. дооснащен ЦКП «Державинский».</p> <p>Вложения в научную инфраструктуру за последние 5 лет составили около 500 млн рублей.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Привлечение талантливой молодежи в науку                                  | <p>1. Эффективность аспирантуры достигла 30%, а доля молодых ученых в научных коллективах составила 40%.</p> <p>Ежегодно реализуются конкурсы Державинских грантов для студентов и преподавателей университета, цель которых – вовлечение молодежи в научную деятельность, развитие научных коллективов, поддержка защит кандидатских и докторских диссертаций.</p>                                                                                                                                                                                          |
| Оптимизация системы управления НИД                                        | <p>1. В 3 раза сократилось время на подписание договоров на выполнение НИР.</p> <p>2. На 80% сокращены обращения к структурным подразделениям для получения данных о научно-исследовательской деятельности сотрудников.</p> <p>3. В 10 раз сократились сроки сбора данных для отчетов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Образование

В реализации образовательной политики университет сохраняет тренд на индивидуализацию учебного процесса и раннее погружение в профессиональное поле с целью обеспечения карьерной успешности выпускника.

За последние годы: в учебный процесс включены онлайн курсы по освоению цифровых компетенций в рамках сетевых договоров с СПбПУ им. Петра Великого, АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», АНО «Платформа НТИ», АНО «Университет НТИ 2035». В 2024 году 40,8% образовательных программ реализовано в сетевой форме. Среди значимых партнеров: ГИТИС, МГХПА имени С.Г. Строганова, ЮЗГУ, отдельные курсы реализуются в рамках сетевых договоров с НИУ ВШЭ, СПбГУ и др. В 2024 году доля

предприятий реального сектора экономики составила 73% от общей численности сетевых партнеров.

С 2021 года университет существенно расширил охват слушателей ДПО за счет внедрения онлайн программ и выхода на международный рынок.

Общая численность обучающихся выросла на 24% (за 2015–2024), численность иностранных обучающихся выросла в 2 раза; доля первокурсников из других регионов выросла до 20% (в 3 раза). Обеспечено лидерство по среднему баллу ЕГЭ в регионе. Общая численность программ ДПО возросла в 7,2 раза с 1485 слушателей в 2021 году, до 10711 в 2024 году.

### **Международная деятельность**

С 2017 по 2020 гг. университет являлся оператором программы «Благоприятная среда для иностранных обучающихся» в рамках реализации приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования» федерального проекта «Экспорт образования» и вошел в число вузов – лидеров в международном образовании.

Ключевыми партнерами являются в настоящее время ведущие вузы Китая, СНГ, Африки.

С 2024 года обеспечивается интеграция университета в мировое образовательное пространство посредством включения в состав членов международных ассоциаций и консорциумов: Консорциум «Сетевой университет СНГ», Российско-Китайский альянс языковых вузов, Российско-Китайская Ассоциация вузов культуры и искусств.

С 2014 года в 3 раза увеличилось количество программ в сетевой форме с участием зарубежных партнеров, в том числе программ двух дипломов. Среди ключевых сетевых партнеров: Самаркандский институт экономики и сервиса (Узбекистан), Биньхайский институт внешних дел при Тяньцзиньском университете иностранных языков (Китай).

### **Кадры**

В университете организована система обучения и кадровых лифтов для молодых НПР. Увеличены затраты на повышение квалификации НПР. Введена практика точечного привлечения ведущих ученых для укрепления научных групп, а также привлечения в АУП сотрудников из реального сектора экономики.

В 2023 году запущен многофункциональный центр для сотрудников университета, работающий по режиму «единого окна» в части кадрового и бухгалтерского сопровождения.

Активно привлекаются специалисты из ведущих профильных организаций региона. На руководящие должности - специалисты с внешнего рынка труда, обладающие практическим опытом управления в крупных компаниях как внутри региона, так и за его пределами. Для привлечения ключевых НПР в университете внедрена дополнительная система мотивации, которая основывается на индивидуальном плане эффективности и расширенном пакете льгот

(оплата найма жилья, компенсация переезда, единовременная выплата «подъемных»). Привлечено более 200 новых НПП за 2021 - 2024 годы.

Для развития системы обучения персонала в университете разработана система индивидуальных планов развития (ИПР). Всего за период с 2021 по 2024 годы ИПР реализовали свыше 150 научно-педагогических работников.

В 2024 году внедрен новый эффективный контракт, основанный на принципах каскадируемости задач от показателей ректора и целей программы развития, внедрены уровни сложности для ППС.

Программа подготовки кадрового резерва «Будущие преподаватели и исследователи», запущенная в 2021 году, признана лучшей практикой в области управления человеческим капиталом. За 2022-2024 годы участниками программы подготовлено 334 публикации, в том числе 50 статей Scopus/WoS, получены 3 свидетельства о регистрации баз данных для ЭВМ, защищены 6 кандидатских диссертаций. В программе участвует 26 участников, трудоустроено в университет на позиции НПП 24 человека.

## **Цифровизация**

Системная деятельность по цифровой трансформации университета осуществлялась наиболее активно с 2016 года и позволила к 2025 году обеспечить серьезный цифровой задел для развития университета.

С 2021 года университет взял курс на создание единой цифровой экосистемы сервисов. Начальным этапом стал проект с технологическим партнёром — компанией «1С», направленный на интеграцию через 1С:Шина. Это позволило реализовать 80 потоков передачи данных между системами источников и получателями, что создало основу для формирования «Единой экосистемы цифровых сервисов», охватывающей образовательные, научные и административные процессы.

На сегодняшний день эта экосистема объединяет 43 цифровых сервиса в личных кабинетах студентов, преподавателей и сотрудников. Среди них такие важные элементы, как онлайн МФЦ студента, цифровое портфолио и рейтинг, сервисы персонализированных образовательных траекторий (майноры, мэйджеры), проектной деятельности, эффективного контракта, цифрового профиля, а также доступ к сети Интернет для сотрудников и преподавателей. Доступ осуществляется через веб-версии и мобильное приложение

Запущены новые проекты на базе *VK Workspace* и *VK HR Tek* по организации цифровой коммуникации и HR-сопровождения.

## **Кампус**

За последние пять лет Университет значительно расширил научно-инновационную, образовательную, социальную и спортивную инфраструктуру. Кампус представляет собой: более 70 тыс. кв.м. учебно-лабораторных площадей в г. Тамбов, более 40 тыс. кв.м. собственных и

арендуемых жилых помещений в г. Тамбов; более 25 тыс. кв.м. помещений спортивного назначения (в том числе крытый ледовый каток, бассейн, спортивные и фитнес-залы, открытый стадион) в г. Тамбов; спортивно-оздоровительный лагерь (базу отдыха) более 3,5 тыс. кв.м.; кампус военно-патриотического и спортивного назначения более 10 тыс. кв.м.; кампус научно-образовательного центра 1,5 тыс. кв.м.

В 2023–2024 году в Державинском запущены крупные инфраструктурные проекты:

- начато строительство арендного дома для студентов, вместимостью 510 мест в рамках совместного проекта вуза, Дом.РФ и Правительства области (ввод дома в эксплуатацию планируется в августе 2025 г.);
- создание университетской клиники (общая площадь – 2500 кв.м.);
- создание Креативного кластера – пространства нового типа для развития образования и творческой деятельности в сфере креативных индустрий (общая площадь – 2500 кв.м.).

## Результаты.

Динамика ключевых показателей деятельности университета представлена в таблице.

| Показатель                                                                            | 2014      | 2019                        | 2024                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>Исследования и разработки</b>                                                      |           |                             |                               |
| Объем НИОКР и НТУ в расчете на 1 НПР, тыс. руб.                                       | 123,9     | 306,1                       | 270,1                         |
| Количество зарегистрированных РИД, ед.                                                | 11        | 42                          | 130                           |
| Количество лицензионных договоров, ед.                                                | 0         | 0                           | 10                            |
| <b>Образование</b>                                                                    |           |                             |                               |
| Численность обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, чел. | 11 268    | 11 316                      | 12 458                        |
| Количество сетевых ОП, ед.                                                            | -         | 2 программы, 43 обучающихся | 78 программ, 2157 обучающихся |
| Количество обученных по программам ДПО, чел.                                          | 1 485     | 7 954                       | 10 711                        |
| Численность НПР, чел.                                                                 | 474       | 526                         | 699                           |
| <b>Международная деятельность</b>                                                     |           |                             |                               |
| Численность иностранных студентов, чел.                                               | 863       | 2041                        | 1612                          |
| Количество международно-ориентированных ОП, ед.                                       | 1         | 4                           | 8                             |
| <b>Финансы</b>                                                                        |           |                             |                               |
| Объем доходов, тыс. руб.                                                              | 1 110 554 | 1 599 138                   | 2 642 669                     |
| Объем внебюджетных доходов, тыс. руб.                                                 | 441 521   | 930 364                     | 1 146 469                     |
| Доля доходов из внебюджетных источников, %                                            | 39,8      | 58,2                        | 43,4                          |

### 1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал

## **Исследования и разработки.**

За период с 2021 года университету удалось сформировать команды и компетенции для создания прикладных разработок для индустрии в области химических технологий, биотехнологий и приборостроения, получить опыт коммерческих контрактов в этой сфере на региональном, национальном и международном уровне (Казахстан), а также создать инфраструктуру малотоннажных производств. Среди постоянных заказчиков НИОКР и НТУ – крупные региональные и федеральные компании – АО «Пигмент», ООО «Полипласт Новомосковск», ООО «Газпром ВНИИГАЗ», ТОО «F&MA» (Республика Казахстан) и др. На следующем этапе развития университет планирует сконцентрировать усилия на реализации более масштабных и длинных проектов в интересах крупных компаний страны и региона, направленных на обеспечение технологического лидерства.

В области социогуманитарных исследований университет приступил к реализации нового масштабного междисциплинарного проекта. Проект "Демография" объединил усилия ведущих университетских социологов, политологов, экономистов, медиков, психологов, географов и историков. Реализуется совместно с Правительством Тамбовской области, а также ведущими научными организациями в области демографических исследований: Институт демографических исследований Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, Институт демографической политики имени Д. И. Менделеева. В рамках нового научного направления будут проводиться прикладные демографические исследования и региональная демографическая аналитика. Цель - создание основанного на данных механизма для оценки и корректировки региональной демографической политики для повышения рождаемости. Планируется, что для социогуманитарных исследовательских групп университета это направления станет ведущим.

## **Образование.**

Образовательная политика предыдущего периода развития университета, начиная с 2021 года, была построена на студентоориентированной модели – большой индивидуализации по выбору студента за счет внедрения майноров, проектной деятельности, индивидуализации темпов освоения ОП для наиболее успевающих студентов, уровневых дисциплин (разная сложность курса). Анализ эксперимента показал, что удовлетворенность студентов от такого формата обучения выше, но не все внедрения ведут к повышению качества образования, повышению конкурентоспособности выпускника и его востребованности на рынке труда.

На следующем этапе развития университет, сохраняя отдельные успешные практики, проводит корректировку образовательной политики, концентрируясь в первую очередь на образовании, ориентированном на перспективный рынок труда.

Это повлияет на принципы формирования портфеля образовательных программ, на критерии индивидуализации/вариативности образовательного процесса, на содержание проектной (и иной практической) деятельности и на степень участия работодателя в проектировании и реализации образовательных программ.

## **Международная деятельность.**

Университет имеет богатый и признанный опыт в экспорте образования. Благодаря этому в вузе сформирована благоприятная мультикультурная студенческая среда и репутация на международном рынке образования. К 2024 году Державинский университет вошел и сохраняет свою представленность в ряде международных рейтингов, таких как: «Три миссии университета» (позиция 1501-1750), THE Impact Rankings (позиция 1001-1500), Greenmetric world university rankings (позиция 337), Round University Ranking (позиция 992).

Обеспечивается планомерное наращивание экспорта образовательных услуг. Общая численность иностранных обучающихся за последние 10 лет росла и достигла максимума в 2023 года – 2520 человек, после чего несколько сократилась в 2024 году в связи с геополитическими проблемами. Вызовом 2024 года стала необходимость перестройки системы привлечения зарубежных студентов и выхода на новые рынки. В результате университету удалось пересмотреть свою политику привлечения иностранных студентов и вновь увеличить набор в 2024 году по сравнению с предыдущим годом, восстановив тенденцию к росту. На следующем этапе развития предстоит закрепить новые подходы работы с зарубежными странами и выстроить устойчивую систему привлечения иностранных студентов.

## **Финансы.**

Державинский университет отличается высоким уровнем финансовой устойчивости, что должно стать важным фундаментом реализации программы развития университета. Университет стабильно занимает лидерские места по уровню финансового менеджмента.

### **1.4. Вызовы, стоящие перед университетом**

Внешние вызовы, обусловленные ситуацией в стране и регионе:

геополитические факторы, изменившие роль страны в системе международных отношений и трансформировавшие её государственные интересы предопределили курс на обеспечение технологического суверенитета и технологического лидерства, разработку «прорывных» технологий;

необходимость переориентации высшего образования под запросы реального сектора экономики, наукоемких отраслей, социальной сферы, цифровой трансформации;

цифровая трансформация и переход к исследованиям с использованием онлайн-коммуникаций на основе разработок в области искусственного интеллекта, больших данных, цифровых моделей;

демографические факторы, влияющие на приток абитуриентов, нехватку кадров на рынке труда, особенно характерные для Тамбовской области: ежегодное отрицательное сальдо миграции молодежи, сокращение численности населения, самая высокая в стране доля пожилых людей в структуре населения.

Среди внутренних вызовов следует отметить:

риск снижения наполнения НПР молодыми кадрами, который может привести к проблемам в кадровом обеспечении образовательного и научного процесса;

необходимость налаживания качественных партнерских отношений с организациями реального сектора с целью развития сети индустриальных партнеров, в том числе для организации совместных исследований и разработок, привлечения партнеров к образовательному процессу, а также их дальнейшего наполнения выпускниками университета в соответствии с реальными требованиями к компетенциям сотрудников;

цифровизация образовательного процесса, внедрение искусственного интеллекта, стремительное развитие образовательных механизмов, вызывает необходимость сотрудников быстро адаптироваться к происходящим изменениям и овладевать новыми профессиональными компетенциями;

необходимость повышения эффективности финансовой политики университета для обеспечения его финансовой устойчивости, что особенно актуально в условиях реализации проектов развития, стратегических технологических проектов и ограниченности бюджетного финансирования.

## 2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### 2.1. Миссия и видение развития университета

Миссия университета: приносить пользу. Жизнь и планы Державинского университета вдохновлены стремлением приносить пользу – нашим студентам, преподавателям, сотрудникам, локальным сообществам, обществу и государству. Вуз является платформой для продуктивной работы и самореализации исследователей, для производства значимых интеллектуальных продуктов, для выстраивания инновационных цепочек и трансфера передовых научных достижений в производство. Университет культивирует материальную, организационную и интеллектуальную среду для прорывных задач, имеющих существенный потенциал практического применения. Державинский университет – это социальный институт, который, используя новейшие социальные технологии, нацелен на построение здорового общества, ориентированного на ценности патриотизма, государственного суверенитета и прогресса. Университет преобразует всю социальную среду региона. Здесь формируются целевые образы нового общества и общественных отношений, новые стили жизни, новые способы деятельности. Цель нашего внутреннего развития заключается в том, что университет должен стать высокоорганизованным и эффективным сообществом, в котором усилиями всех его участников создаются условия для продуктивной работы и учёбы, смелого научного творчества, благополучной жизни и социального лидерства.

Ценности университета: Добросовестность. Лидерство. Открытость. Уважение к личности. Бережливость. Патриотизм. Новаторство.

В 2036 году Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина видит себя как образовательная экосистема для учебы и жизни, что подразумевает трансформацию университета в многофункциональный стратегический центр, который выходит за рамки классической образовательной организации.

Переход на экосистемную модель для университета означает трансформацию из традиционной образовательной организации в интегрированную платформу, которая объединяет академические, научные, коммерческие и социальные сервисы в единое пространство, состоящее из 8 отраслевых кластеров. Это подразумевает создание сети взаимосвязанных продуктов, услуг, партнёрств и ценностей, где каждый элемент усиливает ценность других. Университетские кластеры направлены на содействие достижению национальных целей, развитие локальной экономики и общества через экспертизу, внедрение технологий, поддержку социальных инициатив.

### 2.2. Целевая модель развития университета

Трансформация университета в экосистему будет осуществляться через формирование **отраслевых кластеров**, где каждый кластер объединяет образование, практическую деятельность, исследования и взаимодействие с внешними стейкхолдерами, предлагая пакет сервисов, услуг внутри университета и вовне, решая следующие задачи:

- внутренняя: интеграция образования, исследований и практики с участием внешних академических и промышленных отраслевых партнеров;
- внешняя: содействие достижению национальных целей и развитие региона через экспертизу, внедрение технологий, поддержку социальных инициатив.

Экосистема университета включает 8 отраслевых кластеров, каждый кластер способствует достижению соответствующих национальных целей развития (см раздел Управление) и выполняет экспертно-аналитическую роль в региональном развитии (см. стратегия «Институт развития региона»). Каждый кластер будет управляться коллегиально с участием отраслевых экспертных советов (см. стратегия «Переход на экосистемную модель управления»).

Отраслевая кластерная экосистема университета:

1. Кластер здоровьесбережения и медицины
2. ИТ кластер
3. Технологический
4. Кластер развития человеческого капитала
5. Креативный
6. Социогуманитарный
7. Спортивный
8. Патриотический

В **образовании** университет сосредоточится на подготовке кадров для перспективного рынка труда, расширит портфель программ по инженерным направлениям подготовки, увеличит число подготавливаемых специалистов для ИТ-сферы, что позволит обеспечить подготовку кадров для востребованных отраслей экономики.

**Исследования** в университете должны поддерживать фундаментальность образования, содействовать формированию у студентов способности к научному мышлению, а также создавать условия для создания новых технологий в приоритетных отраслях экономики. Социогуманитарные исследования университета станут основой для экспертно-аналитической деятельности в борьбе с демографическими вызовами.

Университет будет создавать востребованные **технологии** в области экономики замкнутого цикла, а на последующем этапе своего развития – и в области здоровьесбережения (в том числе технологии репродуктивного здоровья). Помимо высокотехнологичных решений, университет будет в рамках кластера реализовывать практическую деятельность, предлагая наукоемкие сервисы и услуги компаниям и населению.

На **региональном** уровне университет позиционирует себя как ключевой институт развития региона, интегрируя научно-экспертный потенциал для решения локальных задач в контексте национальных приоритетов. Он выступает платформой стратегического анализа, предлагая власти, бизнесу и обществу данные и решения для устойчивого роста территории — от

подготовки педагогических и медицинских кадров до наукоемких сервисов и технологических решений для предприятий Тамбовской области и методов решения демографических проблем.

На **национальном** уровне университет представит линейку национально конкурентоспособных флагманских программ, поддерживая долю иногородних абитуриентов не ниже 20% российского контингента, а также новые продукты и технологии в области своих приоритетных направлений.

На **международном** уровне университет будет занимать ведущие позиции в стране по доле иностранных студентов, внося существенный вклад в экспорт образования, и планирует на следующем этапе своего развития создавать условия и разрабатывать инструменты для трудоустройства иностранных выпускников на территории РФ. По приоритетным образовательным и научным направлениям в университете будут сформированы долгосрочные и устойчивые международные связи с выбранными в соответствующих макрорегионах ключевыми партнерами. Университет сформирует за рубежом собственные «зоны» гуманитарного влияния как университета публичной дипломатии в продвижении российских ценностей и русского языка.

Ключевые целевые показатели университета, отражающие достижение целевой модели

| Показатель                                                                                                                                     | 2024      | 2030    | 2036    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------|
| <b>Исследования и разработки</b>                                                                                                               |           |         |         |
| ВЗИР (Внутренние затраты на исследования и разработки), тыс. руб.                                                                              | 186 158,5 | 343 000 | 470 500 |
| Объем доходов от реализации РИДов, тыс. руб.                                                                                                   | 5 000     | 18 000  | 30 000  |
| <b>Образование</b>                                                                                                                             |           |         |         |
| Общая численность обучающихся по очной форме по программам высшего образования, чел.                                                           | 8 688     | 10 851  | 11 850  |
| Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн- курсов, чел. | 10 711    | 15 500  | 18 000  |
| Доля иностранных обучающихся, %                                                                                                                | 18,6      | 23,1    | 30      |
| Доля трудоустроенных выпускников, %                                                                                                            | 66        | 75      | 85      |
| <b>Человеческий капитал</b>                                                                                                                    |           |         |         |
| Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности НПП, %                                | 4,1       | 6,7     | 7,1     |
| <b>Финансы</b>                                                                                                                                 |           |         |         |
| Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета, %<br>Прирост в 2030 г. составит 30%                               | 43,1      | 45,6    | 50      |

Достижение целевой модели будет осуществляться через стратегические цели:

Построить в университете модель образования, ориентированного на перспективный рынок труда («Образование, ориентированное на рынок труда»)

1. Создать комплексную систему привлечения, адаптации и развития персонала, направленную на повышение эффективности выявления и использования потенциала сотрудников, а также создание мотивационной среды для успешной реализации стратегических целей университета («Человеческий капитал для достижения стратегических целей»)
2. Сформировать новую систему организации НИД для достижения задач технологического лидерства («Наука для технологического лидерства»)
3. Обеспечить лидерство среди университетов России по доле иностранных студентов, став ведущим международно-ориентированным университетом, который сочетает экспорт качественного образования и публичную дипломатию для укрепления глобального влияния РФ («Международно-ориентированный университет»)
4. Стать ключевым институтом развития Тамбовской области, укрепив роль университета как экспертно-аналитического центра региона, обеспечивающего научно обоснованные решения для его устойчивого развития через интеграцию образования, исследований и инноваций в локальную социально-экономическую среду («Институт развития региона»).
5. Обеспечить к 2030 году переход на экосистемную модель управления, основанную на сети отраслевых кластеров и единой цифровой платформе («Экосистемная модель управления»).
6. Стать к 2030 году ключевым экспертно-методическим центром России, координирующим разработку и внедрение корпоративной демографической политики в вузах страны («Федеральный центр компетенций по демографической политике университетов»).

## **2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)**

### **2.3.1. Научно-исследовательская политика**

За предыдущий период развития университет сформировал команды и структуры, ориентированные на выполнение крупных прикладных исследований. В продолжение этого на следующем этапе развития планируется придерживаться следующих норм и принципов организации НИД:

1. Квалифицированный заказчик для каждого исследования. Все исследования, даже фундаментальные, должны ориентироваться на решение актуальных проблем, стоящих перед регионом, страной, человечеством.
2. Стратегическим приоритетом научно-технологического развития естественнонаучных исследований является создание технологий для экономики замкнутого цикла, обеспечивающих устойчивое экономическое развитие. При этом особый акцент делается на такие направления, как биоэкономика, а также химия и новые материалы.
3. Стратегическим приоритетом научно-технологического развития, объединяющим гуманитарные исследования, является исследования в области демографии и поиска

решения современных демографических проблем.

4. Стратегическим приоритетом научно-технологического развития в области медицины являются исследования и разработки в области репродуктивных технологий, призванные способствовать решению демографических проблем.

Реализация этих подходов позволит университету через передовые разработки и сотрудничество с предприятиями реального сектора построить науку, соответствующую требованиям времени и занять прочные позиции в выбранных областях.

### **2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации**

1. Создание системы инновационной деятельности, позволяющей добиваться бесшовного продвижения разрабатываемых продуктов по шкале УГТ на основе модернизированной инновационной инфраструктуры, включающей конструкторские бюро, инжиниринговые центры, испытательные центры научно-технологический и промышленный парки, а также сеть научно-производственной кооперации, позволяющей сформировать эффективную СРТ с участием университета.

2. Использование различных моделей коммерциализации РИД для формирования эффективных инновационных стратегий применительно к каждой конкретной разработке:

- организация собственных малотоннажных (мелкосерийных) производств,
- создание и продажа технологических стартапов, в том числе в открываемом на базе университета технопарке,
- серийное оказание НТУ,
- получение роялти за использование интеллектуальной собственности,
- создание совместно с соинвесторами малых технологических компаний с размещением компаний на территории нового промышленного парка, планируемого к созданию к 2026 году при поддержке Корпорации развития Тамбовской области.

3. Вовлечение студентов, аспирантов и молодых ученых в инновационную деятельность во взаимодействии с промышленными партнерами, органами власти и другими квалифицированными заказчиками результатов НИОКР. Создание системы мотивации студентов и сотрудников университета для участия в разработках, имеющих коммерческий потенциал.

4. Приоритет устойчивых и социально ответственных технологических решений. Университет поддерживает проекты, которые не только приносят экономическую выгоду, но и оказывают положительное влияние на общество и окружающую среду. Это включает развитие «зеленых» технологий, социальных инноваций и решений для улучшения качества жизни населения.

Реализация этой политики позволит университету сместить фокус в область прикладных коммерциализуемых разработок с учетом тренда на устойчивое развитие и социальную ответственность, а также изменить структуру доходов от НИОКР в пользу финансирования со стороны предприятий реального сектора экономики, что повысит финансовую устойчивость.

### 2.3.3. Образовательная политика

#### 1. Образовательная модель.

Образовательная политика предыдущего периода развития университета, начиная с 2021 года, была построена на студентоориентированной модели – большой индивидуализации по выбору студента за счет внедрения майноров, проектной деятельности, индивидуализации темпов освоения ОП для наиболее успевающих студентов, уровневых дисциплин (разная сложность курса). Анализ эксперимента показал, что удовлетворенность студентов от такого формата обучения выше, но не все внедрения ведут к повышению качества образования, повышению конкурентоспособности выпускника и его востребованности на рынке труда.

На следующем этапе развития университет, сохраняя отдельные успешные практики, проводит корректировку образовательной политики, концентрируясь в первую очередь на образовании, ориентированном на перспективный рынок труда.

Это повлияет на принципы формирования портфеля образовательных программ, на критерии индивидуализации/вариативности образовательного процесса, на содержание проектной (и иной практической) деятельности и на степень участия работодателя в проектировании и реализации образовательных программ.

- Портфель образовательных программ будет формироваться при участии отраслевых экспертных советов и ключевых работодателей. Кроме того, будут учитываться перспективные кадровые потребности региона, разрабатываемые в настоящее время в рамках стратегии социально-экономического развития Тамбовской области до 2036 года. Сами программы должны быть гибкими; предполагается, что ежегодно будет обновляться не менее 10% образовательных программ. Существенным нововведением станет открытие инженерной школы. Ожидается, что к 2036 году не менее 20% приема будет осуществляться на инженерные и ИТ-специальности.
- Адаптивность. Конструкция образовательной программы предполагает ее адаптивность в зависимости от уровня подготовки студента и его профессионального выбора.
- Фундаментальная база. Через формирование у студентов фундаментальных знаний и базовых исследовательских компетенций у обучающихся сформируется способность к научному мышлению, направленная на решение нетривиальных профессиональных задач в будущем, а кроме того, создаст предпосылки для выбора академической карьерной траектории по окончании программы.
- Практикоориентированность должна стать одним из приоритетов образовательной политики. Обучение через решение реальных прикладных задач должно обеспечить более успешный выход выпускника на рынок труда, в том числе уже в период обучения там, где это будет возможно реализовать без потери качества образовательного результата.
- Целостность образования. Предполагает единство обучения, развития и воспитания. Образование в университете – это комплексный процесс, включающий не только освоение компетенций и получение профессионального опыта, но и всестороннее развитие и воспитание личности в соответствии с миссией и ценностями университета и общества.

- Сетевое взаимодействие и кооперация для достижения высоких образовательных результатов. При реализации образовательных программ университет будет полагаться не только на свои ресурсы и компетенции, но и партнерские. К 2036 году 60% образовательных программ должны реализовываться при участии сетевого партнера. Цель сетевого взаимодействия – наполнение образовательной программы глубокой профессиональной экспертизой, а также узкоспециализированными научными знаниями (для наукоемких академических программ магистратуры/специализированного высшего образования) от ведущих представителей отрасли и научных организаций.
- Бесшовность подготовки «школьник-абитуриент-студент-квалифицированный выпускник», подготовка абитуриентов со школьной скамьи НПР университета совместно со стратегическими индустриальными партнерами, посредством использования материальной базы и ресурсов университета и партнера. Бесшовность будет обеспечиваться за счет проведения углубленных профильных смен, участия абитуриентов в онлайн и офлайн программах дополнительного образования, вовлечения в совместную реализацию прикладных проектов учащихся школ региона и студентов под кураторством индустриальных партнеров с использованием производственных мощностей последних, а также других интерактивных и проектных методов обучения.

## **2. Политика приема**

Университет позиционирует себя не как региональный, уже сейчас в структуре контингента более 18,6% иностранных студентов и более 15 % – иногородних. В дальнейшем планируется усиление работы по экстерриториальному приему с формированием пакета флагманских программ конкурентоспособных на национальном и глобальном уровне, а также специализированных международно-ориентированных программ. Увеличение доли иностранных студентов должно стать одним из приоритетов университета.

## **3. ДПО.**

Дополнительное образование должно стать для университета такой же основной деятельностью, как и реализация высшего образования. Планируется разработки и реализация программ ДПО с учетом запросов индустриальных партнеров и перспективного рынка труда. Реализация программ подразумевает использование производственных мощностей сети партнеров, что позволит не только удовлетворить кадровый голод в индустрии, но и повысить квалификацию НПР. Планируется активное внедрение смешанного обучения с выводом в онлайн теоретические модули. Будет обеспечено освоения программ ДПО и студентами старших курсов университета, что позволит дополнить базовое высшее образование специализированными компетенциями под запросы отрасли.

### **2.3.4. Политика управления человеческим капиталом**

В условиях глобальных вызовов и усиливающейся конкуренции за квалифицированные кадры университет продолжит усиление Политики человеческого капитала. Политика развития человеческого капитала включает в себя трансформацию корпоративной культуры, формирование ценностного предложения (EVP) для ключевых научных сотрудников и преподавателей, улучшение условий труда, всестороннее развитие существующих сотрудников, выявление высокопотенциальных работников (HIPO) и разработку мотивационного пакета.

Для укрепления кадрового потенциала, обеспечения успешного выполнения стратегических задач и восполнения недостающих компетенций планируется привлечение высокопродуктивных преподавателей и исследователей с внешнего рынка труда, подготовка молодых научно-педагогических работников (НПР) через внутренние программы развития и грантовую поддержку, а также развитие системы индивидуальных карьерных траекторий сотрудников университета.

В рамках создания открытой, инновационной и вовлеченной корпоративной культуры планируется создание открытой коммуникационной среды, а также повышение вовлеченности персонала в процессы управления университетом и принятия ключевых решений.

В рамках повышения эффективности и качества работы запланирована сквозная цифровизация HR процессов, повышение компетенций через программы обучения и индивидуальное развитие, а также развитие сервисных служб.

Осознавая и разделяя ценность народосбережения для общества и государства, университет первым среди вузов России внедряет новую политику – корпоративную демографическую политику университета. Политика оформлена в «Корпоративный демографический стандарт» и внедряется с 2025 года. Стандарт представляет собой оформленную систему мер в отношении студентов и сотрудников университета (и их семей), направленную на повышение рождаемости, здоровьесбережение, формирование корпоративной культуры приверженности семейным ценностям и здоровьесбережению.

### **2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика**

Кампусная и инфраструктурная политика университета направлена на формирование современной образовательной экосистемы для учебы и жизни студентов, сотрудников университета, а также жителей и гостей региона. Университет стремится к построению на базе университета учебного кампуса мирового уровня.

В регионе университет располагается на двух основных площадках: распределенный университетский кампус в Тамбове и Патриотический кампус в поселке Георгиевское в Тамбовской области.

Реализация кампусной и инфраструктурной политики основана на таких принципах как доступность, комфортность, безопасность, многофункциональность, экологичность, энергосбережение, цифровизация, соответствие современным потребностям человека и общества, долговечность, адаптивность.

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 образования, кампусная и инфраструктурная политика реализуется на принципах интернациональности, межкультурной и межрасовой толерантности.

В целом кампусная и инфраструктурная политика будет способствовать развитию всех 8 кластеров университета: здоровьесбережения и медицины, ИТ-кластера, технологического кластера, развития человеческого капитала, креативного кластера, социогуманитарного, спортивного, патриотического.

Реализация кампусной политики будет проводиться по направлениям:

1. Увеличение пространства учебно-научных площадей на 15 тысяч квадратных метров, количества общежитий на 1,5 тысячи койко-мест, формирование фонда служебного жилья для НПР)
2. Формирование «умного цифрового кампуса» на базе единой цифровой платформы университетской экосистемы.
3. Расширение внедрения практик «гибридной среды».
4. Создание и внедрение нового дизайна образовательной среды: увеличение доли образовательных пространств нового типа (многофункциональные (трансформируемые) аудитории, коворкинг-зоны, оснащенные современным оборудованием, а также удобной для эксплуатации инфраструктурой (мебель, пандусы); создание трёхязычной дружественной навигации в кампусе, в т.ч. цифрового сервиса (русский, английский, китайский языки).
5. Создание и внедрение нового дизайна научной и инновационной среды: расширение научно-инновационной инфраструктуры; система ситуационного центра, ресурсы гибридного вычислителя, суперкомпьютерного центра; трансформация библиотеки.
6. 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.
7. Создание и внедрение нового дизайна цифровой среды как связующего элемента экосистемы, в том числе оптимизация кампусной инфраструктуры с использованием IoT
8. Создание и внедрение стандартов зеленого кампуса.
9. Создание и внедрение нового дизайна системы обеспечения безопасности, в том числе интеллектуальных систем безопасности и видеоаналитики

## **2.4. Финансовая модель**

За последнее десятилетие общий объем доходов университета увеличился более чем в 2 раза, при этом объем внебюджетных возрос в 2,5 раза.

Финансовая политика университета ориентирована на следующие цели:

- сохранение доли внебюджетных доходов на уровне 45% к 2030 году и 50% к 3036;
- повышение доли научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в

структуре доходов с 5 до 7,5% к 2036 году.

Финансирование программы развития

Для реализации программы развития университет выделит не менее 15% внебюджетных доходов.

Основные направления расходов включают:

- инвестиции в прикладные исследования и разработки (15–20%);
- развитие кадрового потенциала (15–20%);
- модернизацию образовательной модели (15–20%);
- цифровую трансформацию (5–10%);
- развитие инфраструктуры (10–15%).

Финансирование программы будет обеспечено за счет:

- увеличения числа иностранных студентов в 1,5 раза к 2030 и в 2,2 раза к 2036 году;
- роста доходов от коммерциализации технологий и использования результатов исследовательской деятельности;
- повышения прочих доходов, оказание платных услуг населению, использование объектов инфраструктуры.

Также планируется поэтапное сокращение отдельных расходных статей, таких как:

- «непрофильные» виды расходов, не имеющие источников покрытия в структуре доходов;
- сокращение нерентабельных образовательных программ;
- повышение эффективности использования инфраструктуры.

С точки зрения финансового управления университет переходит на управление по кластерам с децентрализацией точек финансовой ответственности.

## **2.5. Система управления университетом**

В системе управления университетом планируется переход на экосистемную модель управления университетом.

Экосистема университета включает 8 отраслевых кластеров, способствующих достижению национальных целей развития. Кроме того, каждый кластер берет на себя экспертно-аналитическую роль в отношении проблем регионального развития.

| №  | Кластер                                                | Решение национальных целей развития                                                                                                                                                                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | <b>Кластер<br/>здоровьесбережения<br/>и медицины</b>   | Сохранение и укрепление здоровья населения, повышение качества жизни и благополучия людей через доступные, эффективные и инновационные медицинские услуги и программы профилактики                                                                            |
| 2. | <b>ИТ кластер</b>                                      | Развитие цифровой экономики, внедрение искусственного интеллекта и обеспечение цифровой трансформации для повышения конкурентоспособности и технологической независимости                                                                                     |
| 3. | <b>Технологический</b>                                 | Развитие научного потенциала, генерацию новых технологий и продуктов для обеспечения технологического лидерства, формирования новых рынков и укрепления конкурентоспособности на глобальной арене                                                             |
| 4. | <b>Кластер развития<br/>человеческого<br/>капитала</b> | Воспитание и раскрытие потенциала каждого человека, развитие его талантов и способностей, чтобы сформировать конкурентоспособных, социально ответственных и гармонично развитых личностей, способных вносить вклад в развитие общества и экономики            |
| 5. | <b>Креативный</b>                                      | Развитие творческого потенциала, поддержку предпринимательства и формирование устойчивой динамичной экономики через внедрение креативных индустрий, технологий и культурных инициатив                                                                         |
| 6. | <b>Социогуманитарный</b>                               | Содействие решению национальной цели народосбережения через разработку инструментов борьбы с локальными и глобальными демографическими вызовами                                                                                                               |
| 7. | <b>Спортивный</b>                                      | Обеспечить доступ к современной спортивной инфраструктуре, увеличить долю граждан, регулярно занимающихся спортом и снизить уровень заболеваний, связанных с малоподвижным образом жизни                                                                      |
| 8. | <b>Патриотический</b>                                  | Воспитание патриотической, социально ответственной и гражданской активной личности, способной осознанно участвовать в развитии общества, бережно относиться к культурному наследию и вносить вклад в укрепление национальной идентичности и государственности |

Из многочисленных образовательных и научных структур университета (11 образовательных структур и множество самостоятельных научных структурных подразделений) формируется 8 крупных академических единиц.

Кластер представляет собой отраслевое объединение:

- всех внутриуниверситетских структур: образовательных структур, реализующих программы высшего образования и дополнительного образования, научных подразделений, лабораторий, центров, а также структур, осуществляющих практическую деятельность в соответствующей отрасли (например, университетская клиника и реабилитационный центр к кластере здоровьесбережения и медицины, творческие студии, концертные залы и выставочные пространства в креативном кластере, инжиниринговые центры - в технологическом кластере)
- внешних научных (академических) партнеров и отраслевых индустриальных партнеров

Таким образом, базовыми единицами организационной структуры университета теперь становятся кластеры, реализующие в рамках своей предметной области все виды деятельности: и образовательную, и научную и прочие (коммерческая, общественная) с обязательным вовлечением в контур своей деятельности представителей отрасли.

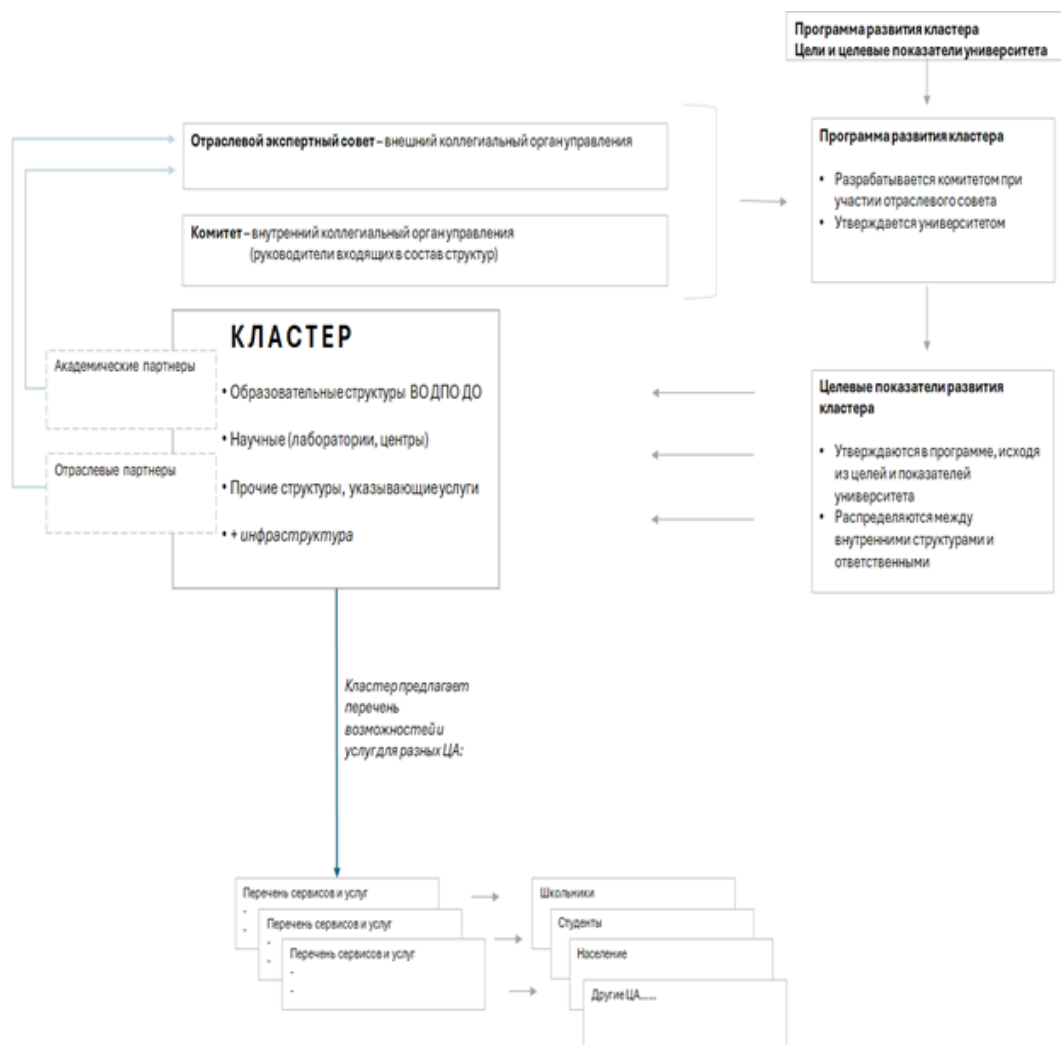
Научные и научно-образовательные центры, лаборатории, конструкторские бюро входят в состав соответствующих институтов. Это позволит обеспечить вовлечение образования в исследовательскую повестку, реализацию научных проектов, разработок, наукоёмких услуг как часть процесса обучения.

Руководство отраслевым кластером осуществляет коллегиальный орган (комитет) по согласованию с отраслевым экспертным советом. При каждом кластере формируется отраслевой экспертный совет в качестве внешнего органа управления, состоящий из стратегических академических и индустриальных партнеров, который принимает участие в разработке программы развития кластера, а также формировании портфеля образовательных программ и программ исследований.

Программы развития кластеров должны быть интегрированы в программу развития университета.

Программа развития университета утверждается на ученом совете, дорожная карта программы развития принимается на управляющем комитете с привлечением отраслевых экспертных советов.

Типовая модель кластера



### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

#### **3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения**

Целевая модель развития университета будет реализована в рамках семи стратегических целей развития университета:

1. Построить в университете модель образования, ориентированного на перспективный рынок труда («Образование, ориентированное на рынок труда»)
2. Создать комплексную систему привлечения, адаптации и развития персонала, направленную на повышение эффективности выявления и использования потенциала сотрудников, а также создание мотивационной среды для успешной реализации стратегических целей университета («Человеческий капитал для достижения стратегических целей»)
3. Сформировать новую систему организации НИД для достижения задач технологического лидерства («Наука для технологического лидерства»)
4. Обеспечить лидерство среди университетов России по доле иностранных студентов, став ведущим международно-ориентированным университетом, который сочетает экспорт качественного образования и публичную дипломатию для укрепления глобального влияния РФ («Международно-ориентированный университет»)
5. Стать ключевым институтом развития Тамбовской области, укрепив роль университета как экспертно-аналитического центра региона, обеспечивающего научно обоснованные решения для его устойчивого развития через интеграцию образования, исследований и инноваций в локальную социально-экономическую среду («Институт развития региона»).
6. Обеспечить к 2030 году переход на экосистемную модель управления, основанную на сети отраслевых кластеров и единой цифровой платформе («Экосистемная модель управления»).
7. Стать к 2030 году ключевым экспертно-методическим центром России, координирующим разработку и внедрение корпоративной демографической политики в вузах страны («Федеральный центр компетенций по демографической политике университетов»).

#### **3.2. Стратегическая цель №1 - Построить в университете модель образования, ориентированного на перспективный рынок труда («Образование, ориентированное на рынок труда»)**

##### **3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Университет ставит перед собой цель трансформации *образования, ориентированного на перспективный рынок труда*, выпуская профессионалов, способных не только реагировать на изменения, но и формировать новые направления в экономике, технологиях и социальном развитии.

Достижение цели должно повлиять на востребованность выпускников и их конкурентоспособность на рынке труда, а также на привлекательность университета для абитуриентов и потенциальных работодателей.

### **3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

Средний бал ЕГЭ прирост на 5% к 2030 году и 10% к 2036 году

Трудоустройство 75% к 2030 году,, 85% - к 2036 году

30% ОП реализуются в сетевой форме к 2030 г., 60% - к 2036 году

К 2030 году не менее 10% выпускников будут получать вторую дополнительную профильную квалификацию

### **3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Достижение цели будет реализовываться по направлениям:

#### **1) портфель образовательных программ и подход к его формированию**

Не позднее 2028 года планируется открытие новых инженерных направлений подготовки по приоритетным отраслям экономики. Расширение перечня направлений подготовки по ИТ и инженерным специальностям будет способствовать увеличению доли абитуриентов по данным направлениям до 20% от общего приема к 2036 году. Стратегические партнеры войдут в состав отраслевых экспертных советов, созданных при кластерах университета, будут принимать непосредственное участие в разработке портфеля программ и их реализации. Ежегодно будет обновляться не менее 10% образовательных программ. Привлечение стратегических партнеров для разработки и дальнейшей совместной реализации корпоративных программ. Будут открыты флагманские образовательные программы, направленные на привлечение иногородних абитуриентов.

Пересмотру будут подвергаться все уровни образования, в том числе ДПО и обучение школьников. Совместно с регионом, будет реализована программа повышения качества обучения в школах по математическим и естественнонаучным дисциплинам, для обеспечения возможности поступления на востребованные направления подготовки школьников региона.

#### **2) содержание образовательных программ и новые принципы проектирования и реализации программ**

Университет сосредоточится на большем объеме практикоориентированных форм обучения совместно с представителями отрасли (проекты, практическая подготовка и прочее) стажировки. Студентам, показавшим высокие результаты в обучении, будут созданы условия для эффективного совмещения обучения и работы по профилю. Студентам предоставляется возможность индивидуализации по нескольким карьерным траекториям, в том числе исследовательской и предпринимательской. Одновременно образовательный опыт выпускника будет включать в себя участие в проектах и инициативах, развивающих профессиональные и надпрофессиональные навыки.

### 3) новые методы и технологии в реализации образовательных программ.

Будет обеспечено поэтапное внедрение новых форм обучения (симуляторов, игропрактик, интеграция искусственного интеллекта в образовательные практики, применение технологий виртуальной и дополненной реальности, увеличение числа и улучшение качества цифровых курсов, использование систем компьютерного зрения, создание цифрового двойника образовательных процессов) при переходе к гибридному формату.

### 4) новые методы работы с карьерными траекториями студентов и выпускников

В соответствии с запросами абитуриента, университет будет помогать студенту выстраивать карьерную траекторию и продолжит его профессиональное сопровождение (минимум 5 лет после выпуска).

## **3.3. Стратегическая цель №2 - Создать комплексную систему привлечения, адаптации и развития персонала, направленную на повышение эффективности выявления и использования потенциала сотрудников, а также создание мотивационной среды для успешной реализации стратегических целей университета («Человеческий капитал для достижения стратегических целей»)**

### **3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Реализация стратегической цели позволит создать эффективную систему управления персоналом, направленную на максимальное использование потенциала сотрудников успешное достижение стратегических целей университета. Основные направления реализации стратегической цели:

- Привлечение персонала
- Комплексное развитие персонала
- Вовлеченность и удовлетворенность персонала
- Цифровой HR

### **3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

- Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук (до 35 лет) или доктора наук (до 40 лет), в общей численности научно-педагогических работников.

- Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета.
- Вовлеченность персонала.

### **3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

С 2021 года в университете стартовал процесс трансформации политики управления человеческим капиталом, включающий переход на сервисную модель. На текущем этапе поставлена амбициозная задача — реализовать замкнутый HR-цикл, охватывающий все этапы работы с персоналом.



Для внедрения замкнутого HR-цикла определены четыре ключевых направления работы с персоналом: привлечение талантов, комплексное развитие сотрудников, повышение вовлеченности и лояльности, а также цифровизация HR-процессов.

### **Привлечение персонала:**

Для привлечения новых компетенций в Университет и удовлетворения кадровых потребностей определены два основных направления:

- привлечение специалистов с внешнего рынка труда через укрепление HR-бренда;
- внутренняя подготовка молодых научно-педагогических работников.

Для достижения стратегических целей программы развития требуется обновление административного ресурса, в том числе за счет привлечения специалистов из реального сектора экономики. Ключевым элементом программы привлечения кадров является создание прозрачного и привлекательного мотивационного пакета, включающего социальные гарантии, индивидуальные контракты, предоставление служебного жилья и доступ к медицинскому обслуживанию в университетской клинике.

С 2021 года в университете функционирует внутренняя программа подготовки кадров под названием "Будущие преподаватели и исследователи". Эта программа зарекомендовала себя и

привлекла более 30 новых НПР. Однако на текущий момент принято решение адаптировать программу к новым вызовам, с которыми сталкивается университет.

Программа трансформируется с учетом двух ключевых целевых групп:

1. Студенты выпускных курсов специалитета и магистратуры.

Формирование запроса на замещение должностей в научных и образовательных подразделениях университета по актуальным и приоритетным направлениям подготовки. Участниками программы могут быть как студенты ТГУ имени Г.Р. Державина, так и других образовательных организаций, которые отбираются на конкурсной основе с заключением ученического договора. В рамках ученического договора предусмотрены следующие обязательства: пройти разработанную обучающую программу, защитить кандидатскую диссертацию в установленный срок, отработать не менее 5 лет на позициях научно-педагогических работников (НПР) после защиты.

Условия участия в программе: бесплатное обучение в аспирантуре, дополнительная стипендия в период обучения.

Жизненный цикл проекта от начала обучения до защиты кандидатской диссертации составляет 3 года для гуманитарных специальностей и 4 года для естественнонаучных специальностей.

Этапы реализации программы:

1-2 годы: теоретическое обучение, трудоустройство на позиции учителя/преподавателя или лаборанта научного подразделения для приобретения первичных практических навыков.

3-4 годы: обязательные стажировки по теме научного исследования, трудоустройство на позиции ассистента или младшего научного сотрудника, участие в грантах, коммерческих НИОКР, научно-технических услугах (НТУ) или разработке результатов интеллектуальной деятельности (РИД).

Прогнозируемые результаты к 2036 году: не менее 250 участников программы завершат обучение, защитят кандидатские диссертации и будут трудоустроены на позиции НПР в возрасте до 35 лет.

2. Молодые преподаватели (в возрасте до 35 лет, не имеющие ученой степени).

Основные мероприятия направлены на поддержку молодых преподавателей в их научной и профессиональной деятельности.

Участниками проекта могут быть как действующие преподаватели университета в возрасте до 35 лет, так и впервые поступающие на работу преподаватели, имеющие опыт работы в реальном секторе экономики, которые отбираются на конкурсной основе с заключением ученического договора.

Условия участия:

- Обязательное участие в грантах, коммерческих НИОКР, научно-технических услугах (НТУ) или разработке результатов интеллектуальной деятельности (РИД).

- Предоставление гранта на защиту диссертации в размере до 500 000 рублей.
- Обязательная отработка на позициях научно-педагогических работников (НПР) не менее 5 лет после защиты диссертации.

Жизненный цикл проекта от начала обучения до защиты кандидатской диссертации составляет 3 года для гуманитарных специальностей и 4 года для естественнонаучных специальностей.

Прогнозируемые результаты к 2036 году: не менее 100 участников программы завершат обучение, защитят кандидатские диссертации и будут трудоустроены на позиции НПР в возрасте до 39 лет.

С 2026 года планируется запуск новой программы по созданию условий для профессионального роста ученых, развитие научных школ и укрепление кадрового потенциала университета в части написания докторской диссертации. Целью проекта является пополнение научно-педагогических кадров, создание новых научных школ, подготовка руководителей молодежных лабораторий и студенческих конструкторских бюро за счет привлечения талантливых педагогов и ученых, имеющих ученую степень кандидата наук. Участниками программы могут быть кандидаты наук из числа научно-педагогических работников (НПР) университета и кандидаты наук из других образовательных и научных организаций.

Для участников программы в первые два года сокращается учебная нагрузка вдвое с сохранением прежнего уровня заработной платы и обязательная стажировка по теме диссертации. На третий год предоставляется творческий отпуск (от 6 месяцев до 1 года) с сохранением средней заработной платы для завершения подготовки и защиты докторской диссертации.

В рамках проекта участник получает грант на защиту докторской диссертации в размере до 1 миллиона рублей с последующей отработкой на позициях НПР или руководителя молодежной лаборатории / конструкторского бюро не менее 5 лет.

Прогнозируемые результаты к 2036 году: не менее 30 участников программы завершат обучение, защитят докторские диссертации, из них 15 человек в возрасте до 40 лет.

### **Комплексное развитие сотрудников:**

Качество деятельности академического состава университета является ключевым фактором, определяющим уровень образования и конкурентоспособности университета в глобальном образовательном пространстве.

В условиях трансформации целевой модели университета и значительных изменений в образовательной политике, профессиональная деятельность научно-педагогических работников (НПР) также должна претерпеть существенные изменения.

Стратегия управления человеческим капиталом университета смещает акцент с формального соответствия квалификационным требованиям на оценку компетенций научно-педагогических кадров и эффективность их профессиональной деятельности.

Для раскрытия потенциала научно-педагогических кадров необходимо внедрить объективную систему оценки их профессиональной деятельности, что требует разработки новой модели компетенций. Использование такой модели позволит создать долгосрочную и гибкую систему обучения и развития персонала. Оценка должна включать объективные и измеримые показатели педагогической и научной деятельности, а также результативность работы на основе эффективного контракта. Это даст возможность сформировать группы научно-педагогических работников (НПР) с разным уровнем соответствия компетенциям и результативности. Для профессиональной оценки НПР будут применяться экспертные инструменты, такие как экспертная оценка, ассессмент-центры, интервью и другие методы. Данная модель в управлении развитием персонала позволит повысить эффективность использования человеческих ресурсов университета за счет усиления внутренней и внешней конкуренции. Кроме того, оценка на основе модели компетенций станет эффективным инструментом для выявления высокопотенциальных сотрудников, что будет способствовать формированию кадрового резерва университета.

Система комплексного развития персонала будет основываться на гибких индивидуальных программах обучения и стажировок, которые разрабатываются либо как траектория развития научно-педагогических работников (НПР) по результатам профессиональной оценки, либо под конкретные задачи университета.

Преимущество такого подхода заключается в создании эффективного механизма управления, охватывающего все аспекты профессионального развития:

- Оценка сотрудников направлена на определение их профессионального и личностного потенциала, а также на выявление соответствия будущим потребностям университета;
- Цели и задачи организации формируют структуру ключевых компетенций сотрудников;
- Профессиональное обучение строится на индивидуальном подходе к развитию каждого сотрудника;
- Решение о продвижении основывается на результатах систематической оценки деятельности и потенциала сотрудника;
- Мотивация создается за счет заинтересованности сотрудника в развитии, подкрепленной возможностями профессионального и карьерного роста.

Внедрение комплексного компетентностного подхода предполагает выстраивание всех процессов в рамках «жизненного цикла» сотрудника на его основе.

### **Повышение вовлеченности и лояльности сотрудников университета через систему трансформации корпоративной культуры:**

Ключевым индикатором долгосрочной программы управления человеческим капиталом в условиях перехода к новой целевой модели и достижения стратегических целей университета должна стать трансформация корпоративной культуры.

Развитие корпоративной культуры в университете оказывает влияние на следующие ключевые аспекты:

- Повышение лояльности сотрудников, что способствует формированию эмоциональной привязанности к университету и снижению текучести кадров, включая молодых научно-педагогических работников (НПР);
- Привлечение талантов, в том числе высококвалифицированных НПР из ведущих образовательных и научных организаций, а также специалистов реального сектора экономики;
- Улучшение уровня коммуникаций повысит эффективность работы и будет способствовать более продуктивному взаимодействию внутри команды.

Для развития корпоративной культуры университета рекомендуется реализовать следующие инициативные мероприятия и направления деятельности:

- Внедрение и популяризация миссии и ценностей университета среди сотрудников и студентов;
- Вовлечение сотрудников в процесс разработки стратегического видения и укрепление бренда университета;
- Разработка и внедрение коммуникационной стратегии, направленной на развитие внутренних и внешних коммуникаций;
- Привлечение молодых научно-педагогических работников через продвижение бренда работодателя в интернет-пространстве, повышение узнаваемости и лояльности целевых аудиторий;
- Совершенствование системы вознаграждения и признания, включая обновление наградной политики и разработку мотивационного пакета;
- Внедрение корпоративных программ для реализации внутреннего потенциала сотрудников во вне рабочее время;
- Реализация программы здоровьесбережения и внедрение корпоративного демографического стандарта для сотрудников университета.

Для оценки текущего состояния и определения направлений развития корпоративной культуры планируется внедрить систему ежегодного исследования вовлеченности и лояльности сотрудников. На основе полученных данных будет разработан и реализован ежегодный план мероприятий, направленный на повышение уровня вовлеченности и укрепление корпоративной культуры.

### **Цифровой HR:**

Для качественного управления программой развития человеческого капитала необходимо внедрение специализированного программного обеспечения, которое собирает, анализирует и систематизирует данные о сотрудниках. Функционал ПО может быть представлен следующими модулями:

- Администрирование персонала (кадровый учет) – ведение личных данных сотрудников, трудовых договоров, кадровых документов и архивов;
- Ведение организационной структуры – создание и управление иерархией подразделений, должностей и штатных единиц.
- Управление рабочим временем – учет фактического рабочего времени, анализ и обработка данных для повышения эффективности.
- Планирование затрат на персонал – прогнозирование и оптимизация расходов, связанных с оплатой труда и другими кадровыми затратами.
- Управление командировками – оформление, учет и контроль командировочных расходов.
- Развитие и управление талантами – выявление, оценка и развитие ключевых компетенций сотрудников.
- Управление политикой мотивации – разработка и внедрение программ стимулирования и поощрения сотрудников.
- Формирование и работа с кадровым резервом – создание базы потенциальных кандидатов на ключевые позиции, планирование карьерного роста.
- Анализ эффективности деятельности персонала – выявление зон роста и оптимизации.
- Корпоративное обучение – организация и управление программами профессионального развития и повышения квалификации.

Внедрение «Цифрового HR» позволит автоматизировать ключевые процессы управления персоналом, обеспечивая принятие решений на основе актуальных данных и способствовать повышению эффективности работы с человеческим капиталом.

### **3.4. Стратегическая цель №3 - Сформировать новую систему организации НИД для достижения задач технологического лидерства («Наука для технологического лидерства»)**

#### **3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Стратегическая цель университета заключается в кардинальной смене приоритетов в области развития науки в направлении доминирования прикладных исследований с выходом на коммерциализацию результатов НИОКР. Для этого будет реализована системная трансформация на разных уровнях, начиная от подготовки студентов и аспирантов, и заканчивая политикой университета.

#### **3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

Качественные показатели:

- Формирование сектора фундаментальной и поисковой науки, встроенной в СРТ в рамках создания новых серийных продуктов.
- Формирование института производственной аспирантуры, прежде всего, в направлениях технологического лидерства университета, а также института квалифицированного заказа на НИОКР.
- Создание научно-промышленной инфраструктуры, обеспечивающей бесшовный переход научных разработок в серийные продукты.
- Создание не менее двух центров аттестации и проведения испытаний.
- Создание технопарка.

Количественные показатели:

- Рост индекса технологического лидерства:  
к 2030 году в 3 раза  
к 2036 году в 5 раз
- Увеличение объема лицензионных отчислений за РИД:  
к 2030 году в 2,7 раза  
к 2036 году в 4,4 раза
- К 2030 году 100% научных исследований в рамках направлений стратегического лидерства имеют квалифицированного заказчика.
- К 2030 году не менее 50% аспирантов обучаются в производственной аспирантуре или имеют консультанта из реального сектора экономики.

### **3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Для достижения поставленной стратегической цели планируется решение следующих задач:

#### **1. Работа с научными кадрами:**

Разработка аспирантских планов и планов НИД, в рамках которых аспиранты и научные сотрудники работают над реальными задачами от промышленных компаний.

Привлечение специалистов из бизнеса в качестве руководителей (консультантов) для аспирантов.

Обучение аспирантов и научных сотрудников основам бизнеса, управления проектами и коммерциализации исследований.

#### **4. Сотрудничество с индустрией:**

Фокус на прикладных задачах: даже фундаментальные исследования необходимо ориентировать на решение практических проблем.

Создание зеркальных лабораторий и испытательных центров с производственными предприятиями для совместного решения научно-практических задач.

Организация регулярных встреч с представителями индустрии, где они делятся своими кейсами и проблемами, которые требуют научного подхода.

Создание совместных рабочих групп, где представители науки и бизнеса вместе формулируют задачи и ищут решения.

Создание платформы для взаимодействия между университетом и компаниями в рамках индустриального кластера и научно-технологического парка.

### 3. Меры поддержки:

Поощрение аспирантов и научных сотрудников участвовать в отраслевых мероприятиях, чтобы они лучше понимали запросы индустрии.

Внутренние гранты для студентов, мотивирующие их для работы в научной сфере.

Внутренние гранты для и субсидии для проектов, которые разрабатываются совместно наукой и бизнесом.

Включение в критерии оценки научной деятельности практических результатов, выражающихся в РИД, востребованных индустрией.

Поддержка программ обмена, где аспиранты и ученые могут познакомиться с лучшими практиками взаимодействия науки и индустрии.

### **3.5. Стратегическая цель №4 - Обеспечить лидерство среди университетов России по доле иностранных студентов, став ведущим международно-ориентированным университетом, который сочетает экспорт качественного образования и публичную дипломатию для укрепления глобального влияния РФ («Международно-ориентированный университет»)**

#### **3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Формирование международно-ориентированного университета обусловлено стремлением внести вклад в обеспечение достижений национальных целей РФ в сфере международной деятельности и экспорте образования.

Международно-ориентированный университет эффективно развивает свои экспортные компетенции в научно-образовательной, кадровой и гуманитарной политике. Это позволяет:

- успешно экспортировать образовательные услуги, предлагая качественное образование по конкурентной цене, с современными цифровыми возможностями, высокой степенью интернационализации вузовской среды и широким набором сервисов для иностранных обучающихся, созданными в кластерной экосистеме вуза.

- действовать как университет публичной дипломатии, деятельность которого связана с гуманитарными проектами в международной сфере, которые призваны внести вклад в формирование позитивного имиджа Российской Федерации и продвижение русского языка и культуры за рубежом.
- имплементировать лучшие мировые практики в кластерную экосистему университета и обеспечивать качественно новые результаты в научно-образовательной деятельности через развитую систему международной академической мобильности;
- экспортировать востребованные на международном рынке труда кадры, обеспечивая закрепление наиболее талантливых на территории РФ в различных областях экономики.
- обеспечивать генерацию и транслирование международно значимых научных знаний, технологий и разработок (инициация и реализация научных инициатив с глобальным значением, с участием иностранных ученых и поддерживаемая зарубежными научными фондами)

### **3.5.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

- Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по образовательным программам высшего образования в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования

23% в 2030 году;

30% в 2036 году;

- Число международно-ориентированных образовательных программ

12 ОП в 2030 году;

18 ОП в 2036 году;

- Число международно-ориентированных программ ДПО:

14 к 2030 году (нарастающим итогом, или не менее 2 в год);

26 к 2036 году (нарастающим итогом, или не менее 2 в год);

- Рост международной академической мобильности обучающихся и НПР не менее 10% ежегодно

- Количество обменных программ с зарубежными университетами;

12 в 2030 году;

20 в 2036 году;

- Численность иностранных участников программ и проектов университета в сфере публичной дипломатии

1000 чел. – в 2030 году

5000 чел. – в 2036 году

### 3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Стратегия достижения цели будет реализовываться по следующим направлениям:

- **Инициатива «Экспорт образования ТГУ имени Г.Р. Державина»** направлена на расширение портфеля международно-ориентированных программ всех уровней подготовки для иностранных граждан, включая программы ДПО в соответствии с запросами иностранных партнеров. На втором этапе развития (2030–2036) университет планирует разработку и реализацию международно-ориентированных ОП, направленных на трудоустройство иностранных выпускников на территории РФ
- **Инициатива «Международная миссия ТГУ имени Г.Р. Державина»** направлена на формирование новых, углубление и развитие существующих партнерств университета с зарубежными организациями из различных сфер деятельности (государственные и общественные структуры, наука, образование, бизнес, культура и др.) через реализацию целого комплекса презентационно-выставочных, образовательных, культурно-просветительских инициатив с вовлечением широкой иностранной аудитории в каждой из приоритетных стран и организацию и внедрение новых форм и видов постпроектного сотрудничества
- **Инициатива «Державинский университет в мире»** направлена на создание двух программ развития международной академической мобильности для научно-педагогических работников и обучающихся. Благодаря запуску данного проекта будет поддерживаться технологическое лидерство вуза за счет реализации научно-педагогическими кадрами и обучающимися полученных уникальных и передовых знаний, навыков и компетенций в научно-образовательной деятельности.
- **Инициатива «Открытый университет»** направлена на развитие обменных программ с зарубежными вузами для обучающихся и специалистов.
- **Инициатива «Университет публичной дипломатии»** представляет собой комплекс гуманитарных мероприятий в международной сфере, которые призваны внести вклад в формирование позитивного имиджа Российской Федерации, российских ценностей и продвижение русского языка и культуры за рубежом («Неделя Китая в Тамбове»; «Дни вузов стран СНГ в ТГУ имени Г.Р. Державина»; создание «Российско-китайского дома дружбы»; проектная инициатива «О России по-русски» - международная программа с курсами повышения квалификации для иностранных преподавателей РКИ из дальнего зарубежья; «Школа русского языка и русской культуры» для преподавателей русского языка как иностранного из стран ближнего зарубежья»; «Ученые ТГУ имени Г.Р. Державина во имя будущего» - методическая поддержка литературой, разработанной учеными ТГУ имени Г.Р.

Державина по изучению русского языка как иностранного, истории, социологии и других дисциплин в зарубежных организациях.

**3.6. Стратегическая цель №5 - Стать ключевым институтом развития Тамбовской области, укрепив роль университета как экспертно-аналитического центра региона, обеспечивающего научно обоснованные решения для его устойчивого развития через интеграцию образования, исследований и инноваций в локальную социально-экономическую среду («Институт развития региона»).**

**3.6.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Цель отражает трансформацию университета в «третью миссию» — активного участника регионального развития, соединяющего академические компетенции с практическими запросами территории. Реализация этой цели позволит университету перейти от роли классического образовательного учреждения к статусу ключевого института развития региона, чья деятельность напрямую влияет на повышение инвестиционной привлекательности Тамбовской области, рост человеческого капитала и сохранение культурной уникальности.

**3.6.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

- Более 20 проектов в год совместно с регионом, в том числе к 2030 году
- 20 000 жителей воспользовались услугами и сервисами университета к 2030 году
- Ежегодные публичные доклады по проблемам развития региона с 2025 года
- Охват населения образовательными программами ДПО и ДО составит не менее 5000 человек в год в 2030 году и 10 000 человек к 2036 году.

**3.6.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Во-первых, университет берет на себя функцию разработчика и координатора стратегии социально-экономического развития Тамбовской области

В 2025 году университет планирует разработку стратегии социально-экономического развития Тамбовской области в качестве ключевого экспертного участника и координатора работы. Планируется, что стратегии региона и университета (дорожные карты) будут взаимно интегрированы и синхронизированы.

Кроме того университет планирует создать постоянно действующий экспертно-аналитический центр по проблемам развития региона. Каждый из 8 кластеров университета будет иметь региональную научную и/или экспертную повестку. Будет обеспечена включенность членов кластера в региональные отраслевые профессиональные сообщества, где в ряде случаев университет будет являться координатором, а также в отраслевые правительственные комиссии и

рабочие группы. Ожидается проведение междисциплинарных исследований и разработка стратегических рекомендаций для органов власти, бизнеса и НКО по ключевым направлениям.

Во-вторых, университет усилит научно-инновационный вклад в решение локальных проблем.

Будет функционировать не менее 5 R&D-центров, фокусирующихся на решении региональных проблем и трансфере технологий в реальный сектор экономики.

Будет обеспечена систематизация и популяризация уникального культурного, исторического и экономического наследия территории через цифровые архивы, образовательные продукты и партнёрские проекты. Будут созданы площадки поддержки творческих индустрий и сохранения культурного наследия региона (лаборатории, выставочные площадки, краеведческие центры).

В-третьих, университет станет драйвером культурного и социального развития региона.

Будет развернут качественно иной масштаб взаимодействия с населением, вовлекающий городское население в предпринимательскую деятельность, спорт, креативные индустрии и социальные активности. Охват населения образовательными программами ДПО и ДО составит не менее 5000 человек в год в 2030 году и 10 000 человек к 2036 году.

Университет планирует публиковать ежегодные доклады по актуальным вопросам развития региона и создание цифровой информационной площадки для публикаций результатов экспертно-аналитической деятельности университета по вопросам развития региона.

### **3.7. Стратегическая цель №6 - Обеспечить к 2030 году переход на экосистемную модель управления, основанную на сети отраслевых кластеров и единой цифровой платформе («Экосистемная модель управления»).**

#### **3.7.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Переход на экосистемную модель для университета означает трансформацию из традиционной образовательной организации в интегрированную платформу, которая объединяет академические, научные, коммерческие и социальные сервисы в единое пространство, состоящее из 8 отраслевых кластеров. Это подразумевает создание сети взаимосвязанных продуктов, услуг, партнёрств и ценностей, где каждый элемент усиливает ценность других. При этом меняется организация системы управления университета, а также создается принципиально новая обеспечивающая цифровая среда.

#### **3.7.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

- Не менее 50 организаций-партнеров в экосистеме к 2030 году
- Рост конверсии в ключевых сценариях до заданных значений по каждой целевой аудитории
- Единая цифровая платформа университета к 2030 году

- Уровень цифровой зрелости к 2036 году соответствует уровню «Продвинутый» (по методике Минцифры России)

### **3.7.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Стратегия достижения цели будет реализовываться по двум направлениям:

#### **1) Организационно-управленческие изменения**

Из многочисленных образовательных и научных структур университета (11 образовательных структур и множество самостоятельных научных структурных подразделений) формируется 8 крупных академических единиц – отраслевых кластеров.

Кластер представляет собой отраслевое объединение:

- всех внутриуниверситетских структур: образовательных структур, реализующих программы высшего образования и дополнительного образования, научных подразделений, лабораторий, центров, а также структур, осуществляющих практическую деятельность в соответствующей отрасли (например, университетская клиника и реабилитационный центр к кластере здоровьесбережения и медицины, творческие студии, концертные залы и выставочные пространства в креативном кластере, инжиниринговые центры - в технологическом кластере)
- внешних научных (академических) партнеров и отраслевых индустриальных партнеров

Таким образом, базовыми единицами организационной структуры университета становятся кластеры, реализующие в рамках своей предметной области все виды деятельности: и образовательную, и научную и прочие (коммерческая, общественная) с обязательным вовлечением в контур своей деятельности представителей отрасли.

Это позволит обеспечить вовлечение образования в исследовательскую повестку, реализацию научных проектов, разработок, наукоёмких услуг как часть процесса обучения, а кроме того создаст условия для интеграции с отраслью в образовании и исследованиях.

Руководство отраслевым кластером будет осуществлять коллегиальный орган (комитет) по согласованию с отраслевым экспертным советом. При каждом кластере формируется отраслевой экспертный совет в качестве внешнего органа управления.

Достижение стратегических целей развития университета будут реализовываться через программы развития кластеров.

#### **2) Обеспечивающие изменения цифровой среды**

Переход на экосистемную модель управления для университета означает создание интегрированной цифровой платформы, которая объединяет академические, научные,

коммерческие и социальные сервисы в единое цифровое пространство. Это подразумевает создание сети взаимосвязанных продуктов, услуг и партнёрств, где каждый элемент усиливает ценность других.

Данная платформа направлена на оптимизацию взаимодействия всех участников образовательного и научного процессов, повышение эффективности управления и улучшение качества предоставляемых услуг. Платформа будет построена на принципах сегментации клиентских путей.

Основная задача заключается в формировании целостной и гибкой инфраструктуры, способной адаптироваться под нужды различных целевых групп — абитуриентов, студентов, преподавателей, исследователей, административных сотрудников и внешних партнеров. Экосистемный подход предусматривает глубокую интеграцию цифровых решений, обеспечивающую синхронизацию данных, автоматизацию процессов и персонализацию предложений для каждого сегмента пользователей.

Реализация этой цели позволит Университету занять лидирующие позиции в области цифровизации высшего образования, усилить конкурентные преимущества и создать новую модель взаимодействия с партнерами, основанную на принципах открытости, доступности и технологической инновационности.

### **3.8. Стратегическая цель №7 - Стать к 2030 году ключевым экспертно-методическим центром России, координирующим разработку и внедрение корпоративной демографической политики в вузах страны («Федеральный центр компетенций по демографической политике университетов»).**

#### **3.8.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Университет ставит целью стать ключевым экспертно-методическим центром России, координирующим разработку и внедрение корпоративной демографической политики в вузах страны. Политика включает содействие повышению рождаемости, укрепление семейных ценностей, здоровьесбережение студентов и сотрудников, а также формирование устойчивой демографической культуры в университетской среде.

#### **3.8.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

- Разработаны методические рекомендации по внедрению корпоративной демографической политики университетов
- Не менее 50% университетов страны внедрили корпоративную демографическую политику, разработанную ТГУ им. Г.Р. Державина, к 2030 году
- Ежегодно организуются всероссийские семинар-совещания среди вузов России по вопросам корпоративной демографической политики

#### **3.8.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Университет при поддержке Минобрнауки России, Института демографической политики имени Д.И. Менделеева и Института демографических исследований ФНИСЦ РАН инициировал разработку концепции новой жизненной стратегии студенческой молодежи в отношении создания семьи и рождаемости. Данная концепция послужила основой для создания методического документа для вузов страны по реализации корпоративной демографической политики – «Корпоративный демографический стандарт для университетов России».

Документ представляет собой оформленную систему мер в отношении студентов и сотрудников университетов (и их семей), направленную на повышение рождаемости, здоровьесбережение, формирование корпоративной культуры приверженности семейным ценностям и здоровьесбережению. Университет первым в России внедрил стандарт и планирует масштабировать данный опыт среди университетов страны как «четвертую миссию университетов».

В период 2025–2030 годы университет планирует аккумулировать опыт корпоративной демографической политики университетов, вырабатывать методические рекомендации, совершенствовать подходы и методы, направленные на содействие решению проблем демографии и здоровьесбережения среди университетов.

Планируется ежегодный выпуск публичных аналитических докладов о реализации демографической политики в университетах России, формирование сообщества, проведение ежегодных экспертных встреч представителей университетского сообщества по выработке оптимальных мер в области университетской корпоративной демографической политики.

Будет создана цифровая платформа с открытым доступом к методическим материалам, шаблонам документам и лучшим практикам.

Стратегия направлена на создание устойчивой модели демографического развития университетов, которая может стать основой для национальной политики в сфере образования и демографии. Ожидается, что концепция новой жизненной стратегии студенческой молодежи в отношении создания семьи и рождаемости будет разделяться более чем 75% обучающихся вузов России.

Ожидаемые результаты к 2030 году

1. Системный эффект: увеличение числа молодых семей среди студентов и сотрудников вузов; рост уровня удовлетворенности условиями для совмещения учебы/работы и семейной жизни.
2. Экспертный статус университета: признание университета как центра компетенций; включение демографической политики в государственные программы развития образования.

## 4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

### 4.1. Описание проекта

Реализация проекта осуществляется с сентября 2022 года по настоящее время в соответствии с «Концепцией реализации результата «На «цифровых кафедрах» образовательных организаций высшего образования - участников программы стратегического академического лидерства «Приоритет- 2030» обеспечено обучение студентов, по результатам которого обучающимся будет присвоена дополнительная квалификация по ИТ-профилю», утвержденной в 2024 г. на период 2024-2025 учебный год.

Реализация проекта «Цифровая кафедра» на 2024-2025 уч.год осуществляется на основе следующих подходов:

- бесплатного обучения. Студенты Университета осваивают образовательные программы дополнительного профессионального обучения - профессиональной переподготовки (далее – ДПП ПП) абсолютно бесплатно;
- параллельного обучения. Освоение ДПП ПП осуществляется параллельно с изучением основной образовательной программы, занятия на «Цифровой кафедре» интегрированы в расписание и синхронизированы с рабочими графиками учебного процесса;
- дифференциации обучения. Получение дополнительной квалификации по ИТ-профилю осуществляется, в первую очередь, с учетом сферы подготовки обучающихся (для ИТ-направлений и неИТ-направлений предлагаются к освоению различные программы); уровня подготовки (для обучающихся предлагаются к освоению как ДПП ПП, направленные на освоение компетенций в сфере программирования, так и в сфере использования ИТ-ресурсов); профиля подготовки (для обучающихся предлагаются ДПП ПП для отрасли здравоохранения, отрасли науки и образования);
- применения различных форматов обучения (студенты могут изучать материалы в очном формате, виде видеолекций, интерактивных курсов, онлайн-тестов, в виде он-лайн курсов);
- прикладного характера (реализация программ ДПП ПП осуществляется с привлечением специалистов из числа сотрудников и руководителей ИТ-организаций в профильной сфере, а также на основе сетевого взаимодействия с организациями – лидерами в ИТ-сфере).

Реализация проекта «Цифровая кафедра» на 2025-2030 гг. и на период до 2036 года будет осуществляться на основе сохранения указанных подходов и внедрения новых:

- гибкого реагирования (в соответствии с внесением изменений в «Концепцию реализации проекта «Цифровая кафедра»», запланированным на 2 квартал 2025 года, будет осуществлена корректировка принципов организации и реализации проекта);
- усиления профилизации (в соответствии с усилением внимания к вопросам формирования цифровых компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, планируется расширение ДПП ПП отраслевой направленности);

- соответствия запросам уровня технологического развития (разработка новых ДПП ПП для ИТ-направлений под запросы реального сектора, в т.ч. по Искусственному интеллекту, введение в ДПП ПП для неИТ-направлений разделов, связанных с использованием технологий искусственного интеллекта).

Мероприятия по реализации проекта в 2025-2030 гг и на период до 2036 года включают в себя:

- расширение перечня цифровых курсов от ведущих вузов;
- дальнейшее привлечение экспертов из IT-индустрии к преподаванию;
- расширение перечня ИТ-компаний для стажировок (Яндекс, VK, Mail.ru, Сбер);
- внедрение инструментов ИИ в процесс сопровождения проекта и обучение (чат-ботов, автоматической проверки заданий с использованием ChatGPT и т.д.);
- усиление мотивации студентов (выдача цифровых сертификатов и микроквалификаций);
- формирование к 2028 году системы мониторинга трудоустройства выпускников с цифровыми компетенциями;
- формирование к 2032 году системы оценки эффективности обучения на цифровой кафедре.

## **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА**

### **5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения**

Стратегической целью является достижение лидирующих позиций в сфере технологического обеспечения создания экономики замкнутого цикла. Будет предложена совокупность научно-технологических решений и продуктов в области переработки отходов, строительных технологий и биотехнологий применительно к конкретному региону/макрорегиону с учетом его климато-географической и социально-экономической специфики.

Второй перспективной целью в области технологического лидерства (на 2030-2036 гг.) является достижение лидирующих позиций на национальном уровне в сфере репродуктивных технологий. На первом этапе планируется создание в регионе присутствия передового научно-клинического центра по репродуктивным технологиям для комплексного решения проблем репродуктивного здоровья населения, улучшения демографической ситуации в регионе, укрепление научного и образовательного потенциала.

При этом внешней задачей является развитие научно-технического сотрудничества с крупнейшими предприятиями – лидерами отраслей, сопровождающееся ростом объемов НИОКР, НТУ и лицензионных отчислений за РИД, а внутренними задачами – совершенствование инновационной инфраструктуры университета, рост компетенций сотрудников университета в выбранных областях и вовлечение студентов в реализацию проектов в рамках теоретической и практической подготовки.

Ожидаемые качественные показатели:

- Рост эффективности НИОКР и коммерциализации разработок ученых университета.
- Рост вовлеченности студентов, аспирантов и молодых ученых в НИОКР в области приоритетных направлений развития университета.

Ожидаемые количественные показатели:

- Объем НИОКР в рамках проекта до 2036 года - не менее 1100 млн. руб.
- Объем НТУ в рамках проекта до 2036 года - не менее 75 млн. руб.
- Количество зарегистрированных РИД, полученных в рамках проекта до 2036 года - 50 (нарастающим итогом).
- Число лицензионных договоров в рамках проекта - 30 (нарастающим итогом).
- Объем отчислений за РИД в рамках проекта - 100 млн. руб.
- Доля молодых ученых в составе научных коллективов проекта до 2026 года - 50%
- Число студентов, вовлеченные в образовательные курсы и программы, разработанные в рамках проекта 20% от обучающихся на смежных специальностях.

### **5.2. Стратегии технологического лидерства университета**

### 5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

Ключевые направления стратегии технологического лидерства университета:

1. Создание инновационной инфраструктуры, включая:

- Центр по испытанию бетонов.
- Полигон для проведения регистрационных испытаний пестицидов и агрохимикатов.
- Карбоновый полигон.
- Научно-технологический парк не менее чем на 10 резидентов
- Промышленный парк (совместно с органами власти и бизнесом).
- Научно-клинический центр репродуктивных технологий.

2. Создание образовательных и исследовательских программ, ориентированные на циклические модели в промышленности, сельском хозяйстве и региональной инфраструктуре.

3. Создание образовательных программ для подготовки и переподготовки кадров в области репродуктивных технологий и здоровьесбережения.

4. Открытие инженерной школы по инженерии замкнутого цикла.

5. Разработка и коммерциализация технологий для минимизации образования отходов, переработки вторичных материалов и снижения углеродного следа.

6. Разработка и коммерциализация технологий в области диагностики причин бесплодия и персонализированного лечения репродуктивных нарушений.

7. Стать центром компетенций в области устойчивого производства и управления ресурсами, а также исследований, разработок и оказания высокотехнологичной медицинской помощи в сфере репродуктивных технологий.

В рамках стратегии технологического лидерства будут реализовываться два проекта. Первый стратегический проект «Технологии для экономики замкнутого цикла» представлен в программе. Второй стратегический проект будет реализовываться на следующем этапе развития (2030 – 2036), начиная с 2026 года будет реализовываться подготовительный этап по созданию необходимой инфраструктуры и наращиванию научно-технических заделов.

Второй стратегический проект «Создание научно-клинического центра планирования семьи, репродукции и активного долголетия, направленного на устойчивое развитие здоровьесбережения и повышение рождаемости на основе вспомогательных репродуктивных технологий» находится в стадии предпроектной подготовки. Научные партнеры проекта - ФГБУ «НМИЦ АГП им. В.И.

Кулакова», РУДН, клинический партнер – Центр планирования семьи ГБУЗ «ТОКБ им. В.Д. Бабенко».

Цель проекта: повышение качества медицинских услуг, доступности современных репродуктивных технологий и здоровьесбережения для населения региона.

Основные задачи:

- Образовательная задача: создание условий для подготовки кадров в области репродуктивных технологий и здоровьесбережения.
- Научно-инновационная задача: получение передовых научных результатов исследований и разработок в области причин бесплодия, оптимизации репродуктивных технологий и персонализированного лечения; вывод на рынок медицинских товаров и услуг новых разработок, включая инновационные протоколы лечения репродуктивных нарушений, основанные на подходах персонализированной медицины; тест-системы для раннего выявления причин бесплодия на основе анализа биомаркеров; методы восстановления репродуктивной функции на основе регенеративных технологий.
- Коммерческая задача: внедрение новых медицинских услуг для населения: ЭКО, криоконсервация, генетическая диагностика, лечение бесплодия, психологическое сопровождение, формирование пакетов услуг для корпоративных клиентов.
- Инфраструктурная задача: оснащение центра современным оборудованием, в том числе эмбриологические и генетические лаборатории.

Ожидаемые результаты:

- Социальные: Повышение доступности репродуктивных технологий, улучшение демографической ситуации, снижение психологической нагрузки на семьи.
- Коммерческие: Увеличение объема платных услуг, формирование устойчивого источника дохода для университета.
- Научные: Создание базы для инновационных разработок, укрепление научного потенциала университета.
- Образовательные: Подготовка высококвалифицированных специалистов через современные образовательные программы.
- Имиджевые: позиционирование университета как центра компетенций в области высокотехнологичной медицинской помощи и соответствующих разработок в сфере репродуктивных технологий.

Проблемы, решаемые проектом:

1. Медицинские: Низкая доступность репродуктивных технологий, дефицит квалифицированных специалистов.
2. Социальные: Демографический кризис, психологическая нагрузка на семьи, неравенство в доступе к медицинской помощи.

3. Научные и образовательные: Недостаток исследований и практической подготовки в области репродуктивных технологий.
4. Инфраструктурные: Отсутствие специализированных медицинских учреждений.

Реализация проекта направлен на комплексное решение проблем репродуктивного здоровья, улучшение демографической ситуации в регионе, укрепление научного и образовательного потенциала, а также обеспечение финансовой устойчивости университета.

Таким образом, стратегия достижения технологического лидерства университета направлена на решение ключевых задач национального развития, таких как сохранение населения, экологическое благополучие и технологический суверенитет.

#### **5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации**

Реализация стратегии технологического лидерства университета внесет вклад в решение следующих задач мирового и национального уровня.

Вклад в Цели устойчивого развития ООН.

ЦУР 3: Хорошее здоровье и благополучие:

Разработка и внедрение репродуктивных технологий (например, ЭКО, криоконсервация гамет, генетический скрининг) способствуют улучшению репродуктивного здоровья населения.

Снижение уровня бесплодия и повышение доступности медицинской помощи в этой области.

ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура:

Разработка инновационных строительных технологий для арктических регионов способствует созданию устойчивой инфраструктуры в условиях экстремального климата.

Разработка и внедрение инновационных технологий переработки отходов стимулируют устойчивое промышленное развитие.

ЦУР 12: Ответственное потребление и производство:

Технологии рециклинга способствуют переходу к экономике замкнутого цикла, сокращая объемы отходов и повторно используя ресурсы.

### ЦУР 13: Борьба с изменением климата:

Использование экологически безопасных материалов (ледовых композитов) снижает углеродный след строительства.

Карбоновый полигон позволяет мониторить и управлять углеродным балансом, что способствует снижению выбросов парниковых газов.

### ЦУР 15: Сохранение экосистем суши

Минимизация воздействия на хрупкие арктические экосистемы за счет использования местных ресурсов и снижения необходимости транспортировки материалов.

Исследования на карбоновом полигоне помогают разрабатывать методы восстановления и сохранения почв, которые играют ключевую роль в поглощении CO<sub>2</sub>.

### Другие международные цели:

- Содействие реализации Парижского соглашения по климату за счет снижения выбросов CO<sub>2</sub>.
- Поддержка инициатив Арктического совета по устойчивому развитию арктических регионов.
- Реализация задач Рамочной конвенции ООН об изменении климата (UNFCCC).
- Поддержка инициатив по достижению углеродной нейтральности (Net Zero).
- Содействие выполнению Базельской конвенции о контроле за трансграничной перевозкой опасных отходов.
- Поддержка задач Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) в области репродуктивного здоровья.
- Содействие выполнению целей Международной конференции по народонаселению и развитию (ICPD), направленных на обеспечение репродуктивных прав и доступности медицинских услуг.

Реализация стратегии технологического лидерства университета вносит вклад в реализацию национальных проектов «Новые материалы и химия», «Биоэкономика», «Новые технологии сохранения здоровья».

Таким образом, реализация стратегии технологического лидерства будет способствовать улучшению демографической ситуации, укреплению экологического благополучия, развитию технологического лидерства и созданию устойчивой экономики.

### **5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства**

В рамках реализации стратегии технологического лидерства планируется открытие высшей школы по инженерии замкнутого цикла (2027 г), а также по направлению биомедицинских технологий (2029 г).

Образовательные программы проектируются и реализуются совместно с отраслевыми высокотехнологичными партнерами. Реализация теоретического блока осуществляется на базе университета с привлечением внешних экспертов и научных партнеров программы. Реализация практической части образовательных программ будет осуществляться на базе компании – партнеров, а также собственных и партнерских лабораторий, студенческих конструкторских бюро и инжиниринговых центров. Реализация программы будет подразумевать включение обязательной стажировки (от 6 месяцев до года в зависимости от образовательной программы).

Освоение программ подразумевает получение выпускником не менее двух квалификаций. В рамках программ по инженерии замкнутого цикла – инженерная и экономическая квалификация; в рамках школы репродуктивных технологий – инженерная и медицинская.

Планируется:

- Не менее 70% ООП реализуется в рамках практической подготовки с участием организации – партнера.
- 100% обучающихся участвуют в проектах по заказу стратегических партнеров
- Не менее трех стратегических партнеров в каждой программе ООП
- Не менее 10% ежегодного приема (российские абитуриенты) обучаются в рамках новых образовательных программ
- Открытие не менее 6 новых образовательных программ ВО и 5 программ ДПО
- Трудоустройство 70% выпускников в компаниях – стратегических партнерах.

Реализация данных программ позволит обеспечить промышленную и медицинскую отрасли высококвалифицированными кадрами для достижения технологической независимости страны.

### **5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета**

Архитектура системы управления стратегией достижения технологического лидерства университета включает центральный координационный орган – Офис технологического лидерства, а также внешний орган управления – Экспертный совет, включающий представителей ведущих промышленных компаний соответствующих отраслей, ведущих научных центров, региональных органов власти.

Офис технологического лидерства выступает в качестве центра управления стратегией, обеспечивая методическое, информационное и организационно-техническое сопровождение всех процессов. Он координирует взаимодействие между подразделениями университета, внешними партнерами и заказчиками.

Офис технологического лидерства создается как ключевой элемент системы управления стратегией и включает следующие подразделения:

- Отдел стратегического планирования (разработка и актуализация стратегии технологического лидерства, формирование дорожных карт и планов реализации проектов).
- Отдел управления проектами (координация выполнения стратегических технологических проектов, мониторинг сроков, бюджета и качества выполнения).
- Отдел коммерциализации (поиск инвесторов и партнеров для внедрения результатов исследований).
- Отдел международного сотрудничества (привлечение зарубежных партнеров, исследователей и экспертов, организация совместных проектов с университетами и научными центрами).
- Отдел аналитики и отчетности (сбор и анализ данных о ходе реализации стратегии, подготовка отчетов для руководства университета и внешних стейкхолдеров).
- Отдел коммуникаций и PR (продвижение бренда университета как центра технологического лидерства, организация мероприятий для привлечения внимания к проектам).

Основные целевые показатели (индикаторы).

- Количественные индикаторы:
- Количество реализованных стратегических технологических проектов.
- Объем привлеченного финансирования.
- Количество охраняемых РИД, полученных по результатам исследований и разработок.
- Количество привлеченных партнеров.
- Количество студентов и молодых исследователей, вовлеченных в проекты.

Качественные индикаторы:

- Уровень удовлетворенности партнеров и заказчиков результатами сотрудничества.
- Влияние проектов на развитие региона и отрасли.
- Укрепление репутации университета как центра технологического лидерства.
- Уровень интеграции университета в научные и технологические сети.

Офис технологического лидерства будет играть ключевую роль в координации процессов, привлечении ресурсов и обеспечении устойчивого развития университета как лидера в области технологических инноваций. Регулярный мониторинг и оценка прогресса на основе целевых показателей позволят оперативно корректировать стратегию и достигать высоких результатов.

#### **5.4. Описание стратегических технологических проектов**

### **5.4.1. Технологии для экономики замкнутого цикла**

Технологии для экономики замкнутого цикла

#### **5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта**

Цель проекта – создание научно-технологической основы для вовлечения малоиспользуемых и неиспользуемых природных и техногенных ресурсов в хозяйственную деятельность для извлечения дополнительной прибыли и формирования модели устойчивого экономического развития.

При этом будет проведена фокусировка на следующих основных задачах, важных как в масштабах Российской Федерации, так и региона присутствия:

1. Формирование ресурсосберегающей научно-технологической платформы для арктического строительства на основе аддитивных технологий с использованием доступных и безопасных для окружающей среды возобновляемых ледовых композитных материалов (Подпроект «Арктика»).
2. Создание карбонового полигона/карбоновой плантации (Подпроект «Карбон»).
3. Разработка научно-технологических решений для вовлечения крупнотоннажных отходов химической и металлургической отраслей в хозяйственную деятельность (Подпроект «Рециклинг»).
4. Создание инновационной инфраструктуры, включая испытательный центр, испытательный полигон, научно-технологический парк и промышленный парк для материально-технологического и организационного обеспечения работ по другим подпроектам (Подпроект «Инфраструктура»).

Качественные показатели:

- Рост эффективности НИОКР и коммерциализации разработок ученых университета.
- Рост вовлеченности студентов, аспирантов и молодых ученых в НИОКР в области приоритетных направлений развития университета.

Количественные показатели:

- Объем НИОКР в рамках проекта до 2036 года - не менее 1100 млн. руб.
- Объем НТУ в рамках проекта до 2036 года - не менее 75 млн. руб.
- Количество зарегистрированных РИД, полученных в рамках проекта до 2036 года - 50 (нарастающим итогом).
- Число лицензионных договоров в рамках проекта - 30 (нарастающим итогом).
- Объем отчислений за РИД в рамках проекта - 100 млн. руб.
- Доля молодых ученых в составе научных коллективов проекта до 2026 года - 50%

- Число студентов, вовлеченные в образовательные курсы и программы, разработанные в рамках проекта 20% от обучающихся на смежных специальностях.

Реализация стратегического технологического проекта внесет вклад в достижение стратегических целей университета №2 и №3.

#### **5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта**

Учитывая аграрно-промышленный профиль региона присутствия, а также актуальные научно-технологические вызовы национального масштаба, университет развивает проект «Технологии для экономики замкнутого цикла» сфокусированный на сегментах, соответствующих национальным проектам «Биоэкономика» и «Новые материалы и химия». Последние имеют тесную связь с утвержденной Президентом РФ стратегией развития Арктической зоны РФ на период до 2035 года, предусматривающей комплексное развитие дорожно-транспортной, производственной, добывающей, социально-бытовой и военной инфраструктуры Российской Арктики. Это требует использования больших объемов доступных, но при этом стойких к суровому полярному климату конструкционных и строительных материалов.

В ходе реализации проекта будет создан комплекс методов, технологических решений, продуктов и сервисов общая идеология которых включает вовлечение неиспользуемых или малоиспользуемых возобновляемых ресурсов, а также техногенных отходов в хозяйственную деятельность для получения дополнительной прибыли и снижения нагрузки на окружающую среду.

Результаты проекта окажут значительное влияние на общество в части формирования устойчивых технологических подходов для развития ресурсосберегающей экономики, основанной на знаниях. У производителей в регионе и за его пределами появятся новые маржинальные продукты, и, соответственно, дополнительные источники прибыли, что позволит повысить производительность труда, финансовую устойчивость и налогооблагаемую базу предприятий. Немаловажно, что предлагаемые подходы являются экологичными, их внедрение благоприятно отразится на состоянии окружающей среды и здоровье населения.

Важным результатом станет развитие существующих и формирование новых научных школ и направлений с привлечением в них талантливой молодежи. Практическая направленность всех подпроектов будет способствовать устойчивости научных коллективов и постепенному переходу исследований и разработок к модели частного финансирования.

Образовательными результатами станет создание и реализация новых образовательных программ по таким направлениям, как химическая технология, промышленная экология, биотехнологии и физическое материаловедение. Обучающиеся на этих направлениях будут вовлечены в реализацию отдельных мероприятий в рамках проекта, постоянно находясь в контакте с представителями крупных компаний-партнеров с последующим трудоустройством. Это позволит повысить привлекательность образовательных программ для абитуриентов и обеспечить экономику остро необходимыми кадрами в выбранных отраслях.

В рамках проекта технологического лидерства университет планирует отработать различные модели коммерциализации результатов НИОКР. Приоритетная модель коммерциализации результатов проекта будет включать получение охранных документов на РИД и передачу предприятиям-партнерам прав на их использование. При этом преимущество будет отдаваться крупным заказчикам, поскольку такая модель долгосрочного сотрудничества хорошо показала себя именно с ними. Кроме того, в отдельных случаях коммерциализация будет достигаться в результате оказания научно-технических услуг или реализации малотоннажной продукции, произведенной на базе университета или малых инновационных предприятий, созданных с его участием.

### **Краткая характеристика.**

**Подпроект «Арктика»**, научный консультант акад. РАН, д.х.н., Бузник В.М. Цель – создание ресурсосберегающей научно-технологической платформы для арктического строительства. Результаты – дешевые и экологичные ледовые композитные материалы с повышенной, по сравнению с природным льдом, прочностью, за счет введения в ледяную матрицу наноразмерных наполнителей природного происхождения и/или биоразлагаемых и не токсичных полимеров, а также уникальные низкотемпературные аддитивные технологии, позволяющие использовать данные композиты для строительства в арктической зоне, в частности, для сооружения автозимников; переправ; ледовых площадок, платформ и др. Научные партнеры – ВИАМ, СФУ, ИОНХ РАН, ИХ ДВО РАН. Потенциальный потребитель разрабатываемых технических решений – ПАО «Газпром нефть». Потенциальный производитель разрабатываемых наполнителей для ледовых композитов - ГК «Полипласт». Области научно-технических знаний – материаловедение, приборостроение. Приоритетная модель коммерциализации – передача РИД в рамках лицензионных договоров. Целевые рынки – рынок аддитивных строительных технологий.

**Подпроект «Карбон»**, руководитель д.б.н. Куликовский М.С. Рассматривается как основа для формирования биоэкономики региона, базирующейся на принципе извлечения второй нормы прибыли в ходе использования земель сельскохозяйственного назначения. Цель – создание карбонового полигона/карбоновой плантации на землях сельхоз назначения с использованием секвестрационного потенциала почвенных микроводорослей. Научные партнеры – ИФР РАН, ВГЛТУ, СПбНИИЛХ. Промышленный партнер – соисполнитель части работ и соинвестор проекта – ООО Агрофирма «Жупиков», потенциальными потребителями научно-технических результатов проекта выступают практически все крупные сельхозпроизводители региона. Области научно-технических знаний – биотехнологии. Приоритетная модель коммерциализации – оказание НТУ и собственное производство биопрепаратов. Целевые рынки – рынок карбоновых единиц.

**Подпроект «Рециклинг»**, руководитель к.б.н. Захарова О.В. В рамках данного подпроекта будет отработана модель построения СРТ, включающей исследования и разработки в лабораториях, опытно-промышленное производство на базе научно-технологического парка и серийное производство на базе индустриального парка. Цель – разработка комплекса технологий по получению новых продуктов с высокой добавочной стоимостью из крупнотоннажных отходов

металлургии и химической промышленности. Научные партнеры – МГУ им. М.В. Ломоносова, Университет МИСиС. Промышленные партнеры – потенциальные участники системы производственной кооперации в части поставки сырья – ПАО «Северсталь», АО «Пигмент». Области научно-технических знаний – химические технологии, биотехнологии. Приоритетная модель коммерциализации – создание технологических стартапов с участием университета (передача РИД) с последующей продажей инвесторам для организации серийного производства. Целевые рынки – рынок удобрений и мелиорантов, рынок производства строительных материалов. При этом имеются уже разработанные до УГТ 5-6 технологии получения почвенного мелиоранта и ускоритель твердения бетонных смесей из металлургических и химических отходов.

**Подпроект «Инфраструктура»**, руководитель Абрамов А.Е. Является сервисным для трех остальных подпроектов. В рамках подпроекта будет создана инфраструктура, необходимая для бесшовного перехода от научной разработки нового продукта к его серийному производству. Результаты – уникальные для региона площадки для оказания научно-технических услуг в области испытания строительных материалов, регистрационных испытаний новых пестицидов, удобрений и биопрепаратов, кроме того, будут созданы научно-технологический парк для отработки технологических решений и совместный с бизнесом и регионом промышленный парк для серийного производства новых продуктов. Помимо этого, в рамках подпроекта планируется проведение исследований и разработок новых продуктов в области строительной химии, также разработка оригинальных приборов для аттестации и неразрушающего контроля конструкционных и природных материалов. Научные партнеры – МФТИ, ИГХТУ. Потенциальные производители разрабатываемых продуктов – АО «Пигмент», ГК «Полипласт», АО «Электроприбор». Области научно-технических знаний – химические технологии, биотехнологии, материаловедение, приборостроение. Приоритетная модель коммерциализации – оказание НТУ объектами создаваемой инфраструктуры. Целевые рынки – рынок RnD в области разработки технологий и материалов для стройиндустрии, рынок услуг по испытанию бетонов, рынок услуг по регистрационным испытаниям пестицидов и удобрений, рынок приборов для аттестации и неразрушающего контроля.

Стратегический технологический проект интегрирован в образовательную деятельность в части подготовки высококвалифицированных специалистов в области синтеза химических компонентов для добавок к бетонам, акриловых дисперсий, фенолформальдегидных и карбамидомеламинаформальдегидных смол, которые особенно востребованы на предприятиях – индустриальных партнерах, таких, как АО «Пигмент», ООО «Полипласт Новомосковск» и др. Вовлечение студентов в научно – исследовательскую деятельность по тематикам индустриальных партнеров, позволяет им более глубоко изучить химию и технологию получения того или иного продукта, позволяет на ранних этапах обучения определиться с темами ВКР, упрощает прохождение производственных и преддипломных практик, а также трудоустройство на предприятия. Так, совместно с АО «Пигмент» разработана программа поддержки талантливых студентов «Стипендиальная программа АО «Пигмент», в соответствии с которой студенты 2-4 курса выполняют проекты по тематикам предприятия и получают дополнительную стипендию от АО «Пигмент», после 4-го курса трудоустраиваются на предприятие и продолжают учиться в

магистратуре. С 2025 г. запущена программа прохождения стажировок студентов – химиков и экологов на предприятии АО «Северсталь», по которой студентам компенсируют аренду жилья и оплачивают работу, выполняемую в процессе стажировки. Наиболее успешным студентам предлагают трудоустройство на предприятии. Запуск подобной программы прорабатывается с компанией ООО «Полипласт Новомосковск». По направлению биотехнологии аналогичные образовательные инициативы будут реализовываться с биотех инжиниринговой компанией «Центр Профи». Помимо этого, совместно с компанией ООО «Полипласт Новомосковск», планируется создание на базе ТГУ испытательной лаборатории бетонов, которая предназначена как для оценки качества разработанных добавок к бетонам, так и проведении практических занятий в образовательном процессе.

#### **5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта**

**По подпроекту «Арктика»** доведенные до УГТ 7 технологии получения дешевых и экологичных ледовых композитных материалов с повышенной, по сравнению с природным льдом, прочностью, за счет введения в ледяную матрицу наноразмерных наполнителей природного происхождения и/или биоразлагаемых и не токсичных полимеров, а также уникальные низкотемпературные аддитивные технологии, позволяющие использовать данные композиты для строительства в арктической зоне, в частности, для сооружения автозимников; переправ; ледовых площадок, платформ и др. Период реализации 2025-2036 гг.

**По проекту «Карбон»** - комплекс устойчивых технологических решений (УГТ 7-9) для получения дополнительной нормы прибыли с земель сельхоз назначения за счет производства на них углеродных единиц без ущерба для основного вида хозяйственной деятельности (растениеводства). Кроме того, результатами проекта станут новые технологии промышленного культивирования микроводорослей, а также получения кормовых добавок на их основе. Реализация карбоновых единиц, полученных на плантации. Период реализации 2025-2033 гг.

**По подпроекту «Рециклинг»** – новые удобрения, почвенные мелиоранты и строительные материалы на основе отходов (шламы, шлаки, пыли, кислотные отходы и пр.), экономически доступные потребителю, Период реализации 2025-2032 гг.

**По подпроекту «Инфраструктура»** – объекты инновационной инфраструктуры, включая испытательный центр, испытательный полигон, научно-технологический парк, индустриальный парк (совместно с государством и бизнес-партнерами); серийные научно-технические услуги в области испытания строительных материалов, регистрационных испытаний новых пестицидов, удобрений и биопрепаратов; новые продукты в области строительной химии (в т.ч. экологичные смолы, клеи, эмульсии и т.д.), а также оригинальные приборы для аттестации и неразрушающего контроля конструкционных и природных материалов. Период реализации 2025-2030 гг.

Значения характеристик результата предоставления субсидии на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

| Индекс | Наименование показателя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ед. измерения | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  | 2030  | 2036  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ХР1    | Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | чел           | 10730 | 11500 | 12500 | 13500 | 14500 | 15500 | 18000 |
| ХР2    | Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ед            | 13    | 17    | 17    | 17    | 17    | 17    | 10    |
| ХР3    | Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ- профиля | чел           | 1458  | 1120  | 1125  | 1130  | 1135  | 1140  | 1200  |

| Индекс | Наименование показателя                                                                                                                                                                                          | Ед. измерения | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2036 |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| ХР4    | Количество обучающихся университетов - участников программы "Приоритет-2030" и участников консорциумов с университетами, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие | чел           | 2611 | 2732 | 2883 | 3027 | 3153 | 3255 | 3555 |

Сведения о значениях целевых показателей эффективности реализации программы развития университета на период 2025–2030 гг., и плановый  
период до 2036 г.

| Индекс | Наименование показателя                                                                                                                                 | Ед. измерения | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2036 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| ЦПЭ1   | Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета                                                                 | %             | 7.4  | 7.5  | 8.2  | 8.3  | 8.6  | 10   | 11.1 |
| ЦПЭ2   | Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета                                                                             | %             | 44.8 | 45.5 | 45.9 | 45.3 | 45.2 | 45.6 | 50   |
| ЦПЭ3   | Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников (далее – НПР) | %             | 4.1  | 4.6  | 5.1  | 5.6  | 6.6  | 6.7  | 7.1  |
| ЦПЭ4   | Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета                                                    | балл          | 68.3 | 68.7 | 69   | 69.4 | 69.8 | 71.3 | 73.1 |
| ЦПЭ5   | Удельный вес численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования    | %             | 19.7 | 20.2 | 21.5 | 22.9 | 23.9 | 23.1 | 30   |
| ЦПЭ6   | Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень из заработной платы                                           | %             | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |

| Индекс | Наименование показателя                                                                                                             | Ед. измерения | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  | 2030  | 2036  |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ЦПЭ7   | Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета       | %             | 0.04  | 0.04  | 0.04  | 0.04  | 0.04  | 0.04  | 0.04  |
| ЦПЭ8   | Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета    | %             | 51.63 | 51.42 | 51.12 | 50.75 | 50.46 | 50    | 45.05 |
| ЦПЭ9   | Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета | %             | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| ЦПЭ10  | Индекс технологического лидерства                                                                                                   | балл          | 1.243 | 1.376 | 1.601 | 2.083 | 2.492 | 3.008 | 5.096 |

**Сведения о финансово-экономической деятельности и финансовом обеспечении реализации программы развития университета  
на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.**

| <b>Наименование показателей</b>                                                             | <b>№</b> | <b>2024 (факт)</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> | <b>2036</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Объем поступивших средств - всего (сумма строк 02, 08, 14, 20, 26, 32, 38)</b>           | 01       | 2642669.77         | 2649928.3   | 2734247.7   | 2853891.9   | 3033279.3   | 3183293.5   | 3416900     | 4254500     |
| в том числе:<br><b>образовательная деятельность</b> - всего (сумма строк 03, 07)            | 02       | 1937486.25         | 2234678.3   | 2382247.7   | 2475591.9   | 2651769.3   | 2773532.5   | 2934400     | 3637500     |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 04 - 06)        | 03       | 960865.36          | 1217350     | 1308003     | 1342000     | 1476000.2   | 1542500     | 1617000     | 1819500     |
| в том числе бюджета: федерального                                                           | 04       | 960865.36          | 1167350     | 1258003     | 1292000     | 1421000.2   | 1487500     | 1562000     | 1754500     |
| субъекта РФ                                                                                 | 05       | 0                  | 50000       | 50000       | 50000       | 55000       | 55000       | 55000       | 65000       |
| местного                                                                                    | 06       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| внебюджетные средства                                                                       | 07       | 976620.89          | 1017328.3   | 1074244.7   | 1133591.9   | 1175769.1   | 1231032.5   | 1317400     | 1818000     |
| <b>НИОКР</b> - всего (сумма строк 09, 13)                                                   | 08       | 133279.2           | 133000      | 141300      | 163600      | 173510      | 187261      | 245000      | 320500      |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 10 - 12)        | 09       | 65680.2            | 92000       | 95800       | 115000      | 120000      | 130000      | 150000      | 150000      |
| в том числе бюджета: федерального                                                           | 10       | 58680.2            | 85000       | 92300       | 115000      | 120000      | 130000      | 150000      | 150000      |
| субъекта РФ                                                                                 | 11       | 7000               | 7000        | 3500        | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| местного                                                                                    | 12       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| внебюджетные средства                                                                       | 13       | 67599              | 41000       | 45500       | 48600       | 53510       | 57261       | 95000       | 170500      |
| <b>научно-технические услуги</b> - всего (сумма строк 15, 19)                               | 14       | 8540.3             | 8000        | 8800        | 9700        | 10800       | 12000       | 13500       | 16500       |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 16 - 18)        | 15       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| в том числе бюджета: федерального                                                           | 16       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| субъекта РФ                                                                                 | 17       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| местного                                                                                    | 18       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| внебюджетные средства                                                                       | 19       | 8540.3             | 8000        | 8800        | 9700        | 10800       | 12000       | 13500       | 16500       |
| <b>использование результатов интеллектуальной деятельности</b> - всего (сумма строк 21, 25) | 20       | 5000               | 6750        | 8100        | 10000       | 12000       | 15000       | 18000       | 30000       |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 22 - 24)        | 21       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| в том числе бюджета: федерального                                                           | 22       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| субъекта РФ                                                                                 | 23       | 0                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |

| Наименование показателей                                                                                                                    | №  | 2024 (факт) | 2025      | 2026     | 2027      | 2028      | 2029      | 2030   | 2036   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| местного                                                                                                                                    | 24 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| внебюджетные средства                                                                                                                       | 25 | 5000        | 6750      | 8100     | 10000     | 12000     | 15000     | 18000  | 30000  |
| <b>творческие проекты</b> - всего (сумма строк 27, 31)                                                                                      | 26 | 1003.35     | 1500      | 1800     | 2000      | 2200      | 2500      | 3000   | 4000   |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 28 - 30)                                                        | 27 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| в том числе бюджета: федерального                                                                                                           | 28 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| субъекта РФ                                                                                                                                 | 29 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| местного                                                                                                                                    | 30 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| внебюджетные средства                                                                                                                       | 31 | 1003.35     | 1500      | 1800     | 2000      | 2200      | 2500      | 3000   | 4000   |
| <b>осуществление капитальных вложений</b> - всего (сумма строк 33, 37)                                                                      | 32 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 34 - 36)                                                        | 33 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| в том числе бюджета: федерального                                                                                                           | 34 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| субъекта РФ                                                                                                                                 | 35 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| местного                                                                                                                                    | 36 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| внебюджетные средства                                                                                                                       | 37 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| <b>прочие виды</b> - всего (сумма строк 39, 43)                                                                                             | 38 | 557360.67   | 266000    | 192000   | 193000    | 183000    | 193000    | 203000 | 246000 |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 40 - 42)                                                        | 39 | 300864.5    | 116000    | 42000    | 43000     | 13000     | 13000     | 13000  | 16000  |
| в том числе бюджета: федерального                                                                                                           | 40 | 300864.5    | 113000    | 38000    | 38000     | 8000      | 8000      | 8000   | 8000   |
| субъекта РФ                                                                                                                                 | 41 | 0           | 3000      | 4000     | 5000      | 5000      | 5000      | 5000   | 8000   |
| местного                                                                                                                                    | 42 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| внебюджетные средства                                                                                                                       | 43 | 256496.17   | 150000    | 150000   | 150000    | 170000    | 180000    | 190000 | 230000 |
| <b>Общий объем финансирования программы развития университета - всего (сумма строк 45, 53)</b>                                              | 44 | 368036.44   | 331045.95 | 339988.6 | 353181.28 | 368040.36 | 383392.38 | 398500 | 496000 |
| в том числе: участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (сумма строк 46, 47)                             | 45 | 368036.44   | 331045.95 | 339988.6 | 353181.28 | 368040.36 | 383392.38 | 398500 | 496000 |
| в том числе: субсидия на участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030"                                      | 46 | 133908.7    | 100000    | 100000   | 100000    | 100000    | 100000    | 100000 | 100000 |
| объем средств, направленных на реализацию программы развития университета из общего объема поступивших средств - всего (сумма строк 48, 52) | 47 | 234127.74   | 231045.95 | 239988.6 | 253181.28 | 268040.36 | 283392.38 | 298500 | 396000 |
| в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 49 - 51)                                                        | 48 | 55547.14    | 52196.7   | 52196.9  | 56000     | 61000     | 66000     | 66000  | 81000  |
| в том числе бюджета: федерального                                                                                                           | 49 | 16197.3     | 16196.7   | 16196.9  | 20000     | 20000     | 25000     | 25000  | 30000  |

| Наименование показателей                                                                                                                  | №  | 2024 (факт) | 2025      | 2026     | 2027      | 2028      | 2029      | 2030   | 2036   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|--------|
| субъекта РФ                                                                                                                               | 50 | 39349.84    | 36000     | 36000    | 36000     | 41000     | 41000     | 41000  | 51000  |
| местного                                                                                                                                  | 51 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |
| внебюджетные средства                                                                                                                     | 52 | 178580.6    | 178849.24 | 187791.7 | 197181.28 | 207040.37 | 217392.38 | 232500 | 315000 |
| реализация программы развития университета (за исключением участия в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030") | 53 | 0           | 0         | 0        | 0         | 0         | 0         | 0      | 0      |