

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Тамбовский государственный
университет имени Г.Р. Державина»**

кандидата на должность ректора ФГБОУ ВО «Тамбовский
государственный университет имени Г.Р. Державина»

ЮРИНОЙ ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА

Миссия университета

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина» представляет собой центр образовательного и научно-технологического превосходства, характеризующийся высоким качеством воспроизводства кадров и максимальной результативностью научно-исследовательской деятельности.

Оценка деятельности вуза со стороны Министерства науки и высшего образования РФ и рейтинговых агентств, профессионально-общественная аккредитация образовательных программ доказали, что университет успешно реализует свою миссию по воспроизводству человеческого потенциала для Тамбовской области и Центральной России. Через систему сохранения, распространения и создания знаний, социокультурных ценностей, трансляцию современной информации университет осуществляет подготовку будущей интеллектуальной элиты общества на основе интеграции образования, науки и инноваций.

Целевая модель университета строится с учетом сформированных в университете ценностей, который составляют основу его корпоративной культуры: лидерство, открытость, добросовестность, бережливость и уважение к личности.

Изменения, происходящие в современном мире, порождают масштабные вызовы, заставляющие университет активировать деятельность в решении общенациональных проблем и реализации национальных проектов, прежде всего нацпроектов «Образование» и «Наука».

Процессы цифровизации, глобализации мирового образования, науки и международного рынка труда приводят к кардинальной трансформации мирового рынка образовательных услуг.

Серьезным испытанием для университета является демографический спад, который угрожает уменьшением численности студентов и приводит к обострению конкурентной борьбы между вузами за лучших абитуриентов, а также требует от нас осуществления активной политики по освоению и формированию новых секторов рынка образовательных услуг, связанных с дополнительным образованием.

Университет обеспечивает всестороннее развитие личности, подготовку высококвалифицированных специалистов, обладающих предпринимательскими качествами. Классическое образование дает

возможность в условиях экономики знаний и инноваций гибко реагировать на потребности рынка труда, несколько раз в течение жизни модифицировать специализацию, выстраивать вариативную профессиональную траекторию в зависимости от потребностей социально-экономического развития региона.

Стратегическая цель и ключевые задачи формирования и развития университета

Стратегическая цель – формирование передовой научно-образовательной среды, обеспечивающей устойчивое социально-экономическое развитие региона. Мы хотим достичь такого уровня развития, чтобы обеспечить высокую привлекательность территории присутствия на национальном и международном уровне. Развивая университет, мы развиваем свой регион.

Стратегические задачи определяются, прежде всего, целевыми показателями реализации государственной политики в области высшего образования:

1. Обеспечение высокой конкурентоспособности по приоритетным научным направлениям.

2. Обеспечение трансфера технологий и инновационных разработок университета в реальный сектор экономики и социальную сферу для устойчивого развития базовых отраслей региона и достижения целей научно-технологического развития.

3. Выход на национальный образовательный рынок и развитие экспорта образования.

4. Персонализированное образование через формирование открытой сетевой образовательной системы.

5. Формирование интегрированной с регионом комфортной развивающей среды и сети открытых сообществ.

6. Создание системы сохранения и развития молодежи в регионе, выявления и поддержки талантов.

7. Трансформация системы управления на принципах финансовой устойчивости и цифровизации.

Основными направлениями образовательной и научной деятельности Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина являются приоритетные направления для социально-экономического развития региона: педагогическое, медицинское, где региональные потребности в кадрах наиболее высокие, а также естественнонаучное, социокультурное и гуманитарное. В связи с этим реализация Программы связана с развитием стратегических приоритетов:

- Педагогическое образование – формирование нового поколения, развитие социально-профессионального успеха. ТГУ имени Г.Р. Державина обеспечивает подготовку педагогических кадров для всех уровней образования с использованием современных подходов и методов обучения.

- Медицинское образование – повышение качества жизни за счет развития здоровьесберегающих технологий. ТГУ имени Г.Р. Державина реализует программу роста медицинского обслуживания и развития высоких биомедицинских технологий.

- Естественнонаучное образование – развитие Тамбовщины как центра продовольственной безопасности, активное внедрение в жизнь инноваций и инновационных технологий. ТГУ имени Г.Р. Державина поддерживает развитие фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям, принимает активное участие в технологических платформах России.

- Социокультурное и историческое образование – позиционирование региона в культурном пространстве и сохранение историко-культурного наследия. ТГУ имени Г.Р. Державина – центр культурной жизни и духовно-нравственного развития.

- Юридическое образование – создание модернизированных правовых механизмов управления регионом, развитие правовой культуры и отношений. Приоритетами ТГУ имени Г.Р. Державина остаются гражданское воспитание студентов и служение обществу.

- Экономическое образование – сопровождение процессов перехода к новой стадии развития общества, реиндустриализация региона. ТГУ имени Г.Р. Державина вносит практический вклад в инновационное развитие и конкурентоспособность Тамбовской области и Центральной России, выступает экспертно-консультационным центром социально-экономического развития.

Перечисленные стратегические приоритеты определяют стратегические проекты развития, планируемые к реализации за счет программы развития университета:

1. Многоуровневый университетский комплекс непрерывного педагогического образования как кластер опережающего развития образовательной и социальной сфер региона.

2. Университетская клиника «Комплексная реабилитация».

3. Обеспечение устойчивого развития региона за счет использования достижений биотехнологии как драйвера перехода региона на экологическую модель развития в рамках концепции биоэкономики.

4. Физико-математические исследования как основа современного естественнонаучного и технического образования в регионе, научно-технологической и инновационной деятельности университета.

5. Разработка новых наноструктурированных материалов, технологий и оборудования для биомедицины и промышленных приложений.

6. Создание научно-производственного центра перспективных разработок в области инфокоммуникационных энергосберегающих сетей и систем искусственного интеллекта роботизированных беспилотных комплексов.

7. Актуализация социальных функций исторической науки и исторического образования.

8. Система менеджмента университета.

Основой успешного развития университета являются кадры (профессорско-преподавательский состав, научные сотрудники, менеджеры, студенты), человеческий потенциал, талант и целеустремленность, энергия и креативность, умение ставить перед собой задачи и наилучшим образом их решать. Благодаря им университет станет опорным вузом, успешно сочетающим подготовку специалистов по наиболее востребованным направлениям подготовки, развитие научных исследований, инновационную, экспертную и проектную деятельность.

К **ключевым задачам** формирования и развития университета относятся:

➤ развитие системы непрерывного образования, обеспечивающей вариативность, открытость и инновационность образовательной деятельности университета с учетом актуальных и перспективных потребностей региона;

➤ создание университетской инфраструктуры поддержки научной и инновационной деятельности, реализующей проведение фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным направлениям развития науки и техники региона в соответствии с перечнем приоритетных направлений и критических технологий РФ;

➤ внедрение модели эффективной реализации кадрового потенциала университета, включающей повышение творческой активности, инициативности и профессиональной мобильности научных и педагогических кадров, как необходимого условия развития социокультурной среды региона;

➤ совершенствование методов и инструментов стратегического управления университетом, направленного на интеграцию и рациональное использование потенциала и ресурсов университетского сообщества, а также выбор наиболее перспективных для его развития сегментов регионального рынка;

➤ развитие материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры университета, обеспечивающих современный уровень деятельности опорного университета;

➤ создание оптимальных условий сотрудничества и партнерства университета с представителями органов власти, бизнес-структур, научно-образовательной общественности на региональном и федеральном уровнях.

Реализацию Программы предполагается осуществить в два этапа.

На первом этапе (2020-2023 гг.) необходимо заложить основу стабильного поступательного развития университета по основным направлениям образовательной, научно-исследовательской, инновационной, планово-финансовой и хозяйственной деятельности. Первый этап предполагает:

- развитие приоритетных направлений образовательной деятельности, поддержанных научными исследованиями и разработками;
- формирование новых научно-образовательных кластеров, создание коллабораций с ведущими вузами и предприятиями, расширение связей университета в России и за границей;
- развитие кадрового потенциала, повышение творческой активности, инициативности, инновационности персонала через введение новой системы мотивации и оплаты труда, основанной на эффективном контракте;
- введение новой системы планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности университета;
- строительство и модернизацию основных объектов научно-образовательной, инновационной, социально-культурной, спортивно-оздоровительной инфраструктуры, завершение формирования единого кампуса университета.

На втором этапе (2023-2025 гг.) необходимо обеспечить прорывное развитие университета. Основные результаты второго этапа предполагают:

- развитие приоритетных направлений образовательной деятельности на уровне магистратуры, аспирантуры, ординатуры и докторантуры, формирование открытой образовательной среды, обеспечивающей непрерывное образование, увеличение экспорта образовательных услуг для иностранных студентов;
- создание системы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и трансфера технологий, открытие базовых кафедр, увеличение количества научных школ по приоритетным направлениям;
- повышение признания ключевого кадрового потенциала на уровне российского и международного научно-образовательного пространства, высокая внутрироссийская и международная академическая мобильность;
- возможность перераспределения денежных потоков в наиболее перспективные научно-образовательные и инновационные проекты для достижения прорывных целей университета;
- продвижение университета в общероссийских и международных рейтингах.

Таблица 1

Основные показатели развития университета к 2025 г.

<i>Показатель (индикатор) развития</i>	<i>2020 г.</i>	<i>2025 г.</i>
Общее количество студентов бакалавриата, специалитета, магистратуры очной формы обучения (чел.)	11500	13000
Число иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры (чел.)	2700	2800

Доля студентов, участвующих в проектной деятельности по заказу индустрии (%)	50	75
Объем НИОКР на 1НПР (тыс.руб.)	310	400
Кол-во публикаций в изданиях 1-2 квартилей WoS и Scopus (шт.)	16/40	35/65
Состав доходов вуза (соотношение бюджета и внебюджета) (%)	35/65	30/70
Соотношение заработной платы НПР к средней заработной плате в регионе (%)	217	225

Роль университета в социально-экономическом развитии региона:

- удовлетворение региональной потребности в высококвалифицированных кадрах социальной сферы, высокотехнологичных, наукоемких производств, агропромышленного комплекса, управленческих структур;
- разработка новых механизмов поддержки малого бизнеса и индивидуальной предпринимательской инициативы на территории Тамбовской области;
- оказание высокотехнологичной помощи для обеспечения инвайронментальной безопасности региона;
- содействие развитию научно-технической среды, обеспечивающей превращение научных достижений в рыночную конкурентоспособную продукцию на региональном и федеральном уровнях;
- повышение статуса региона в качестве субъекта Российской Федерации.

Стратегические направления и мероприятия

1. Образовательная деятельность

Для разработки и реализации инновационных образовательных программ подготовки и переподготовки конкурентоспособных специалистов разных уровней образования, осуществляющих свою деятельность в условиях интеграции России в мировое сообщество, необходимы следующие мероприятия:

- разработка при непосредственном взаимодействии с работодателями новых образовательных программ с учетом внедрения профессиональных стандартов;
- формирование студенческих проектных групп для реализации практикоориентированных совместных исследовательских проектов университета и предприятий;
- совершенствование и развитие системы практик студентов на профильных предприятиях, выполнение курсовых и выпускных квалификационных работ на базовых кафедрах и на предприятиях;

- развитие образовательных технологий, направленных на индивидуализацию образовательных траекторий и формирование исследовательских компетенций в проектной групповой и самостоятельной работе;

- цифровизация обеспечения образовательного процесса на основе технологий больших данных, искусственного интеллекта и цифровых платформ;

- реализация проектно-ориентированных образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры, предполагающих командное выполнение проектов полного жизненного цикла;

- включение модулей по технологическому и социальному предпринимательству во все программы бакалавриата и специалитета;

- расширение образовательных программ на английском языке, реализация программ двойных дипломов;

- модернизация библиотечного дела в связи с изменениями в законодательстве, реализацией Национальных проектов, развитием федеральной государственной информационной системы «Национальная электронная библиотека» и переходом на новые стандарты;

- разработка новых программ дополнительного профессионального образования и новых образовательных форматов в рамках выстраивания целостной системы непрерывного образования в течение всей жизни;

- расширение географии предоставления образовательных услуг для соседних регионов и стран ближнего зарубежья;

- расширение Программы привлечения ведущих ученых, программы «Молодые ученые» и программы «Будущие профессора»;

- активизация системы профориентационной работы с абитуриентами путем совершенствования образовательного процесса в профильных классах, а также создания университетских классов в школах города;

- развитие системы дополнительного образования детей через создание центра дополнительного образования детей «Дом научной коллаборации имени А.Н. Колмогорова» (ДНК);

- создание кадрового резерва и трудоустройство аспирантов с целью обновления кадрового состава ППС;

- реализация авторских дополнительных образовательных программ при приоритетным профильным направлениям как углубленного характера, так и междисциплинарного (Университетский лагерь для школьников);

- развитие системы академической мобильности на основе повышения квалификации, языковой подготовки, организации стажировок в вузы первой категории и зарубежные вузы;

- создание банка онлайн-курсов.

Реализация комплекса перечисленных задач позволит ТГУ имени Г.Р. Державина усилить лидирующие позиции не только в регионе, но и на уровне ведущих вузов Российской Федерации, а также повысить ответственность руководства за выполнение главной задачи – подготовку кадров, востребованных в регионе.

2. Научная и инновационная деятельность

В целях дальнейшего развития научного потенциала ТГУ имени Г.Р. Державина, повышения эффективности научно-исследовательской деятельности и создания условий для коммерциализации научных разработок предполагается:

- поддержка существующих и содействие формированию новых научных школ, в первую очередь, по приоритетным направлениям развития университета;

- повышение эффективности системы подготовки научных кадров в аспирантуре;

- открытие новых диссертационных советов по профильным направлениям подготовки кадров;

- поддержка и развитие научных исследований и НИОКР с обязательной интеграцией научно-исследовательской и образовательной деятельности;

- создание условий для развития приоритетных научных исследований, обеспечивающих разработку и внедрение инновационных технологий по направлениям образовательной и научно-исследовательской деятельности ТГУ имени Г.Р. Державина; концентрация ресурсов на «прорывных» научных направлениях, обеспечивающих научно-исследовательский статус ТГУ имени Г.Р. Державина;

- расширение источников финансирования научных исследований за счет привлечения внебюджетных средств различных фондов, предприятий и инвесторов;

- кардинальное обновление приборной базы лабораторий и центров (как за счет средств университета, так и за счет средств стратегических партнеров);

- разработка и продвижение продуктов и услуг университета на рынках НТИ EduNet, TechNet, NeuroNet, SafeNet;

- акселерация межотраслевых коллабораций, развитие сетевых форм взаимодействия участников научно-внедренческой деятельности путем включения Центра коллективного пользования и МИПов в сетевые объединения в качестве резидентов;

- развитие региональной площадки (Технопарк «Державинский») для взаимодействия с бизнес-сообществом и обмена опытом в области инновационных технологий;

- расширение возможностей для развития молодёжной и студенческой науки через укрепление деятельности студенческого конструкторского бюро, Точки кипения, платформы НТИ «Клуб мышления»;

- расширение сотрудничества с предприятиями по выполнению совместных НИР и НИОКР;

- разработка эффективной системы управления объектами интеллектуальной собственности;

- повышение статуса научных изданий;

- создание на базе университета регионального сетевого Центра коллективного пользования научным оборудованием;
- поддержка имеющихся и создание новых малых инновационных предприятий с участием студентов и преподавателей университета;
- активизация участия научных и творческих коллективов университета в научных инновационных конкурсах, программах для получения грантов всех уровней;
- выполнение ВКР в форме стартапов;
- развитие публикационной активности ППС в научных журналах отечественных и зарубежных изданий;
- активное вовлечение молодёжи в научную деятельность с целью сохранения и приумножения научного интеллектуального потенциала региона и страны в целом;
- совершенствование механизмов привлечения лучших выпускников и молодых специалистов в науку через внедрение системы индивидуальных образовательных траекторий, планирование карьерного роста, внедрение системы стимулирования молодых ученых, использование университетских грантов для поддержки молодых ученых, аспирантов и научных сотрудников;
- повышение возможностей для развития рынка технологий, ускорение получения конечного продукта научной деятельности.

3. Информатизация деятельности (переход к цифровому университету)

- создание новой цифровой среды (единой цифровой платформы университета), в которой взаимодействие между участниками происходит с использованием стандартизированных сервисов, а управление модулями цепочки создания ценности происходит на основе оценки возможных эффектов (рентабельности, узнаваемости бренда, увеличения влияния и т.д.);
- создание и использование экспертных систем поддержки принятия решений. Переход от описательной к предсказательной, а затем и предписывающей аналитике (особенно в части разработки и внедрения индивидуальных образовательных траекторий и реализации концепции гибких образовательных программ);
- цифровое моделирование, внедрение цифровых технологий и платформенных решений;
- цифровизация образования по содержанию – новые методики, форматы преподавания, индивидуальные образовательные траектории и персонализированные образовательные технологии; цифровой учёт результатов учебного процесса (цифровые зачётные книжки, экзаменационные ведомости, электронный журнал);
- цифровизация образования по форме – цифровые сервисы, развитая цифровая среда, пространство «нового типа»;

- формирование цифровых компетенций персонала - траектории профессионального развития, повышение вовлеченности и готовности сотрудников разделять ценности и принципы цифровой трансформации деятельности;
- цифровой документооборот;
- цифровая библиотека и цифровой кампус;
- студенческий МФЦ;
- дистанционное и онлайн-обучение.
- геймификация учебного процесса (запуск «игровых» венчурных фондов, проектов, стартапов);
- центры компетенций по «сквозным технологиям» совместно с работодателями;
- цифровая модернизация инфраструктуры, обеспечение максимального эффекта от внедрения цифровых технологий (повышение эффективности расходов) и создание «удобного», «комфортного» и «мобильного» кампуса.

4. Международная деятельность

- продолжение реализации приоритетного проекта «Развитие экспортного потенциала российской системы образования»;
- постоянное расширение географии вузов-партнёров;
- обеспечение включения еще двух научных изданий университета в международные базы Scopus и/или Web of science, а также налаживание редакционного взаимодействия с научными изданиями в рамках включения преподавателей в состав редакционной коллегии научных изданий;
- диверсификация системы стимулирования международной публикационной активности преподавателей и студентов (участие в международных мероприятиях, публикации, научные стажировки и т.д.);
- продвижение бренда университета и повышение его узнаваемости среди международного академического сообщества посредством участия в глобальных международных рейтингах QS и THE;
- дальнейшее развитие и расширение международных образовательных программ с вузами Китая, Македонии, Сербии, Люксембурга, Палестины, Узбекистана;
- развитие системы международной академической студенческой мобильности (Германия, Люксембург, Чехия, США, Македония, Сербия, Беларусь);
- разработка и реализация международных образовательных программ для иностранных студентов на английском языке;
- активизация проведения научно-практических конференций с участием зарубежных вузов – партнёров.

5. Воспитательная деятельность.

Для развития социально-активной, гармонично развитой, креативной личности студента, обладающей гражданским самосознанием, ответственностью, патриотизмом, готовностью и умением отстаивать свою точку зрения, способностью работать в коллективе и стремящемуся к постоянному самосовершенствованию, необходимо:

- проводить систематический мониторинг студенческой жизни, направленности интересов, потребностей и проблем студентов;

- повышать культурный и интеллектуальный уровень студентов через знакомство с достижениями национальной и мировой культуры;

- продвигать добровольческие инициативы, развивать Центр студенческих и добровольческих инициатив «Бумеранг», общеуниверситетский отряд волонтеров «Волонтеры Победы», «Волонтеры медики» и другие волонтерские отряды;

- поддерживать студенческие проекты в области социального предпринимательства, культуры и просвещения;

- способствовать развитию и укреплению студенческого самоуправления и молодёжных инициатив путем повышения самостоятельности и ответственности объединенного совета обучающихся, в том числе в вопросах формирования обоснованных требований студентов к качеству образования;

- активно привлекать студентов к научной и научно-практической работе с целью их заинтересованности и дальнейшего закрепления в качестве кадрового резерва университета;

- создавать необходимые условия для учебной, научной, творческой и спортивной самореализации студентов, используя все материально-технические возможности университета;

- привлекать студентов к участию во всех общественно-культурных и патриотических мероприятиях, проводимых в городе и регионе;

- развивать волонтерское движение;

- содействовать трудоустройству студентов, оказывать адресную помощь и поддержку студентам, оставшимся без попечения родителей, студенческих семей, студентов, оказавшихся в трудной жизненной ситуации;

- постоянно улучшать условия проживания в студенческих общежитиях;

- постоянно проводить профилактическую работу по профилактике правонарушений, наркомании и других асоциальных явлений;

- активно развивать студенческий спорт, поддерживать студенческие спортивные команды, формировать здоровый образ жизни;

- проводить постоянную работу по патриотическому воспитанию, гражданской позиции, любви и уважению к Родине, несению достойного звания студента Державинского университета;

- совершенствовать меры социальной поддержки студентов;

- способствовать непосредственному участию студентов в создании и поддержке имиджа университета на всех мероприятиях, проводимых в городе, регионе, стране, за пределами Российской Федерации.

6. Система управления университетом

Система управления университетом базируется на единстве целей руководства и коллектива, на принципах гласности и прозрачности деятельности, самостоятельности структурных подразделений при осуществлении поставленных задач, а также при соблюдении ценностей университета: лидерства, открытости, добросовестности, бережливости и уважения к личности.

В этой связи необходимо:

- развитие системы стратегического планирования, результатом которой будет рациональное и эффективное распределение имеющихся ресурсов для развития университета;
- внедрение эффективного контракта для научных сотрудников;
- совершенствование системы показателей результативности работы всех структурных подразделений университета, включая администрацию;
- оптимизация структуры университета в соответствии с поставленными стратегическими задачами;
- совершенствование системы менеджмента качества в университете;
- регулярное проведение анкетирования сотрудников университета с целью анализа степени удовлетворенности условиями работы;
- активное внедрение в управление университетом системы цифровой экономики.

Заключение

Реализация комплекса предлагаемых данной Программой стратегических направлений деятельности ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина» позволит занять достойную конкурентоспособную позицию в регионе и эффективно развиваться в условиях приоритетной ориентации на собственные возможности и ресурсы.

Поэтапное, целенаправленное развитие университета в рамках выстроенной стратегии на ближайшие пять лет (2020-2025 гг.) во взаимодействии с органами власти региона, предприятиями, при поддержке общественности и органов местного самоуправления будет способствовать ускорению роста инновационной экономики, технологическому прорыву в регионе, а также повышению инвестиционной привлекательности региона.

Реализация стратегических инициатив Программы будет осуществляться на базе поступательного развития систем экономического стимулирования и социальной защиты всех категорий работников университета, что потребует:

- модернизацию системы бюджетирования структурных подразделений на принципах расширения экономической самостоятельности и ответственности;

– внедрение системы целевого финансирования стратегических проектов в образовательной, научно-инновационной, социальной сфере, развитии имущественного комплекса;

– развитие системы «эффективного контракта» и мотивации деятельности НПП по научно-внедренческому, образовательному, воспитательному направлениям;

– принятие программы поступательного повышения заработной платы работников административно-хозяйственного и прочего обслуживающего персонала, увязанного с повышением результативности и качества работы;

– дальнейшее усиление взаимодействия с профсоюзной организацией по развитию системы социальной защиты сотрудников, прежде всего в области дополнительного медицинского страхования, организации отдыха сотрудников и их детей, поддержки малообеспеченных работников.

Знаковым шагом в реализации задач, стоящих перед вузом, должно стать участие университета в Программе стратегического академического лидерства, объявленной Министром науки и высшего образования В. Н. Фальковым. Для университета - это определенный вызов, возможность показать свои достижения и свои перспективы развития в области образования и науки, а также влияния на развитие региона и страны в целом.

При этом наша главная задача – это активное взаимодействие нашего университета с Администрацией Тамбовской области, исполнительными и законодательными органами областной и муниципальной власти, предпринимательскими, некоммерческими и общественными организациями региона. Только в таком тесном сотрудничестве лежит залог продвижения Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина в число ведущих вузов России.

Кандидат на должность ректора
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный
университет имени Г.Р. Державина»
доктор экономических наук, профессор



Е.А. Юрина