

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

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

# 1. Общая характеристика университета и университета и территории присутствия

## 1.1. Краткая характеристика университета

### А) Основные цифры по ключевым направлениям

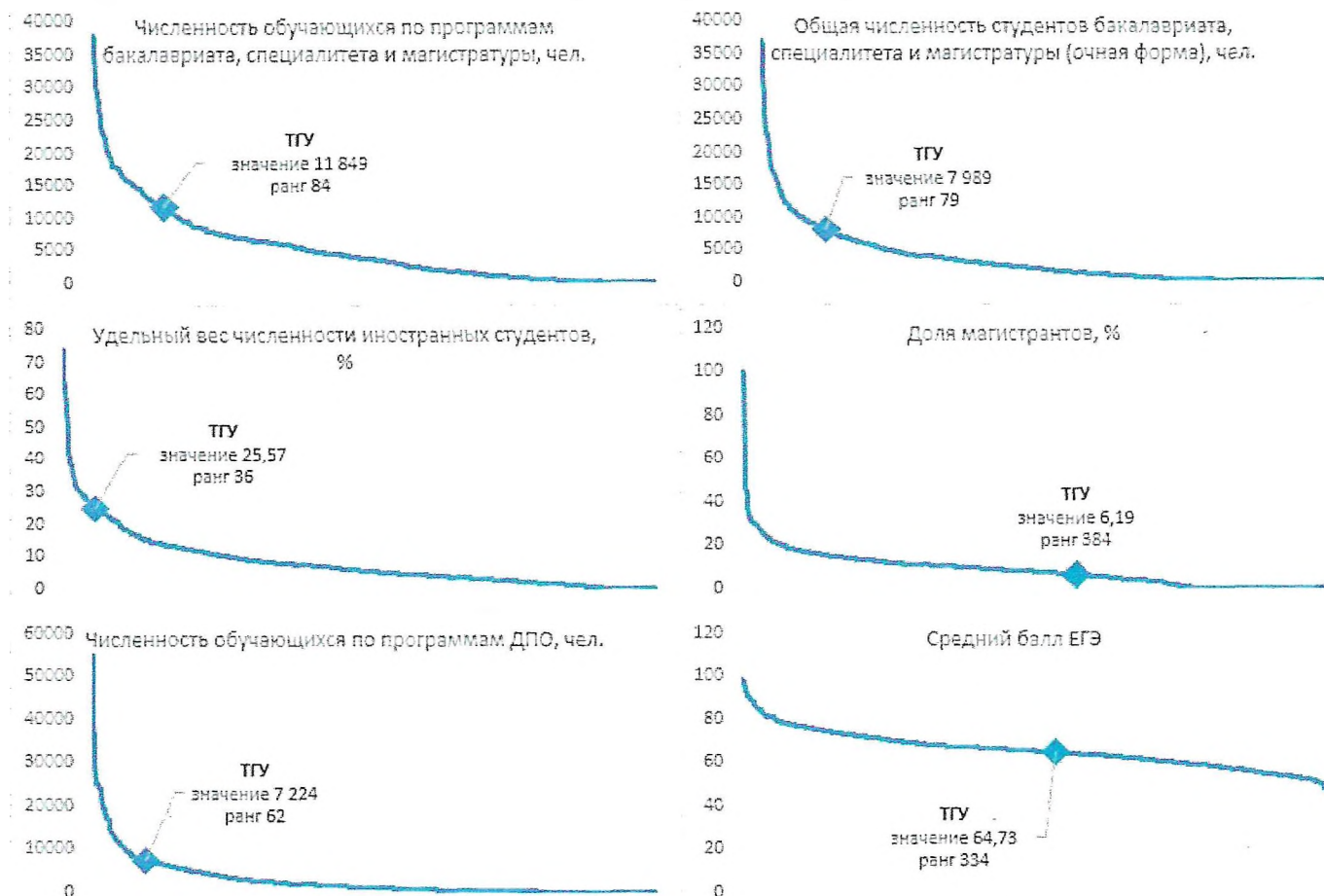


Державинский университет является участником ряда крупных проектов:

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

## Б) Университет в системе высшего образования Российской Федерации<sup>1</sup>

### Образование

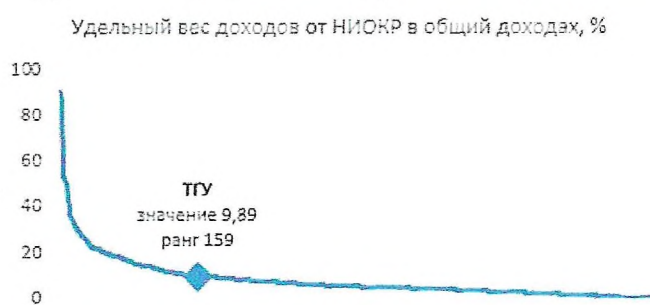
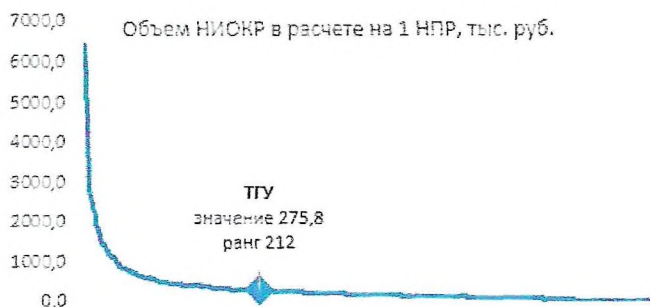


По данным мониторинга вузов 2022 (за 2021 год) Державинский университет находится в первой сотне университетов по общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры (в т. ч. и по очной форме), по численности обучающихся по программам ДПО, а также по доле иностранных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

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

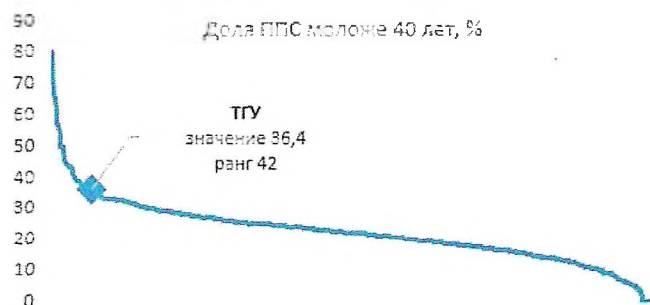
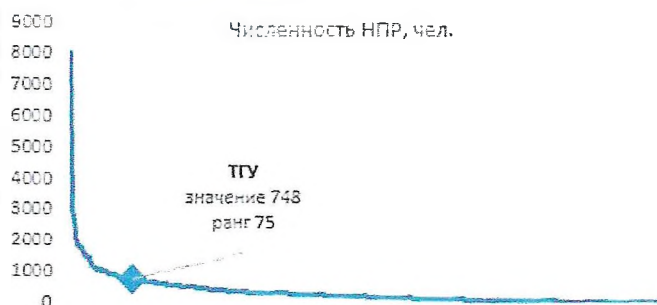
<sup>1</sup> Место Державинского университета по различным показателям среди университетов страны (из 724 университетов)

## Исследования



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

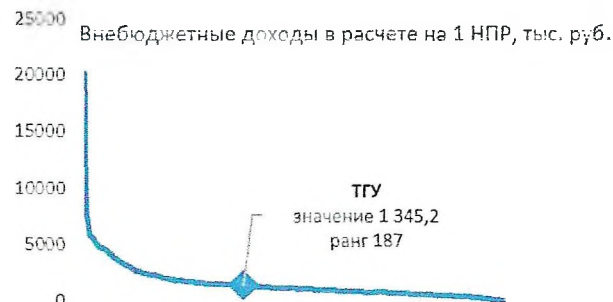
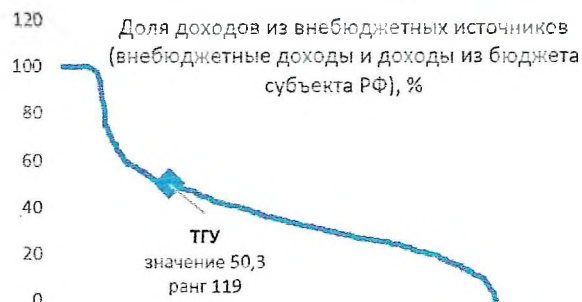
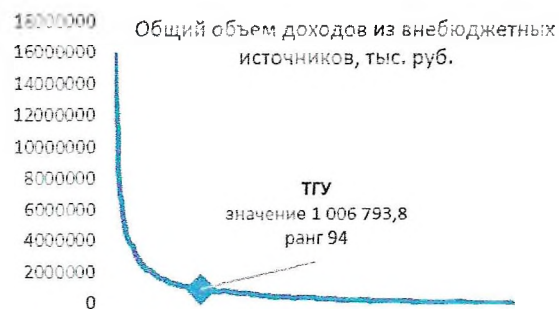
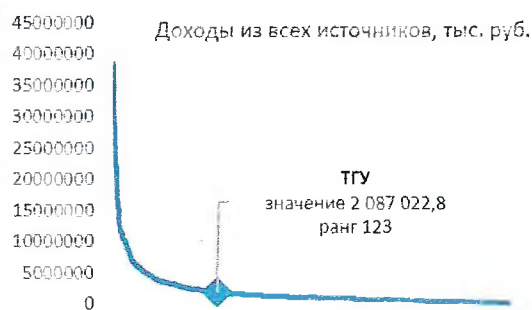
## Кадровый потенциал



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



## Финансы<sup>2</sup>



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

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

*Ключевые характеристики университета (сильные стороны):*

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

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

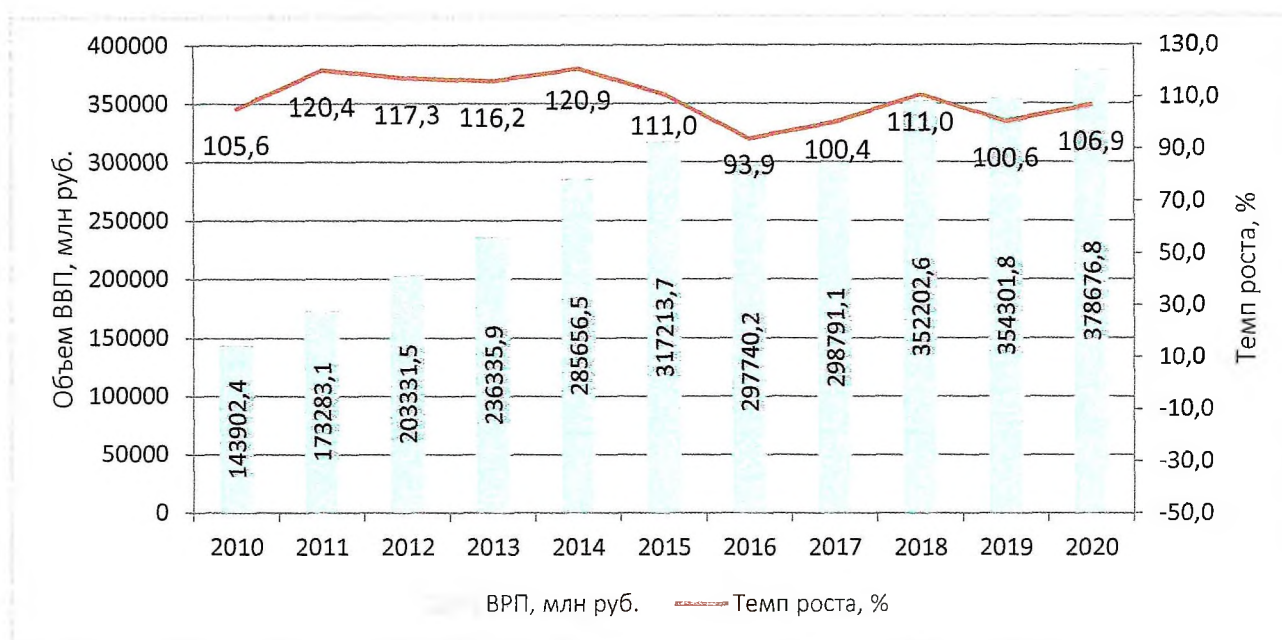
## 1.2. Общая характеристика Тамбовской области

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

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

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

Объем и темп роста ВРП Тамбовской области за 2010–2020 годы<sup>3</sup>

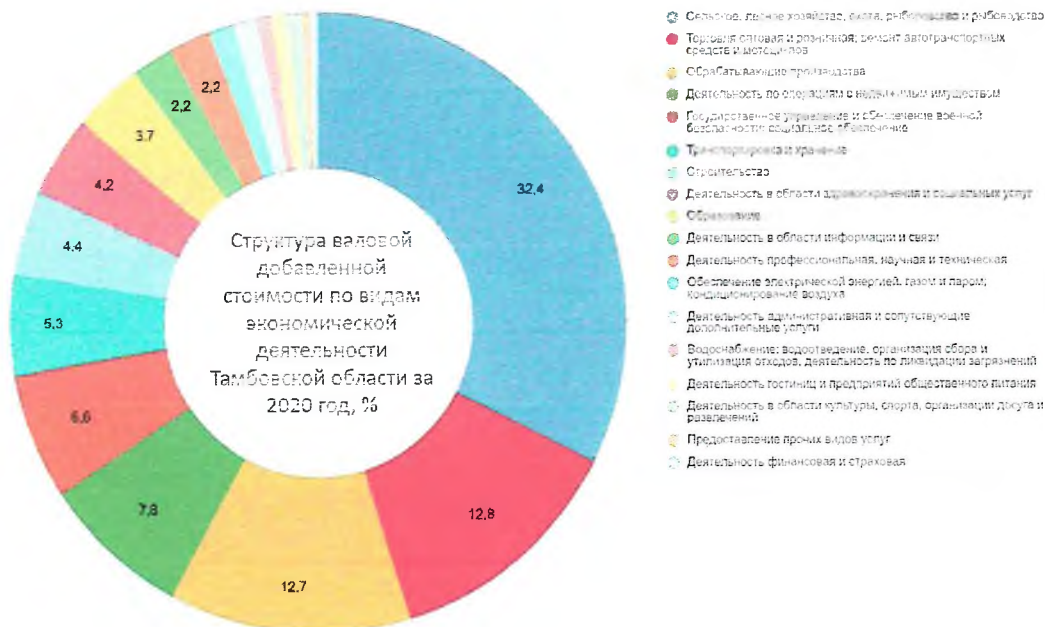


### Базовые отрасли экономики

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

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

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

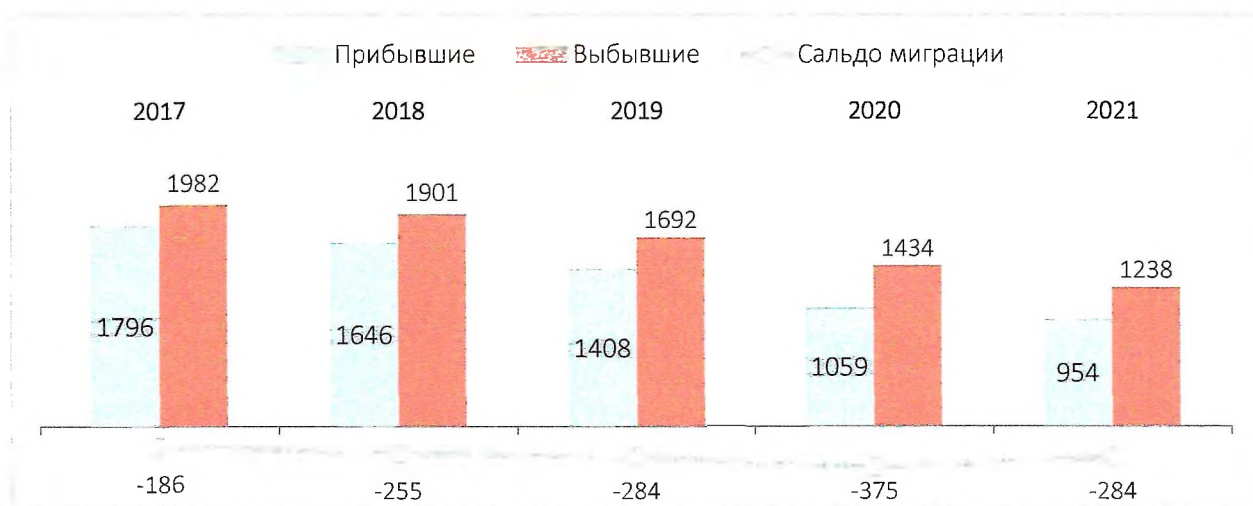


### Демографическая ситуация

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

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

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



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

<sup>4</sup> Численность населения РФ. Тамбовская область.



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

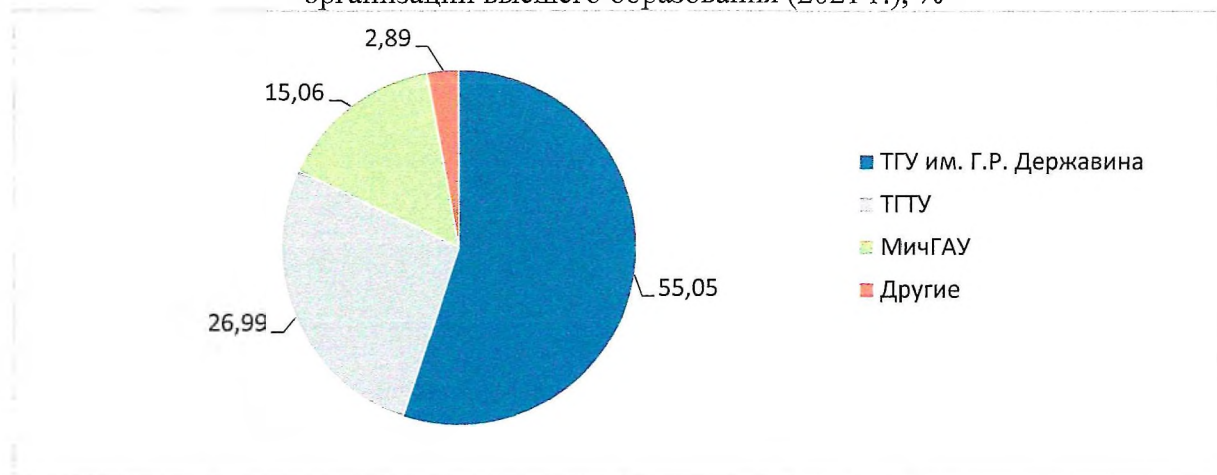


На основе численности учащихся школ и учреждений СПО региона был составлен прогноз численности выпускников в горизонте 10 лет. Как видно из представленного графика, число лиц соответствующей возрастной когорты не значительно, но растет. В горизонте 5 лет (2023–2027 гг.) темп роста составляет 0,2%

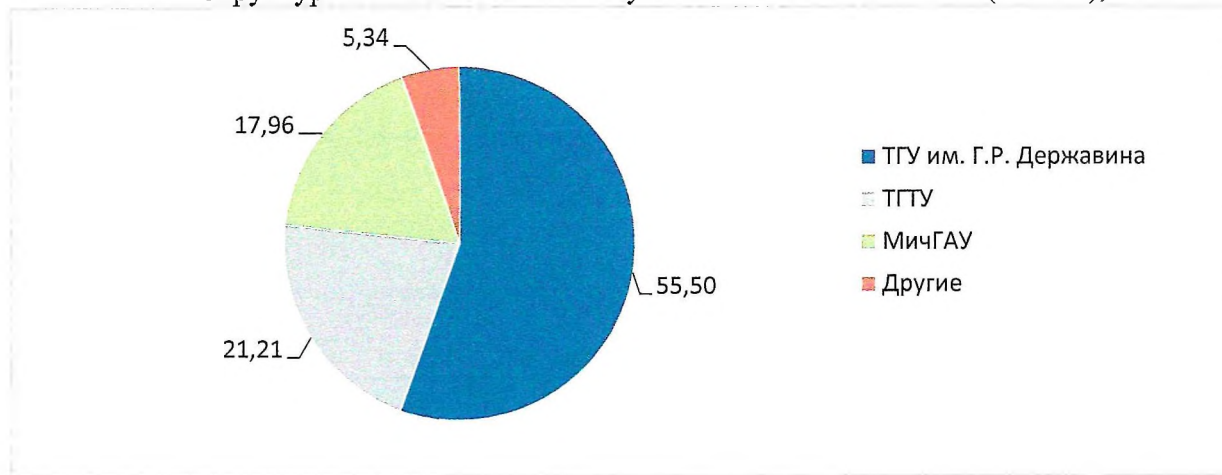
*Рынок высшего образования региона*

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

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



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



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

#### Система поддержки предпринимательства и инновационная инфраструктура Тамбовской области

Региональная инновационная инфраструктура Тамбовской области включает:

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

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

3) центры трансфера технологий;

4) Инжиниринговый центр;

5) Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний Тамбовской области.<sup>5</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Целевая модель университета

### 2.1 Позиционирование: университет как социально-ответственная корпорация

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

Державинский университет видит себя в модели социально-ответственной корпорации.

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

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

#### *Позиционирование на национальном уровне.*

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

#### *Международное позиционирование.*

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



## 2.2. Миссия и стратегическая цель.

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

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

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

### Ключевые характеристики целевой модели развития университета.

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

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

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

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

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

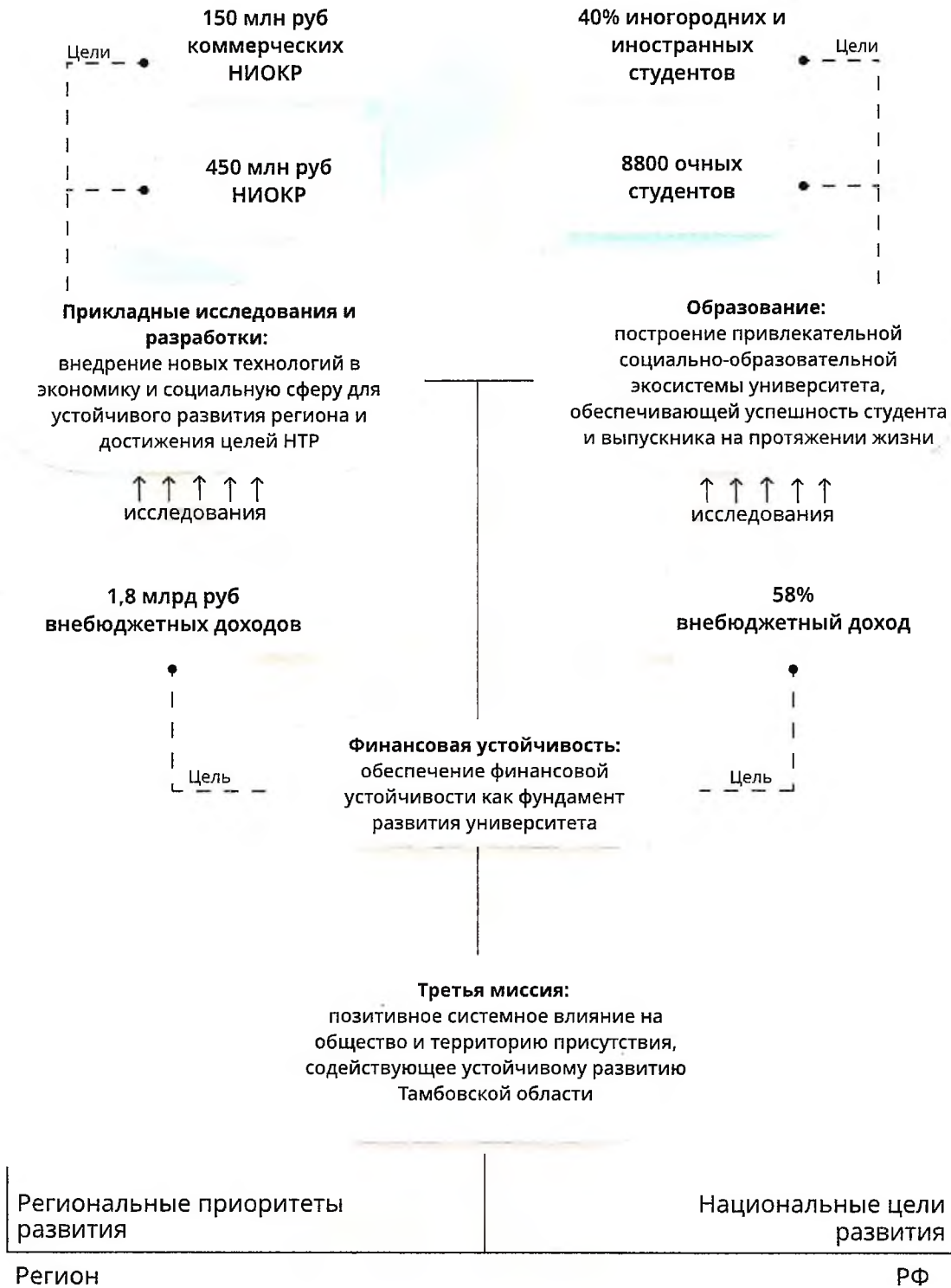
4. Будет организована развитая сеть кооперации с научными организациями и ведущими университетами, институтами развития. Университет видит себя главной региональной точкой входа в глобальное научное и образовательное пространство за счет выстраивания эффективной сети взаимодействия с национальным и международным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

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

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

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

# Целевая модель Державинского университета как социально-ответственной корпорации



### 2.3. «Третья» миссия университета

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

Университет будет реализовывать линейку общественно значимых проектов по следующим направлениям:

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

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

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



### 3. Стратегия университета по основным направлениям деятельности

#### 3.1. Образовательная политика

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

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

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

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

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

Для реализации образовательной политики университет ставит перед собой задачи:

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

#### **Задача 1. Повышение качества абитуриентов**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Решение данной задачи будет достигаться посредством следующих механизмов:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- сократить период ожидания потенциального заказчика программы ДПО.

Механизмы реализации:

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

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

- модернизация цифровых сервисов, обеспечивающих сопровождение ДПО;

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

информационными партнерами и индивидуализация образовательных траекторий для конкретного слушателя).

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

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

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

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

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

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

Для решения этой задачи будут использованы следующие механизмы:

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

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



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

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

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

**Принципы трансформации.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Планируется выделить два трека управления.

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

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

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

## **Задача 2. Развитие кадрового потенциала в области исследований и разработок**

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

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

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

Общие:

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

Адресные:

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

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

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

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

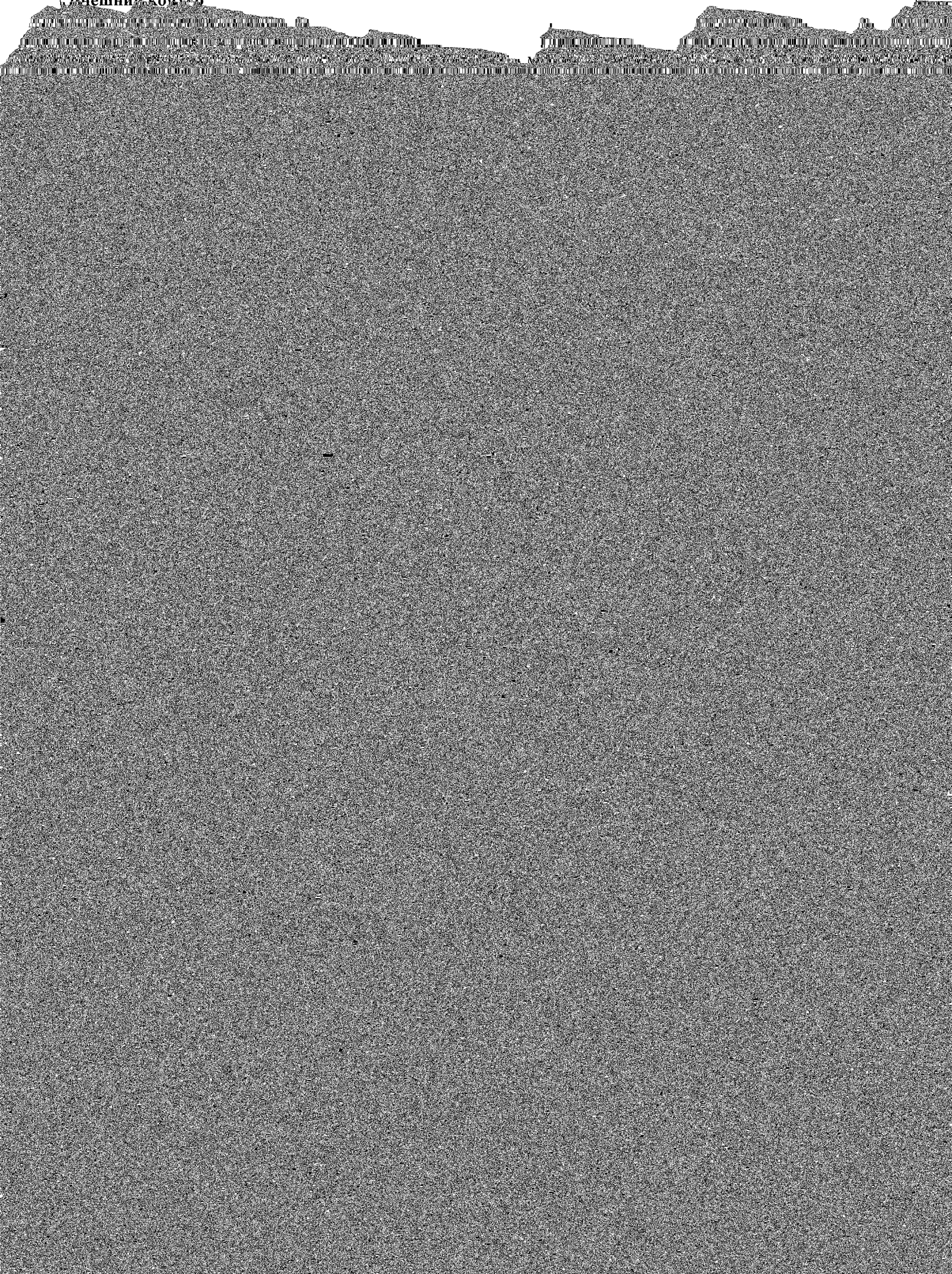
Для реализации этой задачи будет продолжено поэтапное внедрение модели открытых инноваций (экосистема инноваций), включающей системно организованные структуры внутреннего и внешнего контура. Результатом работы во внутреннем контуре должно стать формирование портфелей инновационных проектов, а во внешнем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

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

---

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







### 3.3. Молодежная политика

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

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

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

#### **Задача 1. Создание системы личностного развития и формирования проактивной молодежи**

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

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

Механизмы реализации:

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



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

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

Направления работы:

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

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

Механизмы реализации:

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

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

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

Механизмы реализации:

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

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

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

### 3.4. Политика управления человеческим капиталом

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

Ключевые изменения в структуре НПП к 2027 году.

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

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

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

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

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

#### **Задача 1. Привлечение квалифицированных кадров на принципах открытости и конкуренции**

Механизмы реализации.

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

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

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

Механизмы реализации.

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

Модель компетенций научно-педагогических работников

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Механизмы реализации.

1) Программа «Будущие преподаватели и исследователи».

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

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

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

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

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

| 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------|------|------|------|------|
| 8    | 8    | 11   | 18   | 21   |

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

### 3.5. Политика в области цифровой трансформации

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

#### **Принципы построения единой информационной экосистемы вуза:**

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

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

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

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

#### **Механизмы реализации цифровой трансформации**

##### *1. Цифровая трансформация административных процессов:*

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

– подсистему сопровождения закупок и финансов подразделений;

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

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

##### *2. Цифровое сопровождение трансформации образовательной деятельности:*

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

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

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

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

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



### *3. Цифровое сопровождение трансформации научно-инновационной деятельности:*

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

### *4. Формирование цифровой среды кампуса Державинского университета*

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

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

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

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

### 3.6. Кампусная и инфраструктурная политика

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.7. Система управления университетом

Система управления университетом будет строиться на принципах:

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

#### 1. Создание внешнего контура управления.

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

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

Задачи наблюдательного совета:

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

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

#### 2. Формирование матричной организационной структуры.

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

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

#### 3. Внедрение клиентоориентированной сервисной модели в системе управления.

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

#### 4. Организация управления, основанного на данных.

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

### 3.8. Финансовая модель университета

Финансовая политика университета до 2027 года направлена на:

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

#### Текущая и планируемая финансовая модель.

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


Целевые финансовые показатели:

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

#### Финансирование программы развития

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

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

 Москва Павел Сергеевич