

СОГЛАСОВАНА

УТВЕРЖДЕНА

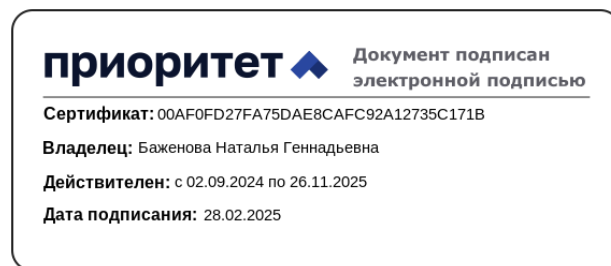
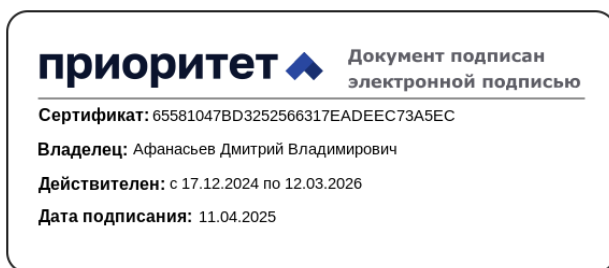
Федеральное государственное
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И бюджетное образовательное учреждение
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ высшего образования «Приамурский
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ государственный университет имени
Шолом-Алейхема»

Заместитель Министра

Ректор

_____/ Д.В.Афанасьев /
(подпись) (расшифровка)

_____/ Н.Г.Баженова /
(подпись) (расшифровка)



Программа развития

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Приамурский государственный университет имени Шолом-
Алейхема»
на 2025–2036 годы

Биробиджан, 2025 год

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

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

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

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

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

- 3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения
- 3.2. Стратегическая цель № 1 - Университет смыслово, по принципу деятельности, по устройству и свойствам становится Трансграничным вузом, ХАБом разных модальностей (образование, наука, культура); драйвером трансграничной пересборки территории субъекта; деятельностью сетевым узлом, связывающим различные сообщества, включая университетские, России и КНР.

3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

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

3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.3. Стратегическая цель № 2 - Университет к 2030 году – держатель открытой сетевой структуры на территории дальневосточного приграничья, концентрирующей устойчивые горизонтальные связи с лучшими российскими и международными организациями, сотрудничающих на принципах автономности и специализации для реализации совместных передовых исследовательских проектов и образовательных программ, накопления и трансфера знаний и инноваций.

3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

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

3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.4. Стратегическая цель № 3 - Университет – центр притяжения и территория развития талантов трансграничья, точка сборки молодёжных сообществ, включая международные, ориентированных на активную деятельность.

3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

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

3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.5. Стратегическая цель № 4 - Университет к 2030 году – Центр компетенций креативной экономики Дальнего Востока, активно участвующий в разработке и реализации востребованных в России и в международном/трансграничном пространстве перспективных

инфраструктурных, образовательных и социальных проектов, основанных на историко-культурном наследии; на произведениях литературы и искусства; на информационных технологиях и прикладном творчестве.

3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

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

3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.6. Стратегическая цель № 5 - Университет – Аналитический центр экологической безопасности региона. Университет располагает потенциалом для превращения в ведущий центр комплексных исследований геосистем региона, что продиктовано региональной потребностью в мониторинге агроэкологических и биологических параметров, а также в моделировании и прогнозировании природных и техногенных процессов с целью обеспечения устойчивого развития территории.

3.6.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

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

3.6.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.7. Стратегическая цель № 6 - Университет – вуз с высоким уровнем организационной и корпоративной культуры, имеющий положительный образ университета во внутреннем и во внешнем контурах.

3.7.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

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

3.7.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.8. Стратегическая цель № 7 - Университет – культурный и просветительский центр города, «третье место», социальное пространство для различных взаимодействий.

3.8.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

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

3.8.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

4.1. Описание проекта

5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА

5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

5.2. Стратегии технологического лидерства университета

5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

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

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

5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета

5.4. Описание стратегических технологических проектов

5.4.1. IceTech

5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта

5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта

5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

1.1. Краткая характеристика

Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема является единственным вузом в Еврейской автономной области (ЕАО) и выступает в качестве «полюса роста», нацеленного на развитие региона путём подготовки кадров для разных отраслей экономики. Университет обладает высоким уровнем экспертного потенциала и проводит фронтальные научные исследования. Университет – драйвер молодежных событий, значимый актор общественного влияния на территории ЕАО.

Территория субъекта является приграничной (550 км границы с КНР). Нас отличает удобная железнодорожная транспортная коммуникация – через территорию ЕАО проходит Транссибирская железнодорожная магистраль. Введен в эксплуатацию железнодорожный переход, соединяющий Россию и КНР. Это во многом задает возможности и вызов развиваться вузу по модели Трансграничного университета.

Университет занимает устойчивые позиции в образовательном пространстве Дальневосточного федерального округа (ДФО). В сводном национальном рейтинге Интерфакс 2024 г. ПГУ им. Шолом-Алейхема лидирует в группе дальневосточных вузов (в топ-10 из 27 вузов). По блоку Социальная среда входит в топ-5 вузов ДФО, по блоку Сотрудничество – в топ-10. Вуз является победителем в номинации «Образовательные услуги» регионального конкурса Лидер качества ЕАО – 2017, 2020, 2022, 2024. Ежегодно несколько образовательных программ высшего образования университета входят в число лучших образовательных программ инновационной России.

ПГУ им. Шолом-Алейхема победитель конкурсного отбора на предоставление гранта из федерального бюджета в форме субсидий в рамках федерального проекта «Поддержка семей, имеющих детей» национального проекта «Образование» государственной программы РФ «Развитие образования» (2019, 2020, 2021 гг.).

Университет выиграл грант «Развитие и распространение лучшего опыта в сфере формирования цифровых навыков образовательных организаций, имеющих лучшие результаты в преподавании предметных областей «Математика», «Информатика» и «Технология» в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» национальной программы «Цифровая экономика»

государственной программы РФ «Развитие образования» (2020 г.).

Университет вошёл в 112 вузов России (в ДФО два университета, включая ПГУ им. Шолом-Алейхема), получивших право осуществлять обучение граждан через персональные цифровые сертификаты – проект «Цифровой сертификат» федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» национального проекта «Цифровая экономика РФ» (2020 г.).

С 2017 г. университет имеет статус Федеральной инновационной площадки (ФИП) в сфере инклюзивного образования детей с ОВЗ в образовательных организациях. По итогам работы за 2018-2020 гг., 2021-2024 гг. вуз вошёл в число образовательных организаций, которыми были представлены эффективные модели и успешные практики ФИП.

С 2020 г. университет реализует государственную подпрограмму ЕАО «Содействие занятости населения и обеспечение безопасности труда» на 2020-2025 годы. Университет реализует программы ДПО в рамках Федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография» (с 2021 г.).

ПГУ им. Шолом-Алейхема входит в число победителей в Дальневосточном треке программы «Приоритет-2030» (нацпроект «Наука и университеты»), реализуемой Минобрнауки России и Минвостокразвития России (2023, 2024 гг.).

Общий контингент студентов по программам высшего образования составляет 2070 чел., из них в очной форме обучается 1145 чел. Доля обучающихся на программах магистратуры и аспирантуры составляет 16 %.

Динамично развиваются партнёрские отношения с ведущими вузами России и зарубежья с целью получения студентами иного образовательного опыта и доступа к различным ресурсам (с 1,4 % контингента программ высшего образования очной формы в 2022 году до 11,4 % в 2024 году; 10% программ – в партнёрстве): МГПУ, ГУУ, Университет ИТМО, РГПУ им. А. И. Герцена, КРСУ им. Б. Н. Ельцина (Кыргызская Республика), Яньбяньский университет (КНР), РГУ нефти и газа (НИУ) им. И. М. Губкина, УрФУ, ИГУ, ДВГУПС, ДГАФК. С 2023 г налажено сотрудничество с судостроительным комплексом «Звезда» с целью прохождения студентами стажировок на предприятии.

В университете создан научный задел и работает коллектив, занимающийся исследованиями в области механики разрушения льда. Построен уникальный опытовый ледовый бассейн – единственным среди вузов РФ (два других подобных бассейна находятся в научных организациях). На базе научной школы создана Молодёжная научная лаборатория ледотехники. За время её работы зарегистрировано 126 результатов интеллектуальной деятельности (РИД),

охватывающих широкий спектр исследований, включая разработку новых методов борьбы с обледенением и улучшение эксплуатационных характеристик ледовых сооружений. Учёные лаборатории стали обладателями 3 грантов РНФ, 3 грантов РФФИ и 1 гранта ФЦП. Общий объём привлечённого внешнего финансирования по состоянию на 2025 год составил 63,7 млн. руб.

Совместно с ИКАРП ДВО РАН создан Консорциум по изучению экосистем с признаками природной и антропогенной дестабилизации. Создан Аналитический центр комплексных исследований геосистем региона, в рамках которого функционирует Молодёжная лаборатория геоинформационных систем в целях разработки ПО для оперативного информирования о природно-антропогенных рисках на Дальнем Востоке РФ.

Университет, как единственный на территории субъекта РФ, является ключевым проводником молодежной политики на территории ЕАО. Реализация грантовых проектов Минобрнауки РФ, Фонда Президентских грантов, Росмолодежи позволяет вузу в течение последних 10 лет (свыше 30 проектов) объединять вокруг себя молодежь территории и соседних субъектов. Вуз сегодня – трендсеттер молодёжных событий региона как центр основного сосредоточения молодежи.

1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период

Основные результаты развития университета за предшествующие 10 лет обусловлены слаженной работой команды университета и значительной включенностью коллектива, а в последние 2 года – участием в программе «Приоритет2030».

В ПГУ им. Шолом-Алейхема представлены разные уровни образования: основное общее, среднее общее, среднее профессиональное, высшее – бакалавриат, специалитет, магистратура; аспирантура. Университет охватывает широкий спектр направлений подготовки, включая технические, гуманитарные, педагогические и естественные науки, прикладные искусства и науки об обществе; привлекает внешнюю экспертизу для оценки качества образовательных программ (ОП); имеется свидетельство о профессионально-общественной аккредитации по направлениям подготовки 05.03.06 Экология и природопользование, 45.03.02 Лингвистика, 44.03.03 Специальное (дефектологическое) образование, 54.03.01 Дизайн, 38.03.01 Экономика.

Благодаря Программе «Приоритет 2030» внедряются новые образовательные программы, ориентированные на региональные потребности, и закрывает неактуальные направления. Получена лицензия на обучение по специальности

10.05.03 «Информационная безопасность автоматизированных систем». В рамках программы «Код образовательных программ» (Школа управления СКОЛКОВО) разработана магистерская программа «Аналитическая экономика». В настоящее время перепроектируется три программы: бакалавриат – Журналистика и магистратура – История, Управление образовательными системами.

За последние два года университету удалось увеличить контингент иностранных студентов в 2,5 раза. По дополнительным общеобразовательным программам, обеспечивающим подготовку к освоению профессиональных образовательных программ на русском языке, за счёт бюджетных ассигнований федерального бюджета обучаются слушатели из Китая, Замбии, Монголии, Малайзии, Свазиленд, Эквадора, Йемена, Мозамбик, Вьетнама, Сирии, ЮАР, Индонезии, Ганы, Афганистана, Ирана, Лаоса, Конго, Боливии.

В университете разработаны эффективные механизмы поддержки трудоустройства выпускников, и благодаря этим усилиям ежегодно удается трудоустроить от 80 до 90 % выпускников.

Организация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в вузе направлена на решение различных научных задач фундаментального и прикладного значения в рамках направлений, определенных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации (Указы Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642, от 28.02.2024 № 145), в том числе приоритетных для ЕАО. Научные исследования вуза с 2014 по 2024 год выполнялись, в т. ч. за счёт средств Минобрнауки России (Государственное задание), Российского гуманитарного научного фонда (2015 г.); Российского научного фонда (2016-2023 гг.), Российского фонда фундаментальных исследований (2012, 2013, 2015, 2019, 2020 гг.), фонда грантов Президента РФ для государственной поддержки молодых российских учёных – кандидатов наук и докторов наук (2021-2022 гг.); Гранта губернатора Еврейской автономной области молодым ученым на проведение исследований в рамках приоритетных направлений развития региона (2022, 2023 гг.); ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России на 2009-2013 гг.» (2012-2013 гг.). Ключевые результаты за последние два года: объем НИОКР на 1 НПП вырос в 3,5 раза, количество результатов интеллектуальной деятельности в 2 раза. Созданы Аналитический центр комплексного исследования геосистем региона, две научные лаборатории – Молодёжная научная лаборатория ледотехники и Молодёжная лаборатория геоинформационных систем. В 2020 году университет стал членом Национального арктического научно-образовательного консорциума. Приоритетным научным направлением является оценка качества

окружающей среды ЕАО, исследование природных и неприродных факторов, влияющих на состояние здоровья её населения. Научная работа ведётся совместно с Центром гигиены и эпидемиологии в ЕАО, Государственным природным заповедником «Бастак», ИКАРП ДВО РАН (г. Биробиджан), Институтом водных и экологических проблем ДВО РАН (г. Хабаровск). Полученные результаты используются Центром гигиены и эпидемиологии в ЕАО при планировании и проведении лечебно-оздоровительной деятельности среди населения области, решении вопросов о назначении реабилитационных курсов оздоровления пациентов, кондиционировании питьевой воды и продуктов питания.

На основании приказа Минобрнауки России «О проведении независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности» в 2021 году вуз прошёл процедуру независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности, набрав по 5-ти оцениваемым показателям от 99,5% до 100%.

В 2021 г. университет вступил в Консорциум образовательных организаций высшего образования и среднего профессионального образования на базе АНО ВО «Университет Иннополис». Около 60 % преподавателей вуза повысили свою квалификацию по цифровым технологиям на образовательной платформе Иннополис. Стартапы студентов вуза направления подготовки 09.03.02 Информационные системы и технологии вошли в топ-50 бизнес-идей для проекта «Индустриальный межвузовский акселератор «StartupHouse» и были ими представлены в университете Иннополис.

В 2021 г. заключено соглашение о сотрудничестве с президентской платформой «Россия – страна возможностей». В 2022 году в вузе открылся Центр компетенций при поддержке платформы «Россия – страна возможностей», заключено соглашение.

В университете налажены партнёрские международные отношения с вузами и образовательными центрами Китайской Народной Республики, Израиля, Киргизской Республики, Республики Казахстан. В рамках соглашения с Хэйлунцзянским Восточным университетом осуществляются обменные программы, с Цзямусским университетом, Хэйхэским университетом – языковые стажировки и практики. Проводятся летние и зимние школы по изучению русского языка и культуры для иностранных слушателей. Открыты Центр русского языка совместно с Хэйлунцзянским Восточным университетом и Научно-образовательный экологический центр совместно с Хэйхэским университетом.

Главным приоритетом ЕАО является ориентир на самобытность и уникальность

– её истории, географии и специфики социально-культурной составляющей. В части региональной специфики, в портфолио университета следующие практики: подготовка специалистов с профессиональными компетенциями в области еврейской национальной и языковой традиции в рамках направления подготовки 46.03.01 История; грант Президента РФ для государственной поддержки молодых российских учёных – кандидатов наук «Модель интеграции переселенцев как механизм оптимизации миграционных процессов в Еврейской автономной области» (2021-2022 гг.); проведение летних школ изучения идиш и др.

Университет - центр масштабных молодежных событий на территории ЕАО: Международный фестиваль «Этносфера», Международный медиафорум «Диалог культур», Международный баскетбольный турнир «ДВ – место силы», Открытый студенческий чемпионат «Педагогический резерв: Дальний Восток». Университет становится точкой притяжения профессиональных сообществ. За последние годы организованы и проведены Всероссийский научно-практический конгресс «Молодежь современной России – ценностные приоритеты и гражданская идентичность», Окружная стратегическая сессия по укреплению гражданской идентичности, Научно-практическая дискуссионная площадка «Человек в пространстве потенциальных возможностей: перспективы сохранения ресурсности в образовательном пространстве вуза», Окружной семинар-совещание по проблемам развития человеческого капитала в системе высшего образования, Форум учителей истории ЕАО и др. Студенты-вожатые и волонтеры университета признаются одними из лучших на Дальнем Востоке. На протяжении многих лет университет становится победителем Всероссийских конкурсов молодежных и социально значимых проектов, организуемых Фондом президентских грантов и Федеральным агентством по делам молодежи. За последние 10 лет было выиграно и успешно реализовано более 30 различных крупных инициатив, направленных на развитие молодежной политики как региона, так и Дальнего Востока.

В соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.01.2024 № 186-р на базе университета создан военный учебный центр. Университет располагает развитой инфраструктурой – более 55,5 тысяч кв. м. учебных, производственных и вспомогательных помещений: 7 учебных корпусов, 2 учебно-производственных корпуса, 3 общежития для иногородних студентов, общей площадью 15 949,6 кв.м.

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

В 2023-2024 гг. вуз активно работал над реализацией Программы развития университета в рамках реализации Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Заделы и изменения, произошедшие в вузе, стали возможным благодаря грантовым инвестициям.

Фокус: наука. Созданная в рамках Программы развития в университете Молодёжная научная лаборатория (70% молодежи) занимается вопросами фундаментальной науки механики разрушения льда и разработкой устройств по очистке снежного наката для нужд хозяйствующих структур и автомобильно-дорожной отрасли, разработкой высокопрочных композитных материалов на основе льда, что позволяет получить решения по продлению срока ледовых переправ. Получено 9 патентов на новые материалы и ледовые переправы. Существенные изменения в инфраструктуре – научно-экспериментальный цех с современным высокоточным оборудованием, станками ЧПУ, испытательный полигон - позволяют создавать прототипы разработок, провести полунатурные испытания. Разработку очистки снежного наката с дорог и вузовский молодой научный коллектив взяли в Технологический акселератор INDUSTRIX «Газпромнефти». Университет выстраивает цепочку партнерств для доведения разработки до массового производства (горизонт 2027-2028). Заключено соглашение с Конструкторским бюро ФГБОУ ВО «ИРНИТУ» (создание конструкторской документации) и ООО «Региональный технический центр» (совместное создание промышленного дизайна опытного образца). Всероссийская конференция «Арктика: прикладные и фундаментальные задачи ледотехники» с международным участием, поддержанная правительством ЕАО и Минвостокразвития, стала точкой сборки ученых России и КНР.

В университете создан Аналитический центр комплексных исследований геосистем региона, на базе которого функционирует Молодёжная лаборатория геоинформационных систем (80% сотрудников – молодые исследователи), где разрабатывается программное обеспечение по природно-антропогенным рискам на Дальнем Востоке. Создана информационная модель для автоматического распознавания чрезвычайных ситуаций на основе нейронных сетей; собран микроконтроллер Arduino для дистанционного сбора метеорологических данных в ЕАО; разработаны модули веб-портала для расчёта и визуализации индексов пожарной опасности и засухи на территории Дальнего Востока России. Разработки внедряются Управлением МЧС по ЕАО. Для проведения сравнительных учебно-научных исследований студенты университета участвовали в полевой экспедиции «Морская практика» на Новой Земле.

Фокус: образование. Университет в 2024 году во взаимодействии с экспертами разработал принципиально новую *Целевую модель базового процесса Образование*. В зоне эксперимента два трека – «Инженерный», «Педагогический». Инженерный ориентирован на опережающую подготовку кадров под ООО «Кимкано-Сутарский ГОК». Проект реализуется совместно с УрФУ и Кимкано-Сутарским ГОКом. Педагогический трек предусматривает подготовку такого учителя, который будет способен формировать у школьников инженерное и конструкторское мышление.

Вуз развивает сетевой формат образовательных программ. 10% учебных программ реализуется в сотрудничестве с МГПУ, ГУУ, университет ИТМО, РГПУ им. А. И. Герцена, УрФУ и др. В рамках эксперимента введены дисциплины с тремя треками — базовым, исследовательским и предпринимательским — под индивидуальные траектории обучения. ОП предусмотрено формирование «мягких» компетенций на основе разработанной модели soft-компетенций. Работает система доп. квалификаций, студент имеет возможность выбора — усилить профессиональные компетенции специализацией или освоить принципиально новое направление. В университете осуществлена пересборка подхода к проектной деятельности, основанная на практиках Московского политеха: формирование банка проектов «от заказчиков», сборка междисциплинарных команд и подготовка руководителей проектов на базе ведущих вузов. В университете утилизируются старые и запускаются новые образовательные программы, соответствующие актуальным потребностям рынка труда: Агроэкология, Управление образовательными системами, Управление проектами и программами, др.

Получена лицензия на реализацию специальности «Информационная безопасность автоматизированных систем», набор с 2025 г. Существенно обновилась материально-техническая база под новые направления подготовки: 6 лабораторий под информационную безопасность, киберполигон, лаборатории по агроэкологии.

Университет проводит работу со школами: реализует профильные классы — инженерный, педагогический, экологический, креативных индустрий; работает с учителями-предметниками через программы ДПО и форумные события, с управленческими командами школ.

Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата за счет средств Федерального бюджета, следующий: 2020 г. — 62,88, 2021г. — 62,49, 2022 г. — 57,79, 2023 г. — 63,17, 2024 г. — 67,9.

Университет реализует подготовку в рамках 13 УГСН по 41 образовательной

программе бакалавриата по 18 направлениям подготовки, 21 программе магистратуре по 11 направлениям подготовки, 7 программ подготовки кадров высшей квалификации в аспирантуре по 2 направлениям подготовки и 6 научным специальностям. 44 % контингента бакалавриата обучается по УГСН 44.00.00 Образование и педагогические науки; 18 % - 38.00.00 Экономика и управление; 16% приходится на инженерные направления подготовки, именно - 10 % - 09.00.00 Информатика и вычислительная техника; 6% - 13.00.00 Электро- и теплоэнергетика и др. По программам магистерской подготовки: 57 % контингента обучается по УГСН 44.00.00 Образование и педагогические науки; 20% - 38.00.00 Экономика и управление; 6 % - 09.00.00 Информатика и вычислительная техника; 4% - 13.00.00 Электро- и теплоэнергетика и др.

Удельный вес численности иностранных студентов в общей численности студентов вырос с 4 % в 2014 г. до 20% в 2024 г.

Фокус: молодежь. Под научно-методическое обеспечение реализации в регионе задач укрепления гражданской и региональной идентичности молодежи ДФО, разработке и обоснованию технологических и методических инструментов по ее формированию создана Лаборатория ценностно-смысловых компетенций. На основе исследований Лаборатории разработана комплексная программа «Жить, учиться и работать на Дальнем Востоке», прошедшая внешнюю экспертизу РГУ им. А.Н. Косыгина. Создана программа повышения квалификации «Формирование гражданской и региональной идентичности», получившая положительное экспертное заключение и запущенная в реализацию. На педагогических направлениях внедрена дисциплина «Воспитание российской гражданской идентичности школьников». В целях поддержки талантливой молодежи создан Центр поддержки талантов, развернуты творческие студии, клубы по интересам, реализуется внутренняя грантовая поддержка. Подготовлены и изданы книги регионального содержания - «История ЕАО», «География ЕАО», «Литература ЕАО. Создан Консорциум «Действуем (в)месте-ДВ» по работе над проблематикой формирования ценностных основ гражданской и региональной идентичности дальневосточной молодежи, в состав входит 10 вузов ДФО; Консорциумом подготовлен Сборник лучших практик вузов ДФО по патриотическому воспитанию молодежи.

Университет – драйвер направления креативных индустрий в регионе. Открыта Студия креативных индустрий, которая является точкой притяжения творческой молодежи, на ее базе реализуются творческие проекты, имеющие потенциал коммерциализации. Студия участник разработок региональных проектов – дизайн-

проект и концепция креативного кластера города; проекты городских общественных пространств; разработок сувенирной продукции с региональной айдентикой.

Фокус: человеческий капитал. Трансформации университета в управлении человеческим капиталом направлены на развитие и эффективное вовлечение сотрудников университета, повышение их мотивации и продуктивности, на развитие и воспроизводство кадров. Растет доля молодых научно-педагогических работников с 18% в 2022 году до 32,2% в 2024 году; развиваются инструменты поддержки молодых специалистов: 100% из них получают ежемесячные доплаты; более 60% молодых сотрудников реализуют свои инициативы в рамках Программы развития. Введён институт менторства и наставничества для поддержки молодых сотрудников. Сотрудники административно-управленческого персонала прошли обучение по программам, посвящённым разработке, реализации, оценке системы метрик в университете (Университет ИТМО), управлению университетами (Сколково), современным тенденциям международного образования (РАНХиГС), качеству образовательных программ (ТюмГУ). Управленческая команда вуза прошла обучение в Сколково на Школе ректоров.

Университет плавно выходит на плато финансовой устойчивости: имеет положительную динамику доходов из внебюджетных источников: 2020 г. – 75 049,958 тыс.руб., 2021 г. – 81 396,246 тыс.руб., 2022 г. – 84 649,976 тыс.руб., 2023 г. – 88 386,676 тыс.руб., 2024 г. – 110 335,252 тыс.руб.

1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

Технологическое лидерство. Освоение богатых полезными ископаемыми труднодоступных регионов Арктики, Сибири и ДВ - стратегическая задача развития нашего государства на ближайшие десятилетия, от успешности реализации которой зависит положение Российской Федерации на международной арене. Сложные геологические условия и отсутствие развитой инфраструктуры требуют нестандартных, уникальных подходов для решения многих хозяйственных задач, связанных с использованием льда и с борьбой его вредного влияния на жизнедеятельность человека. Университет имеет потенциал и должен стать активным участником определения и развития мировой и национальной технологической научной повестки в области механики разрушения льда, взаимодействовать с индустриальными партнёрами для внедрения наукоёмких технологий в реальный сектор экономики. Весомыми аргументами, верифицирующими понимание данного вызова для университета, являются:

объявленные национальные цели РФ на период до 2030 года «технологическое лидерство» (Указ Президента РФ от 07.05.2024г.№ 309); обозначенные приоритеты и перспективы научно-технологического развития «...повышение уровня связности территории РФ путем... занятия и удержания лидерских позиций в ... освоении и использовании... Арктики и Антарктики» (Указ Президента РФ от 28.02.2024 №145).

Антропогенные изменения в регионе как вызов. Геоэкологические особенности региона и их последствия требуют компетентных решений. Стратегическое планирование развития Еврейской автономной области включает в себя реализацию масштабных инвестиционных проектов: создание промышленного парка, кластера по производству строительных материалов с использованием «зелёных технологий», инновационного научно-производственного биоинжинирингового кластера, медицинского кластера, внедрение промышленного домостроения, развитие сельского хозяйства, в т. ч. создание современного интеллектуального агрокомплекса и тепличного комплекса. Вместе с тем, риск возникновения повторяемости экстремальных природных явлений (пожары, наводнения и др.) на территории ЕАО и деградация окружающей среды увеличивается, в т. ч. в результате дополнительных антропогенных нагрузок. Так, в 2024 году на территории ЕАО зарегистрировано пожаров, покрывающих 40% площади ЕАО. По данным Федерального агентства лесного хозяйства, ЕАО заняла первое место в РФ по лесным пожарам в 2023 г. Университет имеет потенциал и готов ответить на вызов, став Центром проведения комплексных исследований геосистем региона, что определяет необходимость мониторинга агроэкологических и биологических параметров, моделирования и прогнозирования природных и техногенных процессов с целью обеспечения устойчивого развития территории.

Территориальные отраслевые дефициты кадров. Общий объём территориальных инвестиций составит около 130 млрд. рублей, что позволит создать более 30 тыс. новых рабочих мест до 2030 года. Среди специалистов с высшим образованием для удовлетворения потребностей ЕАО будут необходимы инженеры-строители, специалисты в сфере информационных технологий, инженеры-технологи по обогащению полезных ископаемых, энергетики. По данным Агентства по развитию человеческого капитала на ДВ и Арктике особая кадровая потребность зафиксирована в отрасли «Добыча угля, металлических руд и алмазов». Подготовка специалистов в непосредственной близости с промышленными объектами, в кооперации с ними, позволит работать в формате опережающей подготовки кадров под развитие индустрий. Амбиция вуза

заключается в подготовке специалистов с высоким уровнем качества образования в новом формате с использованием сетевых программ с ведущими вузами России, лицензировании новых образовательных программ, введении уникальных программ магистратуры, новых профилей действующих образовательных программ и др.

Вызовом университет считает и нарастающую потребность в пед.кадрах в ЕАО, в повышении качества образования школьников, подготовку школьных управленческих команд. Кадровые дефициты в этой отрасли в регионе с учетом коэффициента старения составляют 33%. Недостаток талантливых кадров испытывает и отрасль креативных индустрий на территории ЕАО и всего ДВ. Реализация мастер-планов городов, развитие территориальных креативных кластеров, потребность в этно-дизайнерах, генерирующих идеи и продукты аутентичные многообразие культур ДФО требует особой подготовки. Запущенная в университете Студия креативных индустрий может стать инструментом такой подготовки талантов. Университет имеет все ресурсы и амбицию решать стоящие перед субъектом задачи кадровых дефицитов.

Отток населения из ДФО и ЕАО. Миграция является решающим фактором в формировании населения и трудового потенциала ДФО. Согласно данным Счётной палаты РФ, за три года (2021-2023 гг.) отток населения из ДФО составил почти 44 тыс. человек. Согласно данным Росстата, коэффициент миграционного оттока в ЕАО (на 1000 человек) за 2021 год – 9,1; за 2022 – 8,7; за 2023 – 6,1. Значительную долю занимает образовательная миграция – отток абитуриентов с целью получения образования в других регионах, а впоследствии миграция их родителей. Отрицательный коэффициент миграционного прироста приводит к сокращению потока поступающих в вузы ДФО, что приводит к жёсткой конкуренции между вузами за абитуриента и снижению качества абитуриентов. Ответом вызов станет запуск новых форматов работы с талантливыми школьниками, учителями и школами в целом, в т. ч. через программу «Жить и работать на Дальнем Востоке», реализацию ОП в сетевом формате с новым уровнем качества, предусматривающих академическую мобильность; реализация доп. квалификаций, развивающих программ, ориентированных на запросы родителей в части дополнительного образования и развития детей.

Усиление конкуренции между вузами ДФО. С каждым годом увеличивается конкуренция вузов как между собой, так и с вузами других регионов, в которой вузы ДФО чаще уступают. Одним из основных факторов является образовательная миграция, которая приводит к конкурентной борьбе за абитуриента, преподавателя,

исследователя и финансирование. Планируемые к запуску кампусные комплексы на территории ДФО являют грозный вызов университету в ЕАО. Вызов требует от университета полной пересборки, обретения нового облика и грамотной отстройки от кампусных территорий. Необходима трансформации системы образования, включая предложение нового качества образования, изменение инфраструктуры вуза в рамках Мастер-плана г. Биробиджан, нужны иные условия профессионального и личностного развития и сопровождения сотрудников университета, принципиально новые условия для молодых исследователей, для поле деятельности проявлений молодёжи.

Ценностный «излом» у современной молодёжи. Решение стратегических задач развития территории ДВ требует широкого вовлечения в социально-экономические процессы молодёжи. Но при постоянном снижении численности молодёжи в ЕАО (за последние 30 лет – в два раза) и уменьшении доли этой категории в общей численности населения региона, наблюдается снижение доли занятой молодёжи, участвующей в реальной социально-экономической деятельности. В обществе произошёл сдвиг к постмодернизации ценностей, выражающийся в стремлении молодёжи к самовыражению, самореализации, повышению качества жизни, но общественно-значимые цели практически вымылись из сознания молодёжи. «Излом» ценностных представлений, неумение выстраивать собственную жизненную стратегию не позволяют молодёжи встраиваться в общую тенденцию развития общества и территории проживания. Молодёжь обособливается от социально-экономических процессов, не имея развитых востребованных обществом профессиональных и социальных компетенций. Ценностные трансформации приводят и к «излому» идентичности – отсутствию осознанной принадлежности к социальной группе, социальному пространству, территории, как следствие, несформированной гражданской позиции. Ответом на данный вызов является проект, направленный на формирование гражданской и региональной идентичности молодежи ДВ через систему уникальных возможностей и преимуществ.

Трансграничное расположение университета. Заданное объективностью геостратегическое расположение территории ЕАО, имеющей протяжённую границу (свыше 500 км границы) и три трансграничных перехода с КНР, имеющей транспортное железнодорожное сообщение с Китаем (единственный железнодорожный мост, соединяющий Россию и Китай), диктует вызов к новому смысловому предназначению и способу деятельности университета. Университет, находящийся в приграничье, может и должен стать драйвером трансграничной

пересборки территории субъекта. Необходимо выстроить новую коммуникационную и деятельностную модель трансграничной территории и единственного университета в ней как ХАБа различных модальностей (образование, наука, культура).

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

2.1. Миссия и видение развития университета

Цель университета – преобразование в сетевой трансграничный мультимодальный ХАБ – научно-образовательный логистический комплекс, основанный на использовании и комбинировании базовых модальностей (культура, наука, образование и индустрия) в интересах достижения стратегического технологического лидерства. Мы фокусируемся:

- в исследованиях и разработках в области развития и освоения Арктики, прикладных исследований, вписывающиеся в повестку региона;
- в сфере подготовки кадров в кооперации с лучшими для развивающихся отраслей социально-экономической сферы, перспективных высокотехнологичных индустрий ДВ;
- в области сохранения дальневосточной культуры, развития и продвижения имиджа территории и в части развития инструментов притяжения молодежи.

Свою **миссию** мы видим в создании уникальных возможностей для накопления человеческого и социально-экономического потенциала Дальневосточного региона, способного обеспечить его прорывное развитие, сохранение его этнокультурной самобытности и региональной идентичности на основе традиционных духовно-нравственных ценностей России.

Предназначение университета определяется его функциональными позициями в трансграничном регионе в фокусе основных видов деятельности:

- **Концентратор** – объединяем и накапливаем информацию / данные, инициативы, опыт практической деятельности, ресурсы для последующего совместного использования и передачи по сетевым каналам ХАБа, взаимобмена и публичного представления.

- **Проводник** – организуем и обеспечиваем эффективные каналы для трансфера обобщённой информации / данных, взаимобмена инициативами и практиками с вовлечением всех акторов сетевого взаимодействия в пределах приграничья ЕАО и КНР, с привлечением иных зарубежных и российских территорий / партнеров.

- **Катализатор** – содействуем ускорению продуктивного взаимодействия реальных и потенциальных акторов сетевого взаимодействия партнеров в области культуры, науки, образования, индустрии приграничья КНР и РФ в пределах ЕАО.

- **Генератор** – инициируем / генерируем и обеспечиваем орг.сопровождение

реализации совместных инициатив для формирования устойчивых каналов сетевого взаимодействия по базовым модальностям – культура, наука, образование, индустрия приграничья КНР и РФ в пределах ЕАО.

Наши **ценности** определены принципиальной позицией и отношением к тому, что мы делаем:

- **Ответственность.** Мы несем ответственность за себя и результат общего дела, за корпоративность в делах и отношениях, сохраняем культуру и традиции, заложенные основателями университета. Движемся вперед, вкладывая интеллект, энергию и творчество в развитие вуза.

- **Упорство и воля.** Стремление к цели и постоянное движение вперед, смелые решения и ответственные действия. Мы беремся за сложные задачи. Действуем решительно и уверенно.

- **Открытость.** Мы открыты для новых идей, взаимодействий и изменений.

- **Академическая свобода.** Свобода выбора. Свобода в реализации своих идей и талантов.

Университет в 2036 году:

- один из ведущих центров России и мира по исследованию вопросов механики разрушения льда;

- Центр сохранения и развития уникальной самобытности трансграничного региона, пространство масштабных культурных, научных и образовательных событий;

- Центр сетевого уклада образования в длинном цикле в партнерстве с лучшими;

- Центр притяжения творческой активной молодежи, детей и взрослых трансграничья;

- Центр креативной экономики Дальневосточного региона по отдельным направлениям (дизайн, полиграфия, разработка мобильных приложений и видеоигр, реклама);

- открытое экспертное сообщество трансграничного региона в сфере образовательной и молодежной политики, в избранных отраслях научного знания.

2.2. Целевая модель развития университета

Целевая модель университета к 2036 году определяется как трансграничный сетевой университет, действующий в интересах достижения целей стратегического технологического лидерства и активизирующий трансформацию региона присутствия в трансграничный, активно развивающий многосторонние связи в области науки, образования и культуры, расширяющий продуктивное сетевое

взаимодействие и взаимообогащение культур.

ПГУ им. Шолом-Алейхема, как трансграничный университет, играет важную роль в развитии трансграничной повестки. Он активно взаимодействует с университетами, научно-исследовательскими институтами и организациями сопредельных территорий, основываясь на принципах системности, комплексности и партнерства.

ТРАНСГРАНИЧНЫЙ (по смыслам и результатам):

- эффективная открытая проточная система для развития широкого спектра коммуникаций в сфере науки, образования и культуры;
- система трансграничных партнерств с устойчивыми каналами коммуникации и открытой точкой доступа;
- накопленные университетом «добавочные» ценности: повышение уровня и расширение экспертности, компетентностный потенциал;
- трансграничные каналы трансфера накопленных ценностей, их технологизация и коммерциализация;
- реестр/меню совместных инициатив трансграничного формата, отвечающих задачам стратегического лидерства и целям развития региона;

Трансграничность университета реализуется через сетевые форматы коммуникации и взаимодействия.

СЕТЕВОЙ (по организационной структуре и форме партнерства):

- сетевая кооперация с ведущими университетами России, научными институтами, индустриальными партнерами и другими организациями, в т. ч. в рамках академической и научной мобильности; гибко трансформируем образовательные программы под потребности рынка труда;
- сетевые (распределенные) научные команды, в т. ч. гиг-команды, для кооперации удаленных компетенций, необходимых для получения фундаментальных знаний национального и мирового уровней и разработки технологий;
- сетевые сообщества: профессиональные, образовательные, научные, «по увлечениям» и др., объединенные общим дискурсом и целями, для обмена знаниями, опытом и идеями;
- сетевой по формату формирования внутренней кадровой структуры в условиях дефицита кадров в ЕАО.

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

2.3.1. Научно-исследовательская политика

Цель научно-исследовательской политики – создание условий для устойчивого развития научной среды вуза для проведения фундаментальных исследований по приоритетным направлениям развития науки и решения актуальных национальных и региональных прикладных задач, разработки высокотехнологичных продуктов, обеспечивающих национальный суверенитет, и их внедрения.

Принцип 1. Ориентация на Национальные цели развития РФ (Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года") и **Стратегию научно-технологического развития РФ** (Указ Президента РФ от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»). Основываясь на данном принципе, мы предпринимаем действия:

- вносим вклад в достижение следующих национальных целей: «а) переход к передовым технологиям проектирования и создания ... новых материалов...; г) экологическое благополучие; е) технологическое лидерство»;

- достигаем значимых научных результатов, соответствующих приоритетам Стратегии научно-технологического развития (СНТР) «е) повышение уровня связанности территории Российской Федерации путем ... занятия и удержания лидерских позиций в ... освоении и использовании ... Арктики и Антарктики; з) объективная оценка выбросов и поглощение климатически активных веществ, снижение их негативного воздействия на окружающую среду и климат...».

Принцип 2. Исследования регионального характера. Природно-техногенные опасности (пожары, наводнения и др.), представляющие серьёзную опасность для жизни населения, наличие добывающей и перерабатывающей промышленности на Дальнем Востоке и в Еврейской автономной области (как части данного макрорегиона), а также уникальная природа этих территорий требуют применения особых подходов к решению экологических проблем и обеспечению экологического равновесия. В данном направлении нами осуществляются следующие шаги:

- проводим комплексные исследования региональных геосистем, включающих мониторинг агроэкологических и биологических параметров, а также моделирование и прогнозирование природных и техногенных процессов для обеспечения устойчивого развития территории;

- изучаем природно-антропогенные риски и разрабатываем программные системы на основе нейронных сетей для оперативной оценки и прогнозирования их возникновения в регионе;

- удовлетворяем запрос территории на аналитические данные по оценке текущих изменений качества компонентов экосистем на фоне природных и антропогенных воздействий, необходимых для принятия обоснованных управленческих решений.

Принцип 3. Интеграция науки и образования. Внедрение научного протокола в образовательную деятельность включает в себя ряд шагов, направленных на интеграцию научных методов и стандартов в процесс обучения:

- вовлекаем обучающихся в реальные научные проекты под руководством преподавателей и учёных для формирования компетенций, необходимых для дальнейшей профессиональной деятельности;

- формируем навыки работы с научным оборудованием, в т.ч. через программы повышения квалификации;

- обучаем навыкам написания и публикации научных статей, регистрации результатов интеллектуальной деятельности и реализации иных форм научной активности под наставничеством ведущих учёных;

- организуем студенческие научные конференции и конкурсы с целью представления обучающимися исследований и получения обратной связи от экспертов;

- обновляем образовательные программы: введение новых дисциплин, изменение содержания существующих курсов под задачи научных центров и лабораторий университета;

- развиваем систему стажировок и практик, подготовку курсовых и выпускных квалификационных работ на базе научных центров лабораторий университета.

Принцип 4. Сочетание фундаментальной и прикладной науки. В соответствии со Стратегией научно-технологического развития РФ фундаментальная наука играет «... ключевую роль в подготовке научно-технологического сектора страны к новым большим вызовам». Фундаментальные исследования на фронтире науки способствуют прогрессу в области прикладных разработок. Учёные университета проводят фронтальные научные исследования мирового уровня в области изучения и освоения Арктики, результаты которых впоследствии трансформируются в прикладные разработки. Основываясь на данном принципе, мы предпринимаем действия:

- проводим фундаментальные исследования в области механики разрушения композитных материалов на основе льда, усиленных пространственными армирующими каркасами;

- проводим полунатурные испытания в условиях моделирующих поведение армированного льда при его использовании в качестве ледовых сооружений;

- патентуем новые способы возведения ледовых переправ и зимников;
- предлагаем новые энергоэффективные способы и устройства для борьбы с ледовыми заторами и зажорами, продления речной навигации на замерзающих реках.

Принцип 5. Привлечение молодёжи в науку. Подготовка и активное включение молодых учёных в эффективную научно-исследовательскую и инновационную деятельность необходимы для того, чтобы эффективно отвечать на масштабные вызовы, решать задачи национальной повестки и способствовать социально-экономическому развитию региона и страны. Это важно для предотвращения оттока научной элиты с Дальнего Востока, включая молодых учёных университета, и их закрепления на долгосрочную перспективу на территории Дальневосточного федерального округа, особенно в Еврейской автономной области, которая имеет статус приграничного региона. Основываясь на данном принципе, мы предпринимаем действия:

- создаём устойчивое молодёжное научно-исследовательское сообщество путём популяризации и раннего привлечения молодёжи в науку;
- увеличиваем число молодых исследователей через реализацию следующих мер: развитие научно-образовательной инфраструктуры, социальная поддержка (обеспечение достойных условий труда и проживания для молодых учёных), финансовая поддержка, программа «Менторство и наставничество».

Ожидаемые результаты реализации политики: синхронизация научных исследований университета с Национальными целями РФ и приоритетами СНТР; проведение исследований регионального характера для различных стейкхолдеров региона; корреляция со стратегической повесткой региона – переход на траекторию развития «зелёной» экономики; инсталляция исследовательского протокола в научно-образовательную деятельность; развитие фундаментальных исследований как необходимого условия для инноваций и технологического роста; создание устойчивого молодёжного научно-исследовательского сообщества; рост числа молодых ученых; качество научных работ получит отражение в публикациях в журналах уровня Q1 и Q2; рост доходов от научной деятельности и увеличение их доли в структуре общих доходов университета, в т. ч. доходов от реализации результатов интеллектуальной деятельности; расширение научно-производственных партнерств под различные функции при создании технологического продукта; расширение портфеля технологических продуктов.

2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации

Политика университета в области инноваций и коммерциализации разработок направлена на внедрение полученных в ходе реализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) научных результатов и результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в реальный сектор экономики.

Цель политики в области инноваций и коммерциализации – разработка и вывод на рынок инновационных продуктов и результатов интеллектуальной деятельности, включая достижения в рамках Стратегии научно-технологического развития РФ. Продукты, разработанные благодаря научным исследованиям и творческому труду, продвигаются как на внутреннем, так и на международном рынках Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) в сотрудничестве с индустриальными партнерами.

Принцип 1. Коммерциализация и продвижение новых разработок. Основываясь на данном принципе, мы предпринимаем действия:

- создаём систему трансфера технологий, обеспечивающую рост коммерциализации РИД научных лабораторий и Студии креативных индустрий. Основная задача — обеспечить эффективный трансфер инновационных продуктов, разработок и технологий, обладающих высоким потенциалом для коммерциализации и внедрения в реальный сектор экономики. Этот процесс будет опираться на успешные научные проекты и творческие дизайн-проекты, новые уникальные знания, исследования и инновации, созданные в университете;

- занимаемся маркетингом: проводим рекламные кампании, направленные на продвижение информации о РИД и НИОКР университета на национальном и международном уровнях. Участвуем в международных выставках и специализированных салонах, форумах, креативных неделях, чтобы привлечь внимание потенциальных заказчиков и инвесторов. Это поможет нам расширить сеть контактов и увеличить объем финансирования для дальнейшей инновационной деятельности.

Принцип 2. Формирование и развитие сети партнёрских связей. В данном направлении создаем коллаборации с индустриальными партнёрами с целью коммерциализации:

- прорывных научно-технологических продуктов для решения различных хозяйственных задач регионального и национального значения в области проведения комплексных исследований региональных геосистем, освоения труднодоступных регионов Арктики, Сибири, Дальнего Востока;

- дизайн-проектов и творческих продуктов под задачи формирования региональной айдентики и продвижения положительного имиджа региона,

развития туристического и креативного кластеров в регионе.

Принцип 3. Продуктовое разнообразие. Основываясь на данном принципе, мы разрабатываем и внедряем широкий спектр новых продуктов, диверсифицируем их портфель (научные, методические, дизайн- и IT-продукты), основанных на научных исследованиях и творческих идеях, с целью удовлетворения разнообразных потребностей рынка, повышения конкурентоспособности и укрепления позиции как на внутреннем, так и на международных рынках.

Ожидаемые результаты реализации политики: создание системы трансфера технологий; развитие партнёрских связей с предприятиями реального сектора экономики; рост коммерциализации РИД; наработка компетенций коммерциализации продукта разной степени готовности; рост внебюджетных доходов вуза от коммерциализации технологий и технологических продуктов.

2.3.3. Образовательная политика

Цель образовательной политики – достижение высокого качества образования по всей линейке образовательных продуктов университета на разных этапах обучения человека и соответствие качества образования актуальным и опережающим потребностям личности, социума и государства.

Принцип 1. Сетевой уклад

Университет выстраивает свободную гибкую горизонтально организованную сеть принципиально равных, но разных по ролям и функциям независимых партнеров. Партнеры взаимопользны и отличаются ресурсами. Это деятельностный контакт, в результате которого каждый участник предоставляет уникальный субъектный ресурс для получения нового системного качества и состояния.

Сетевое взаимодействие предусматривает в нашем случае:

создание сетевых профессиональных команд; создание совместных сетевых образовательных программ с ведущими вузами России; с зарубежными университетами стран АТР (применение разных типов сетевого взаимодействия – «совместная образовательная программа», программы двойного диплома, «академическая мобильность», др.); создание сетевых сообществ, в том числе и международных; организация и проведение сетевых событий, сетевых образовательных проектов для формирования единого ценностно-смыслового поля действий.

Принцип 2. Получение образовательного опыта через проекты

Важной линией всего образовательного процесса является организация проектной деятельности в учебном и внеучебном поле.

На всех направлениях подготовки вводится дисциплина «Проектная деятельность». Проекты позволяют выстроить связь учебных дисциплин с практикой, сформировать важные компетенции soft-, art- и digital – работа в команде, распределение ролей и функций, междисциплинарность, продуктовая логика, коммуникативные и аналитические компетенции, инженерное мышление и др.

В зоне эксперимента – отдельно выделенные образовательные программы – дисциплины учебного плана формируются от трудовых функций, деятельности и производственных задач под проекты. Создается сеть партнеров из индустрии, социальных партнеров – потенциальных заказчиков проектов.

В университете формируются укрупненные тематики проектов (IT-направление, Дизайн, Медиапроекты, Научные и др.). Выделяется учебный день в неделю для выполнения проектов в команде. Проекты выполняются в том числе на индустриальных площадках; в научных лабораториях вуза (изготовление макетов и прототипов).

На сайте университета создается витрина проектов, разрабатывается сервис, через который под проект собирается команда.

Принцип 3. Опережающая подготовка кадров для региона

Университет ориентируется на имеющиеся, но развивающиеся индустрии региона и макрорегиона, анализирует заход на территорию ЕАО и макрорегиона потенциальных инвестпроектов и выстраивает работу по подготовке кадров в формате «кадры в будущее».

Один из проектов университета – подготовка кадров под фабрику второй очереди горно-обогатительного кластера ЕАО.

«Р-Школа» представляет собой партнерский проект с ООО «Кимкано-Сутарский ГОК» для совместной опережающей подготовки кадров для горно-обогатительной отрасли региона. Цель проекта — подготовка специалистов с инженерным мышлением нового поколения, способных понимать производственные процессы в целом и в частности, в своей профессиональной нише, решать актуальные технологические задачи и создавать собственные инновационные проекты, разрабатывая продукт.

В школе объединены направления подготовки 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, 38.03.01 Экономика, 05.03.06 Экология и природопользование, 09.03.02 Информационные системы и технологии.

В модели: проблемно-ориентированное обучение; синхронизация дисциплинарных курсов с проектами; открытость образовательной модели для внешних экспертов; проектная деятельность на базе реальных производственных задач; образовательные интенсивы для быстрого освоения требуемых в проектах навыков; возможность построения ИОТ; развитие командного взаимодействия; вовлечение в корпоративную инженерную культуру.

Студенты обучаются в сетевом формате в Уральском федеральном университете имени Б.Н. Ельцина (УрФУ). Совместно с Уральской передовой инженерной школой «Цифровое производство» планируются стажировки обучающихся в крупнейшей металлургической и горнодобывающей компании ЕВРАЗ.

Университет переходит к новой модели подготовки педагога. Это педагог, который в ходе обучения вне зависимости от предметной ориентации (учитель математики, истории, рус. яз. и др.) будет выполнять инженерные проекты и готовиться в своей будущей педагогической деятельности культивировать профессию инженера, прививать интерес у своих учеников к инженерному мышлению, изобретательству и конструированию. Через индивидуальные треки студент может выбрать свои будущие роли – учитель-исследователь, учитель-новатор, учитель-наставник.

Университет фокусируется на подготовке команд, включая профессионально неоднородные команды, под отрасль, под органы государственной службы; под организации. Университет в кооперации с органами государственной власти субъекта организует подготовку управленческих команд школ, способных разрабатывать и реализовывать Программы развития, направленные на трансформационные изменения и управление качеством образования.

Принцип 4. Образовательная среда – место возможностей и развития талантов

На человека действуют различные среды, производя соответствующий социализирующий эффект.

Университет проектирует и создает различные среды, формирующие определенные ценности и образцы поведения субъектов образовательного процесса. Активная позиция студента – важный компонент освоения среды. Вуз использует различные инструменты постановки студента как субъекта в активную позицию.

Среда университета - создание для студентов нестандартного поля возможностей проявления себя, вовлечение в глобальный нетворкинг талантов, прокачка уникальных компетенций, рождение инсайтов, ранняя возможность

реализации профессиональных навыков через стажерство, формирование внутренней самоидентификации «Я – дальневосточник». Каждый сможет найти свой индивидуальный путь к успеху, реализовать таланты, воплотить в жизнь проектные идеи и социальные инициативы.

В этом направлении и для решения этой задачи мы предпринимаем действия: создаем физические пространства как «места пребывания» под определенную деятельность; создаем дружелюбную среду для проявления себя; выстраиваем систему сопровождения процесса профессионального и личностного самоопределения и закрепления молодежи на территории ДВ; внедряем инструменты вовлечения молодежи в реализацию региональных и федеральных проектов; в рамках Студии креативных индустрий создаем условия для разработки и реализации творческих идей студентов и сотрудников, доведения идеи до продукта.

Центр еврейской культуры – точка притяжения творческой молодежи;

- создаем и развиваем Центр развития талантов;

- создаем возможности включаться в управление университетом;

- развиваем проект - «Жить, учиться и работать на Дальнем Востоке», ориентированный на профессиональное («работать») и личностное («жить») самоопределение и региональную идентичность (как интегральный эффект).

Образовательная среда предполагает культивирование предпринимательского духа и предпринимательской культуры среди студентов.

Для решения этой задачи мы предпринимаем действия: введение в ядерный компонент дисциплин о предпринимательской культуре, реализуемых с привлечением бизнеса; работу Школы студенческого предпринимательства; формирование междисциплинарных команд для работы над проектами; поддержка и сопровождение проектов, система менторства; разработка и внедрение программы бизнес-стажировок; проведение Акселератора стартапов.

Образовательная среда предполагает обучение в университете в длинном цикле.

В этом направлении и для решения этой задачи мы предпринимаем действия: вуз становится лидером экосистемы «Образование ЕАО» и здесь – создание ассоциации партнерских школ региона, разработка Концепции и запуск формата «базовая школа вуза», школа будет включена в сферу научно-образовательной и культурной деятельности университета, в котором построена система непрерывного взаимодействия с абитуриентами, родителями, учителями; внедряются и расширяются форматы работы с талантливыми школьниками «Педагогический класс», «Инженерный класс», «Экологический класс», «Класс креативных

индустрий»; вуз интегрируется в работу с одаренными детьми, реализует развивающие программы для детей и взрослых; изменение системы дополнительного образования в формате «6+ – 70+».

Принцип 5. Эффективное трудоустройство

Комплексное сопровождение студента в вопросах трудоустройства. Фокусируемся на разработке и внедрении новой модели выпускника, определяющей ключевые характеристики нового образа. Определяем зону эксперимента по формированию и развитию soft-компетенций студентов. Разрабатываем и внедряем Программу содействия трудоустройству и постдипломного сопровождения выпускников вуза, которая регламентирует деятельность вуза в этой сфере, определяет приоритеты, служит основой для анализа и дальнейшего развития: актуализируем модель soft-компетенций выпускника, вторичная профориентация студентов, развитие системы стажировок, ранних профпроб; содействие адаптации на рынке труда, обеспечиваем возможности получения студентами дополнительной квалификации в период обучения, сопровождаем (наставничество и менторство) студентов, включая студентов с особыми потребностями (с инвалидностью и ОВЗ) в процессе получения образования и в период трудоустройства.

Развитие системы партнерских связей с работодателями.

- расширяем базу предприятий-партнеров;
- развиваем экспертность университета в подборе, сопровождении и адаптации молодых специалистов под конкретные запросы работодателей;
- включаем работодателей в образовательную повестку;
- реализуем совместные кадровые программы с партнерами - потенциальными работодателями выпускников.

Принцип 6. Новая международность

Учитывая трансграничное расположение территории ЕАО, протяженную границу с КНР - 550 км, единственный железнодорожный мост, соединяющий Россию и Китай, тренды национальной политики «Вектор на Восток», университет определяет для себя стратегическую позицию «Трансграничный» и выбирает основой приоритетную систему действий: организация продвижения университета на международном рынке с использованием различных инструментов (выставки, ярмарки, социальные сети КНР, выпускники-амбассадоры, вузы-партнеры, рекрутинговые агентства, работа со школами, с муниципалитетами и др.), включая запуск международных профориентационных проектов; наращивание контингента иностранных студентов; развитие сетевых международных программ; создание экспертного международного сообщества; формирование совместной научно-

исследовательской повестки и сети международных научных событий; создание и сопровождение международных молодежных студенческих сообществ.

Университет формирует международную событийную повестку и включает в орбиту событий вузы ДФО; реализуем проект «Молодежь ДВ. Трансграничье». Вуз разрабатывает и реализует программы ДПО

по организации работы с международными молодежными сообществами, по адаптации иностранных студентов и др. для специалистов сферы воспитательной работы со

студентами и сферы молодежной политики и т.д. В стратегической перспективе университет нарабатывает международную экспертизу, международное признание и репутацию.

Принцип 7. Системная коммуникация с потенциальным абитуриентом.

На основе учета поколенческих теорий и предпочтений потенциального абитуриента, университет выстраивает цифровую коммуникацию и взаимодействие «лицом к лицу» со школьниками, выпускниками учреждений СПО на основе: разработанной бренд-платформы и нового привлекательного позиционирования. Используем осмысленное послание абитуриенту, позиционируем ДНК университета, архетип и характер бренда, tone of voice, миссию, видение и ценности университета. Используем привлекательные для абитуриента промовидео. Разрабатываем цельную смысловую кампанию по приему абитуриента; разрабатываем контент-стратегию для социальных сетей.

Реализация основных принципов и направлений образовательной политики в университете приведет к следующим планируемым результатам: повышение конкурентоспособности вуза, повышение репутации; на рынке общероссийском, на международном рынке; созданы и работают проектные команды вуза и партнеров по разработке методологии формата подготовки кадров, новых образовательных программ опережающей подготовки кадров; создана устойчивая сеть образовательных партнеров университета (Россия, Китай); не менее 50% студентов обучаются по сетевым программам во взаимодействии с ведущими университетами России; 30% в контингенте – иностранные студенты; обновление всех образовательных программ университета в соответствии с потребностями региона, отказ от устаревших нерентабельных; основные стейкхолдеры вовлечены в управление изменениями; осуществляется наставническое сопровождение талантливых студентов и школьников; разработаны и внедряются новые программы ДПО; реализуются проекты под региональную повестку; цифровые сервисы поддерживают решение задач основных задающих

принципов в образовании; прошли общественную аккредитацию не менее 80% образовательных программ, не менее одной программы – аккредитацию международной организации.

2.3.4. Политика управления человеческим капиталом

Человеческий капитал – ресурс и гордость университета, понимается как запас компетенций, опыта и здоровья сотрудников и студентов в аспекте конкурентоспособности, высоких показателей мотивации, мобильности и проявления свободы реализации себя. Политика управления человеческим капиталом в строится на ключевых ценностях:

- ценность саморазвития, как процесс самосовершенствования в ходе которого человек ставит себе задачи для улучшения своей жизни и создает условия для успешной их реализации и достижения целей развития университета;

- ценность со-причастности и вовлеченности, как принадлежность к значимым людям, университету, социуму, нации, как направленность коллективной энергии на позитивную активность;

- ценность профессионализма в аспекте систематического, эффективного и надёжного выполнения профессиональной деятельности в изменяющихся условиях.

Принцип 1 - Формирование культуры продуктивного взаимодействия и корпоративной сопричастности обеспечивает высокий уровень вовлеченности каждого и продуктивность коллектива, влияет на положительный имидж организации. Принцип реализуем через:

- вовлечение представителей профессиональных сообществ в совместную научно-исследовательскую и образовательную деятельность;

- развитие системы корпоративной событийности, ориентированных на формирование культуры ценностного отношения друг к другу, здоровью, мотивацию активного отдыха;

- поддержка идей на развитие корпоративной сопричастности, в том числе с привлечением выпускников прошлых лет, партнеров университета.

Принцип 2 - Сохранение преемственности и поддержка молодых сотрудников позволяет формировать кадровый резерв под перспективные задачи и управлять компетентностным профилем будущего сотрудника. Принцип реализуем через:

- введение и реализацию инструментов раннего вовлечения в профессионально-преподавательскую деятельность студентов старших курсов (непрерывная

педагогическая практика, ранние Проф-пробы и т.п.);

- введение института стажёрства для молодых специалистов, студентов старших курсов и формирование фонда дополнительных вакансий на особых контрактных условиях;

- развитие инструментов наставничества/менторства для молодых сотрудников и студентов;

- формирование фонда поддержки молодежных инициатив и системы мер поддержки новых сотрудников (стимулирующие выплаты, предоставление жилья и т.п.).

Принцип 3 - Повышение интеллектуально-образовательного ресурса каждого сотрудника, позволяющего быть профессионально и личностно эффективным осуществляется через:

- внедрение системы индивидуального стимулирования профессиональной переподготовки сотрудников, позволяющей повысить пластичность и продуктивность в профессиональной деятельности;

- создание цифрового профиля сотрудника («Личный кабинет»), содержащего аналитику и рекомендации для сотрудника как инструмент самостоятельного планирования профессиональной траектории, а также в целях эффективного формирования команд;

- развитие и активное позиционирование экспертности сотрудников во внешней среде и наращивание репутационного капитала человека и вуза.

Принцип 4 - Развитие социально-психологического ресурса сотрудников через:

- мониторинг состояния психологической ресурсности коллектива и формирования условий для корректировки негативных тенденций;

- проведение тренинговых мероприятий личностного роста, развития, психоэмоционального капитала, личностной ресурсности;

- доступность индивидуальных психологических консультаций и сопровождение по запросу личной ресурсности.

Принцип 5 - Активная позиция университета на рынке труда, развитие бренда работодателя реализуется через:

- постоянный анализ рынка и конкурентных преимуществ университета как работодателя;

- системный мониторинг кадровых и компетентностных дефицитов университета с учетом задач развития, формирование привлекательных уникальных предложений на всероссийский/международный рынок труда;

- автоматизацию процессов анализа, прогнозирования и планирования кадрового запроса университета в рамках программы развития;
- информационную политику, направленную на формирование и продвижение положительного имиджа университета как работодателя.

Принцип 6 - Капитализация ресурсов через проточную систему обновления кадров, позволяющая восполнить дефицит компетенций при отсутствии активного притока кадров реализуется через:

- обеспечение «точечного» притока кадров (ППС/сотрудников) на непродолжительный период времени для выполнения краткосрочных локальных задач (ведущие ученые, специалисты узкого профиля и т.п.);
- «обогащение» компетенциями через кратковременное (1-3 года) пополнение кадрами под решение системных задач с конкретными сроками или цикличной реализацией на контрактной основе под конечный результат;
- наполнение компетенциями производственных процессов университета за счет привлечения новых штатных сотрудников на постоянной основе (введение новых должностей, ротация кадров и т.п.).

Показатели результативности: повышение субъективной комфортности и ресурсности членов трудового коллектива и студентов; увеличение доли эффективных сотрудников (экспертный потенциал) и молодых специалистов, имеющих ученую степень, ученое звание (кадровый потенциал); количество привлеченных внешних людей под конкретные задачи программы; рост вовлеченности сотрудников в корпоративные процессы и проекты.

2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика

Целевая модель трансграничного сетевого университета задает требования к кампусной и инфраструктурной политике и базируется на современном понимании университетского кампуса как единого образовательного, научного, культурного и социально-рекреационного пространства, способствующего всестороннему развитию личности, реализации перспективных образовательных программ и прорывных научных исследований. Драйвером развития университетского кампуса станет строительство нового корпуса (в рамках Мастер-плана г. Биробиджан долгосрочного проекта социально-экономического развития Дальнего Востока), концептуальная основа которого предполагает создание пространства «третьего места», открытого городу, а практики, реализуемые университетом, будут интегрированы в городскую среду и способствовать повышению ее качества и выполнять градоформирующую функцию в городе.

Цель кампусной и инфраструктурной политики – внедрить модель системного подхода управления кампусным пространством для формирования и эксплуатации современной динамичной образовательной, научно-исследовательской, творческо-культурной среды, обеспечивающей инновационность и прочность решений в достижении стратегических целей университета.

Реализация кампусной и инфраструктурной политики опирается на следующие принципы:

1. Открытость и доступность научно-образовательной среды: трансграничный сетевой университет – это университет, открытый миру и открывающий мир для студентов, сотрудников, партнеров, горожан и приезжающих абитуриентов, среда университета доступна для лиц всех категорий маломобильных граждан.

2. Функциональность пространств и бесшовность: умное и гибкое функциональное зонирование, трансформируемые пространства многофункционального назначения, обеспечивающие бесшовность базовых процессов университета.

3. Продуктивность, благополучие и безопасность: в университете для всех участников созданы условия для комфортной и продуктивной деятельности, каждый чувствует себя в безопасности, которая незаметна, но эффективна.

4. Ресурсоэффективность: минимум затрат и максимум комфорта.

Системная логика требует следующих решений:

- отражение идентичности университета в пространстве кампуса, соблюдение единого стиля в организации и оформлении зон и локаций; организация простой и понятной логистики внутри университета, системной секторной организации пространств;

- создание условий для концентрированной интеллектуальной работы и постоянного пребывания студентов и сотрудников в университете, обеспечение доступности пространств для продуктивной образовательной, научно-исследовательской, творческой деятельности, а также отдыха в режиме 24/7 (переход формальной среды в неформальную);

- обеспечение эффективной деятельности университета через синхронизацию процессов в корпусах университета (существующих и вновь построенном) и создание единой кампусной системы университета, ориентированной на достижение целевой модели;

- создание пространств и гибких функциональных зон, исходя из контекстов «Университет», «Город», «Индустрия», за счет организации новых и модернизации имеющихся инфраструктурных объектов: пространств-трансформеров

многофункционального назначения; пространств, открытых городу, для проведения переговоров, деловых встреч; гибких модульных пространств большой вместимости (не менее 200 человек) для проведения крупных, в том числе внешних событий; локаций для индивидуальной работы и проектной командной деятельности; учебных аудиторий для реализации сетевых образовательных программ; научных лабораторий; культурно-досуговых и спортивных локаций;

- обеспечение необходимых условий и функциональных пространств с учетом потребностей лиц с ограниченными возможностями здоровья для получения образования;

- создание и развитие комфортной и стимулирующей среды для всех: сотрудников, студентов и других участников через оснащение и регулярное обновление аудиторий, лабораторий и других помещений университета современной материально-технической и приборной базой;

- обеспечение требований комплексной системы безопасности и экологических стандартов в помещениях университета и общежитиях (вентиляции, кондиционирования, ионизации, санитарно-эпидемиологических условий);

- создание зон отдыха и общения для сотрудников и студентов как внутри университета, так и на улице (в летний период), включая велосипедные и самокатные парковки.

- создание системы использования ресурсосберегающих технологий в помещениях кампуса, соблюдение требований к энергосбережению (наличие рекреаций, альтернативных источников энергии, эффективного дневного освещения, использование светодиодных и люминисцентных ламп, сенсорных смесителей в санитарно-гигиенических комнатах, использование износостойких материалов).

Реализация основных задач политики позволит создать принципиально новое кампусное пространство университета для города, соответствующее современным требованиям путем улучшения и изменения конструктивных, эстетических и функциональных свойств объектов инфраструктуры.

2.3.6. Дополнительные направления развития

2.3.6.1. Политика в области цифровой трансформации, открытых данных

Политика цифровой трансформации университета направлена на преобразование базовых процессов и процессов управления вузом через внедрение цифровых сервисов и решений для реализации целевой модели программы.

В университете реализованы Программы цифрового развития на 2021 год и мероприятия Программы информатизации на 2021-2024 годы.

Информационно-образовательная среда функционирует на базе нескольких систем: система управления обучением LMS Moodle, Балльно-рейтинговая система – контроль учебных достижений студентов, Электронно-библиотечная система выпускных квалификационных работ.

Цель политики в области цифровой трансформации – достижение высокого уровня цифровой зрелости через цифровую трансформацию всех направлений работы университета.

Направлением цифровой трансформации университета является выстраивание бизнес-процессов на принципах, позволяющих провести минимизацию затрат при проектировании, разработке, внедрении ценностных предложений ключевых стейкхолдеров. Такая трансформация должна учитывать автоматизацию рутинных процессов, защищённость, современные требования к персонализации и скорости при принятии решений. Для поддержки цифровой трансформации университета будет создаваться корпоративная цифровая среда, объединяющая сервисы различных платформ для обучения и работы. Также потребуется опережающее повышение уровня цифровых компетенций обучающихся, преподавателей, сотрудников, способных в дальнейшем создавать собственные ИТ-разработки и их коммерциализировать.

Архитектура цифровой трансформации затрагивает все сферы деятельности и основана на развитии следующих **ключевых приоритетов цифровой трансформации** университета:

- **Цифровая инфраструктура.** Модернизация ИТ-инфраструктуры, обеспечивающей цифровое единое пространство вуза для повышения уровня цифровой зрелости университета.
- **Цифровые продукты и услуги.** Создание новых цифровых решений (личный кабинет студента, личный кабинет преподавателя, личный кабинет сотрудника, единая цифровая платформа), реализующих автоматизацию рутинных операций и обеспечивающих трансформацию бизнес-процессов;
- **Цифровые компетенции.** Формирование цифровых компетенций у студентов, преподавателей, инженерно-технического персонала университета для

максимального использования ими потенциала современных цифровых технологий.

Принципы политики в области цифровой трансформации:

- *опережающее развитие инфраструктуры* для обеспечения вычислительными ресурсами и сервисами сферы обучения, исследований, управленческой деятельности, внедрения разработок, новых создаваемых структур;
- *цифровизация* для высвобождения человеческого ресурса на решение задач развития, ориентированность на потребности участников информационных процессов, снижение затрат университета (временных, трудовых, финансовых) на выполнение рутинных задач, трансформацию бизнес-процессов;
- *открытость цифровой среды* университета к интеграции с региональными, национальными, международными платформами и платформами партнёров.

Направления развития цифровой трансформации:

- развитие инфраструктуры, которая обеспечивает единую цифровую среду;
- развитие цифровых компетенций студентов, преподавателей и инженерно-технических сотрудников, в результате которой происходит смена мышления, системы принятия решений, переход к открытым, прозрачным бизнес-процессам, необходимым при цифровой трансформации;
- развитие сообщества на основе единой цифровой платформы, которая агрегирует сервисы и ресурсы для каждого участника среды на основе его всестороннего динамического представления.

Инструменты цифровой трансформации:

- формирование команды, включающей управленцев, аналитиков, разработчиков ИТ-сервисов, преподавателей, студентов для реализации стратегии цифровой трансформации;
- внедрение и интеграция внешних платформ для решения классических задач по системе обучения студентов, документообороту, бухгалтерскому и управленческому учету;
- разработка собственных ИТ-решений для отдельных сервисов единой цифровой среды;
- реализация системы подготовки и переподготовки участников цифровой трансформации университета.

Ожидаемые результаты реализации политики.

Реализация программы обеспечивает:

- для университета – трансформацию ПГУ им. Шолом-Алейхема в университет с высоким уровнем цифровой зрелости, обладающий эффективной системой управления, электронным документооборотом и единой цифровой средой;
- для региона – создание системы подготовки и переподготовки квалифицированных специалистов для решения задач развития территории, реализации инвестиционных проектов региона.

Основным подходом к цифровой трансформации является формирование единой цифровой среды на базе сервисов как собственной, так и сторонней разработки. Такая конструкция позволит: оперативно совершенствовать платформу университета востребованными качественными сервисами партнеров; обеспечивать сбор цифрового следа активности в информационной среде.

Реализация ключевых направлений политики приведет к следующим результатам:

- *Цифровая инфраструктура* – модернизированы локальные вычислительные сети, структурированные кабельные системы, системы беспроводного широкополосного доступа для обеспечения внедрения цифровых технологий; оснащены серверные помещения источниками бесперебойного питания и средствами стабилизации напряжения; оснащены компьютерным, мультимедийным, презентационным оборудованием и современным программным обеспечением для внедрения цифровых технологий;
- *Цифровые продукты и услуги* – созданы цифровые решения для единой цифровой среды;
- *Цифровые компетенции* – осуществлено развитие новых компетенций у студентов, преподавателей, инженерно-технического персонала необходимых для реализации цифровой трансформации университета через технологии смешанного обучения, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Реализация **политики в области открытых данных** обеспечивает прозрачность и доступность результатов реализации Программы развития университета, повышает

качество управления, а также укрепляет доверие со стороны стратегических партнеров, позволяет вовлечь заинтересованных в университетскую деятельность.

Цель реализации политики в области открытых данных – создание информационной площадки для взаимодействия ключевых стейкхолдеров по вопросам деятельности университета, повышение качества принимаемых управленческих решений, достижение баланса интересов всех участников взаимодействия за счёт создания к 2030 году безопасной, защищённой, доступной и эффективной информационной инфраструктуры.

Ключевые приоритеты:

1. Создание безопасной, защищённой, доступной и эффективной инфраструктуры.
2. Формирование и публикация открытых данных на сайте университета для обеспечения прозрачности.
3. Повышение доверия к университету через позиционирование его как организации, деятельность которой прозрачна и открыта для всех заинтересованных лиц.
4. Повышение уровня представленности университета в социальных сетях, направленное на повышение информационной открытости и оперативного информирования общественности о событиях и мероприятиях.

Ожидаемые результаты реализации политики

В университете создана безопасная, защищённая, доступная и эффективная инфраструктура университета на основе разработанных цифровых сервисов.

В случае необходимости публикации информации, включающей персональные данные, выполняется обезличивание данных в соответствии с действующим законодательством.

Мероприятия, события в университете оперативно освещаются на сайте, в средствах массовой информации, в социальных сетях. Информация представляется в доступном виде на различных площадках для общественности, ключевых стейкхолдеров.

Реализация политики в области открытых данных позволит получить новые эффекты:

- вовлечь новых заинтересованных лиц – партнеров, профессиональные сообщества в цифровую среду университета и создать комьюнити, разделяющее ценности университета, стратегические и тактические цели университета;
- получать информацию о внешних и внутренних запросах в данных и результатах, оперативно реагировать на эти запросы и вносить коррективы в систему работы;
- предоставить открытую возможность общественности обратиться к экспертному потенциалу и опыту университета;
- повысить уровень доверия к данным, предоставляемым университетом на информационных площадках и уровень доверия к университету в целом.

2.4. Финансовая модель

Финансовая модель ПГУ им. Шолом-Алейхема до начала реализации Программы развития являлась типичной для классического университета по видам доходов и расходов, и характеризовалась как модель поддержания текущей деятельности. Основным источником финансовых поступлений являлись бюджетное (около 70%) финансирование образовательных услуг, доля внебюджетных доходов составляла от 25-30% и в основном (до 90%) являлась частью привлеченного финансирования образовательных услуг. Структура расходов в основном была ориентирована на операционные задачи обеспечения оплаты труда (примерно 65%) и расходы на содержание имущественного комплекса. Расходы бюджета развития финансировались исключительно за счет иных источников бюджетов Бюджетной системы. Это позволяло университету финансировать ресурсами основные направления его деятельности, обеспечивая при этом эффективность их использования; однако макроэкономические показатели не соответствовали общей стратегии вуза.

Разработка новой финансовой модели университета стала частью процесса глубоких преобразований, в основе которых лежало присоединение к вузу двух учреждений среднего профессионального образования, ликвидация и объединение неэффективных, нерентабельных, иногда дублирующих друг друга структурных подразделений, отказ от несвойственных функций вуза и их передача на аутсорсинг. Доработка и модернизация финансовой модели происходит и по сей день. Вместе с тем, финансовая модель характеризовалась постоянным наращиванием доли от приносящей доход деятельности (с 66 млн. рублей в 2019 г. до 110 млн. рублей в 2024 г.) и повышением уровня финансового менеджмента с 68% в 2015 году до

90,3% в 2022 г. благодаря обеспечению роста показателей качества планирования и внедрения финансовой ответственности.

В отчетном 2-летнем периоде достигнуты следующие результаты:

- финансовая модель в сочетании бюджетных и внебюджетных инструментов привлечения и использования средств стала сбалансированной (бюджетное финансирование снизилось с 70% до 55%; внебюджетные доходы увеличились с 30% до 44,5%, при этом поступления от образовательных услуг также увеличилась за отчетный период на 23,5%);

- устойчивая положительная динамика по доходам, полученным от научной деятельности; в расчете на одного НПР доходы от НИОКР превышают медианный уровень соответствующего показателя по вузам РФ;

- рост доходов от реализации программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации за счет открытия привлекательных и доходных программ дополнительного профессионального образования, в том числе госпрограмм - «Содействие занятости», «Демография»;

- достигнуты договоренности с университетами КНР провинции Хэйлудзян об открытии программ магистратуры по русскому языку как иностранному, Центру изучения китайского языка;

- завоевывается позиция экспертного центра региона путем и выполнению отдельных запросов;

- начата реализация стратегии по привлечению новых абитуриентов на территории России путем профессионального продвижения университета и оказания рекламных услуг в сфере информационной рекламной и пиар-сопровождающей деятельности.

Важной задачей, которую необходимо было решить в ходе начала реализации Программы развития, явилось создание условий для устойчивого развития университета не только в период действия Программы, но и после ее завершения; поэтому вуз рассматривает средства Программы как инвестиции в свою трансформацию и развитие.

Университет работает над задачей необходимости выхода на новую траекторию развития с высокой финансовой устойчивостью и возрастающим свободным денежным потоком. Финансовая модель вуза предполагает интенсивное наращивание источников доходов, ресурсов и сбалансированное управление ими через трансформацию в финансовую модель предпринимательского университета с опережающей динамикой роста собственных доходов.

Достижение указанных целей возможно через центры финансовой

ответственности университета – структурные подразделения, наделенные полномочиями по получению, распределению и использованию финансовых ресурсов. В зависимости от задач, целей деятельности и экономической роли в финансово-хозяйственной деятельности в вузе выделены 3 центра финансовой ответственности: университет (центр прибыли и развития), центры доходов и центры расходов. Каждый из центров ответственности находится в отношениях соподчиненности. Университет отвечает за достижение целей и совокупный финансовый результат по всем видам деятельности; руководителем является ректор. Центры доходов и расходов – совокупности структурных подразделений университета, объединенные по процессам и курируемые проректорами по направлениям деятельности. Каждый из центров ответственности наделяется правом требования от структурных подразделений выполнения обязательств в соответствии с установленным регламентом бюджетного процесса; обязан отвечать за достижение установленных показателей финансово-хозяйственной деятельности, закрепленных в эффективном контракте; и несет ответственность за результаты финансовой деятельности в пределах плановых и отчетных показателей.

Инструментом трансформации финансовой модели является интенсивное наращивание доходов университета: привлечение средств через драйверов Центров доходов – Центра международного и дополнительного образования через усиление маркетинга программам ДПО; Центра тестирования иностранных граждан; научной лаборатории ледотехники через коммерциализацию прикладных инновационных продуктов и технологий, студии креативных индустрий, факультетов высшего образования и среднего профессионального образования через продвижение образовательных программ (в том числе в рамках сетевого международного образовательного партнерства и онлайн-форматах); лица; создания фонда целевого капитала в обеспечении финансовой устойчивости университета; оптимизация расходов на процессы управления университетом за счет цифровой трансформации и создания содержательных сервисов по администрированию деятельности внутри вуза.

Финансовая модель университета, учитывая основные тренды развития в науке, образовании, инновациях, взаимодействии с организациями-партнерами предполагает до 2030 года и плановый период до 2036 года увеличение доходов от внебюджетной деятельности ежегодно на 5-10%. Это будет достигнуто за счет наращивания объема поступлений по основным источникам доходов – роста платных образовательных программ не только по востребованным в России, но и за рубежом; обеспечения роста численности обучающихся на внебюджетной основе;

увеличения объема НИОКР в 2 раза в сравнении с 2027 г. и далее за счет практического применения исследований и разработок в интересах предприятий реального сектора экономики; коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в 5 раз в расчете на одного НПР; расширения линейки образовательных продуктов ДПО за счет активного внедрения новых форм и технологий обучения.

Структура источников финансирования университета в целом сохранится. При этом планируется увеличение доли внебюджетных доходов по направлениям, определенным в целевой модели, как приоритетные. По стратегическим проектам, напрямую связанным с данными направлениями, на каждый рубль вкладываемых средств планируется получить не менее 1,5 рублей доходов. В результате проводимой политики к 2030 году будет достигнут, а к 2036 г. стабилизирован уровень устойчивого развития университета, который позволит ежегодно формировать внутренние инвестиционные фонды развития. Эти средства будут направлены на реализацию долгосрочных стратегических инициатив, которые позволят университету продолжить активное развитие и после завершения Программы, а также обеспечат гибкость и достойный уровень независимости от внешних условий и факторов, влияющих на финансовую устойчивость университета.

2.5. Система управления университетом

Накопленные за последние годы трансформации в системе управления обуславливают переход университета к проектному подходу и кластерной (или матричной) модели управления с опорой на ключевой фактор развития – энергию социальной активности людей как основного корпоративного ресурсного потенциала. Такая модель позволяет сохранять устойчивость системы управления для реализации различных проектов и быстрой перестройки образования и науки под потребности региона, страны. Целевая модель обновления системы управления опирается на базовые точки роста:

1. Формирование механизмов управления программой развития

Формирование трехуровневой системы управления программой развития университета будет осуществляться по трем контурам:

- на внутреннем тактическом и оперативном: Штаб программы развития,
- на внутреннем стратегическом: Координационным советом и Дирекцией Программы развития,
- на внешнем: Наблюдательным и Международным советами.

Штаб программы развития выполняет оперативное управление программой, мобильный и гибкий орган по принятию быстрых оперативных решений, поддерживает стабильность и работоспособность вуза по реализации проектов; обеспечивает быструю внутреннюю и внешнюю коммуникацию, вносит предложения по корректировке принципиальных вопросов реализации программы на Координационный совет.

Дирекция Программы будет обеспечивать деятельность по трансформации университета: осуществлять оперативное управление проектами, проектными командами, выполнять аналитическую функцию хода реализации и формировать предложения Координационному совету по корректировкам, осуществлять мониторинг и управление системой метрик и показателей. Дирекция будет обеспечивать связь со структурными подразделениями университета в пределах полномочий по реализации мероприятий трансформации.

Офис технологического лидерства обеспечивает методическое, информационное и организационно-техническое сопровождение и оперативное управление процессами реализации стратегического технологического проекта, коммерциализацию его результатов; обеспечивает привлечения исследователей, инженеров, отраслевых экспертов, представителей организаций реального сектора экономики, других университетов и иных научных и исследовательских организаций на национальном, международном уровнях, в качестве партнеров и заказчиков для осуществления научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ.

Координационный совет включает в себя представителей Штаба, Дирекции, руководителей проектов, которые наделены полномочиями планирования процессов трансформации университета, согласования и внесения предложений по реализации и корректировке Программы и стратегии ее реализации, определению приоритезации финансовых инвестиций, а также наделен полномочиями проведения внутренней экспертизы хода реализации Программы, готовит предложения для рассмотрения Наблюдательному и Международному советам.

В Наблюдательный и Международный советы войдут лидер трансформации университета, представители органов государственной власти, стратегические партнеры Программы развития и члены Консорциумов, представители Ассоциации выпускников вуза – люди, с разным опытом, позициями, бэкграундом, способные рассуждать на равных. Наблюдательный совет определяет стратегические приоритеты трансформации, ее продуктовые и процессные результаты; обеспечивает внешнюю экспертизу, честную и прямолинейную коммуникацию и

рефлексию. Международный совет обеспечивает внешнюю экспертизу, согласовывает изменения Программы развития университета и контролирует ход ее реализации на международном уровне.

2. Развитие управленческих связей и демократизация системы управления

Формирование сетевой команды лидеров изменений на всех уровнях организации; системное повышение уровня специализации и кооперации структурных подразделений; пересборка коллегиальных форматов управления. Механизмы вовлечения сотрудников в процесс подготовки и принятия решений по ключевым вопросам реализации Программы развития университета:

- изменение организационной структуры университета через создание профессиональных школ и института руководителей образовательных программ;
- использование проектного подхода в управлении и матричных схем формирования команд и их взаимодействия;
- краудсорсинговая модель проектирования и вовлечение широкого круга сотрудников в стратегическое проектирование, в разработку тактических решений, формирование политик и апробацию стратегических инициатив;
- открытый доверительный формат «Приоритетная гостиная» – обсуждение реализации отдельных элементов Программы развития, которая создает пространство для свободного обмена мнениями между Штабом (команда развития) и сотрудниками университета, для выработки предложений по улучшению процессов, способствует генерации новых инициатив в интерактивном формате.

3. Цифровая трансформация системы управления

Оптимизация информационно-корпоративной среды вуза через внедрение цифровых сервисов принятия управленческих решений; механизмов внутренней и внешней обратной связи. Развитие механизмов автоматизированного сбора информации о деятельности структурных подразделений для управления на основе больших данных в целях расширения практики внутренней оценки. На основе мониторинга ежегодно будут формироваться карты дефицитов и роста, качество приема, работа с иностранными студентами, исследовательская деятельность, развитие дополнительного образования, привлечение внешних грантов и др. Внедрение HR-цифрового офиса для аккумуляции компетентностных характеристик и возможностей индивидуального планирования профессионального и карьерного роста сотрудников, получения консультаций HR-специалиста, оптимальной системы распределения труда.

4. Развитие командного духа и корпоративного единения.

Создание условий для повышения ресурсности управленческой команды в

условиях неопределенности через тренинги, стажировки и обучение. Внедрение корпоративной программы тренингов на командообразование и развитие надпрофессиональных компетенций, регулярных мероприятий, направленных на повышение квалификации для сотрудников всех уровней. Внедрение программ поддержки сотрудников (well-being программы физического и ментального здоровья) через привлечение внешних консультантов, ресурсов и рекомендаций, как для сотрудников, так и для членов их семей на базе комплексного подхода, нацеленного на поддержку максимально эффективной вовлеченности сотрудника в корпоративные процессы. Разработка и внедрение фирменного стиля в деятельность всех структурных подразделений вуза в маркетинговые коммуникации с внутренней и внешней общественностью; корпоративное позиционирование вуза на региональном уровне.

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

3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

Стратегические цели университета задают основные векторы трансформации, согласованы с политиками и новой моделью университета, ключевые элементы которой формируются через стратегии реализации стратегических целей и через инструменты проектов.

3.2. Стратегическая цель №1 - Университет смыслово, по принципу деятельности, по устройству и свойствам становится Трансграничным вузом, ХАБом разных модальностей (образование, наука, культура); драйвером трансграничной пересборки территории субъекта; деятельностным сетевым узлом, связывающим различные сообщества, включая университетские, России и КНР.

3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

В широком смысле можно рассматривать Трансграничье как сферу или форму культурного взаимодействия. Именно взаимодействие, а не соприкосновение. Это новое пространство, где разворачивается сеть социальных взаимодействий в образовании, науке, туризме и др. Социальная динамика в Трансграничье – важная характеристика. Граница – не барьер. Позиция вуза – быть катализатором, интегратором социальной проницаемости.

Важной чертой Университета здесь является характеристика потенциальности – готовность развернуть деятельность и стать узлом сетевых коммуникаций в Трансграничье. Задача университета весьма новая и амбициозная - спроектировать систему, которая задаст смысловую, содержательную и деятельностную норму межкультурного пространства в Трансграничье, пространство созидательного диалога и действий акторов России и КНР. Здесь могут разворачиваться и трансграничные сетевые сообщества – аналоги «мягкой силы». Типом сотрудничества выступает - сетевое. Эффектом может быть порождение культуры трансграничного посредничества; постепенно формирующийся образ успешного

взаимодействия индивида и трансграничья, университет – актор трансграничного взаимодействия.

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

Количество международных основных профессиональных образовательных программ: 2025 г. – 0; 2026 г. - 1 ед.; 2027 г. - 2 ед.; 2028 г. – 3 ед.; 2029 г. – 3 ед.; 2030 г. – 10%; 2036 г. – 15%.

Количество программ ДПО, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 3; 2027 г. -4; 2028 г. – 5; 2029 г. – 5; 2030 г. – 5; 2036 г. – 7.

Количество зимних и летних школ, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 2; 2027 г. - 4; 2028 г. – 4; 2029 г. – 5; 2030 г. – 5; 2036 г. – 7.

Созданы Центры русского языка и культуры, ед.: 2025 г. – 0; 2026 г. - 1; 2027 г. - 2; 2028 г. – 3; 2029 г. – 3; 2030 г. – 5; 2036 г. – 5.

Количество иностранных студентов в контингенте очной формы обучения, %: 2025 г. – 10; 2026 г. - 15; 2027 г. - 20; 2028 г. – 22; 2029 г. – 25; 2030 г. – 30; 2036 г. – 30.

Количество международных событий с привлечением вузов-участников России и Китая, иных государств, в том числе в формате соорганизации с партнёрами из КНР, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 3; 2027 г. - 4; 2028 г. – 5; 2029 г. – 5; 2030 г. – 5; 2036 г. – 5.

Сайт переведён на китайский язык – создана версия сайта на китайском языке, % материалов сайта: 2025 г. – 30; 2026 г. - 50; 2027 г. – 100.

Создан международный совет в Университете, ед.: 2025 г. – 1.

Созданы международные молодёжные сетевые сообщества, ед.: 2025 г. – 1; 2026 г. - 2; 2027 г. - 3; 2028 г. – 4; 2029 г. – 4; 2030 г. – 5; 2036 г. – 7.

Созданы распределённые международные научные коллективы, ед.: 2025 г. – 0; 2026 г. - 1; 2027 г. - 2; 2028 г. – 2; 2029 г. – 2; 2030 г. – 3; 2036 г. – 5.

Количество вузов РФ, включая ДФО – участников событий, ед.: 2025 г. – 6; 2026 г. - 8; 2027 г. - 10; 2028 г. – 13; 2029 г. – 15; 2030 г. – 15; 2036 г. – 25.

Количество вузов, школ, муниципалитетов, организаций КНР – участников событий, ед.: 2025 г. – 4; 2026 г. - 5; 2027 г. - 8; 2028 г. – 10; 2029 г. – 10; 2030 г. – 15; 2036 г. – 15.

Расширена партнёрская международная сеть, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 3; 2027 г. - 3; 2028 г. – 4; 2029 г. – 4; 2030 г. – 5; 2036 г. – 5.

3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Ход движения:

1. Декомпозиция стратегической цели на задачи, формирование метрик под задачи.
2. Анализ макросреды: социальная среда, культурная среда; анализ мезосреды (размер рынка, доходность, барьеры входа-выхода, маркетинг, др.); анализ внутренней среды: ресурсы, система управления, мат.база.
3. Описание всех заинтересованных сторон, анализ их интересов, формирование коммуникационной политики по отношению к заинтересованным сторонам, работа по формированию партнерств событий, мероприятий, проектов. Определение формата партнерства (под задачу, тактические партнеры, стратегические партнеры)
4. Определение ресурсов движения к стратегической цели (наличие ресурсного плана): человеческий ресурс (наличие личных целей в проекте, минимум одна по развитию), формирование команд и организация взаимодействия, материально-технические, финансовые ресурсы, другое.
5. Описание рисков и проектирование инструментов их нивелирования.
6. Обучение команд.
7. Распределенное управление – несколько управляющих пунктов под задачи стратегической цели. Внедрение эффективных управленческих практик, усиление взаимодействия между сотрудниками, активное информирование сотрудников и вовлечение в реализацию целей, формирование чувства сопричастности к общему результату.
8. Запуск, установка контрольных точек.
9. Позиционирование в социальных сетях, в СМИ модели и деятельности Трансграничного университета.
10. Применение результатов анализа для корректировки стратегии и внедрение корректирующих действий.

Стратегия достижения данной Стратегической цели «Университетстановится Трансграничным вузом....» предполагаем события и коммуникацию в рамках основного функционала ХАБа: генератор, катализатор, проводник/аршрутизатор, концентратор.

Этапы, мероприятия и инициативы:

Стартовый (2025 г.): апробация функционала разворачивается на университетах – действующих партнерах (Россия, КНР). Сеть событий для апробации

функционала берется из лучших наработанных практик. Формируется команда направления. Начинается работа по продвижению и узнаваемости вуза и основных его преимуществ в Китае.

Основной (2026-2030 гг.): расширение сети партнеров-университетов России и КНР, изучение запросов, картирование и уточнение функционала, исходя из запросов университетов. Разворачивание основной деятельности. Расширение событийной ленты, деятельностного ассортимента. Работа в формате ХАБа. Университет привлекает под это направление кадры извне, обучает имеющиеся кадры, работающие на этом направлении, набирает опыт и получает слаженную компетентную команду. Растет число основных образовательных международных программ и программ ДПО; растет иностранный контингент студентов. Вуз развивает инфраструктуру под прием иностранных обучающихся (отдельное общежитие). Вуз как логистический центр связывает запросы университетов России и КНР. Создаются и функционируют международные студенческие сообщества – Международный волонтерский Центр, спортивные и творческие сообщества, профессиональные и научные сообщества; создаются международные научные коллективы, работающие над смежными тематиками; проводятся масштабные Всероссийские события – молодежные, образовательные, научные на территории ЕАО; крупные события в Китае в кооперации с партнерами. ПГУ имени Шолом-Алейхема организует коммуникацию с другими российскими университетами трансграничья и позиционирующими себя Трансграничными, организует площадку для обмена опытом и компетенциями в такой деятельности.

Зрелый (с 2030 г. и далее) – университет работает с сетью стратегических надежных партнеров, у вуза наработан компетентностный портфель международной коммуникации и деятельности, сложилась в России и Китае репутация Трансграничного университета, в университет обращаются как в ХАБ. Растет доля капитализации от формата вуза «Трансграничный».

Оценка ресурсов: на сегодня университет располагает стартовым ресурсом для разворачивания движения к Стратегической цели. Планируется на Стартовом этапе и далее наращивать дефициты в человеческих ресурсах, инфраструктурных (за счет планирующегося к возведению корпуса университета) в рамках Мастер-плана, перейти при реализации этой цели от инвестиционного формата к получению прибыли влиянию на изменение финансовой модели.

3.3. Стратегическая цель №2 - Университет к 2030 году – держатель открытой сетевой структуры на территории дальневосточного приграничья, концентрирующей устойчивые горизонтальные связи с лучшими российскими и международными организациями, сотрудничающих на принципах автономности и специализации для реализации совместных передовых исследовательских проектов и образовательных программ, накопления и трансфера знаний и инноваций.

3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Университет становится ключевым актором в формировании интегрированной образовательной и научно-исследовательской среды. Нашими партнёрами наряду с вузами выступают промышленные предприятия, правительственные или некоммерческие организации, исследовательские центры и другие институты. Через реализацию сетевых образовательных программ мы создаём условия для эффективного использования ресурсов всей сети, обеспечивая доступ к качественному образованию и ускоряя развитие профессиональных компетенций. Научные партнёрства и коллаборации позволяют нам объединить материальные и нематериальные активы — идеи, стратегии, компетенции, инфраструктуру, — что способствует проведению передовых исследований и внедрению прорывных технологий.

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

Качественные результаты:

- повышение качества образования и научной деятельности посредством интеграции инновационных технологий, материально-технических ресурсов и инфраструктуры участников сетевой кооперации, через привлечение ведущих преподавателей и учёных;
- расширение спектра образовательных программ, предоставление обучающимся возможности выбора, получение иного образовательного опыта, в т. ч. за счёт восполнения дефицитных компетенций – наличия в сети различных учреждений и организаций;
- формирование сильных научных коллективов через сотрудничество между участниками сети; закрепление талантливых студентов и молодых учёных на территории вследствие доступности качественного образования и возможности

проведения актуальных научных изысканий.

Количественные результаты:

Доля сетевых образовательных программ и ОП, реализуемых по заказам организаций-партнёров, %: 2025 г. – 10; 2026 г. - 15; 2027 г. - 20; 2028 г. – 30; 2029 г. – 35; 2030 г. – 40; 2036 г. – 50.

Доля совместных научно-образовательных проектов, реализуемых, в т.ч. совместно с участниками консорциумов, %: 2025 г. – 5; 2026 г. - 10; 2027 г. - 15; 2028 г. – 20; 2029 г. – 20; 2030 г. – 25; 2036 г. – 35.

Доля студентов, обучающихся по сетевым ОП, и принимающих участие в выполнении совместных НИР, реализуемых, в т. ч. совместно с участниками консорциумов, %: 2025 г. – 10; 2026 г. - 15; 2027 г. - 15; 2028 г. – 20; 2029 г. – 25; 2030 г. – 35; 2036 г. – 50.

Количество новых привлечённых организаций-партнёров, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 2; 2027 г. - 3; 2028 г. – 5; 2029 г. – 7; 2030 г. – 8; 2036 г. – 10.

3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Для достижения цели планируется пошаговая стратегия реализации:

1. Декомпозиция стратегической цели на задачи, формирование метрик под задачи.

2. Анализ макросреды: сильные научные и образовательные компетенции в российском академическом пространстве; анализ мезосреды: академические и индустриальные партнёры; анализ внутренней среды: собственные компетенции, кадровые ресурсы, система управления, научно-образовательная инфраструктура.

3. Описание всех заинтересованных сторон, анализ их интересов и потребностей (какую ценность может предложить университет или какой запрос удовлетворить), разработка соответствующей коммуникационной стратегии; необходимо установить характер партнёрства (временное, тактическое или стратегическое) и организовать мероприятия для укрепления взаимодействия.

4. Определение ресурсов движения к стратегической цели (наличие ресурсного плана): человеческий ресурс (наличие личных целей в проекте, минимум одна по развитию), формирование и организация взаимодействия команд и их обучение, материально-технические, финансовые ресурсы, другое.

5. Описание рисков и проектирование инструментов их нивелирования.

6. Запуск, установка контрольных точек

7. Применение результатов анализа для корректировки стратегии и внедрение корректирующих действий.

Предусматриваются этапы:

Стартовый (2025 г.): проводится анализ действующих и потенциальных образовательных, научных и промышленных партнёрств с доминантными сильными компетенциями, являющимися дефицитными для университета. Параллельно создаётся команда, отвечающая за это направление.

Основной (2026-2030 гг.): расширение сети партнёров из разных сфер: образование, наука, производство и др., изучение запросов партнёров и потребностей университета, создание CRM-системы для взаимодействия с партнёрами. Разворачивание научно-образовательной деятельности в открытой сетевой структуре. Университет привлекает дефицитные компетенции и инфраструктуру в рамках сети и предоставляет востребованные другими игроками рынка компетенции; обучает собственные кадры (в т.ч. на базе организаций-партнёров), накапливает опыт и формирует сплочённую и квалифицированную команду, работающую на этом направлении. Растёт число образовательных программ и программ ДПО, реализуемых в сетевой форме и в партнёрстве; растёт контингент студентов, обучающийся по партнёрским программам. Увеличивается количество совместных научно-образовательных проектов, в т. ч. научно-исследовательских проектов, реализуемых распределёнными научными коллективами. Вуз, держатель открытой сетевой структуры, выступает интеграционным центром, объединяя университеты, научно-исследовательские институты, промышленных партнёров и другие организации.

Зрелый (с 2030 г. и далее) – университет - сетевой не только по замыслу, но и деятельностно-смыслово: создана сеть, включающая ведущие российские и международные организации, сотрудничающие на принципах автономности и специализации; вуз реализует совместные сетевые передовые исследовательские проекты и образовательные программы.

Ресурс для продвижения к Стратегической цели: партнёрские отношения с университетами и промышленными предприятиями, ряд образовательных программ, реализуемых в сетевом формате (университет выступает как базовая организация и организация-участник), кадровый потенциал и инфраструктура, включая образовательные и научные объекты, а также комфортные общежития для студентов, преподавателей и исследователей из партнёрских организаций.

3.4. Стратегическая цель №3 - Университет – центр притяжения и территория развития талантов трансграничья, точка сборки молодёжных сообществ, включая международные, ориентированных на активную деятельность.

3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Университет создаёт инструменты «притяжения» талантливой и социально-активной молодёжи в вуз и ЕАО. Создает точки роста для дальневосточной молодёжи, ценностно-смысловое поле для реализации уникальных возможностей и проявлений талантов. Формирует лидерские компетенции у молодёжи и команды лидеров изменений для региона через инструменты студсамоуправления, включение в процессы развития региона и формирование самоидентичности «Я – дальневосточник».

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

Качественные показатели

- Повышение экспертности в области молодёжной политики за счёт программ ДПО, стажировок и привлечения экспертов высокого класса.
- Расширение партнёрской сети университетов и органов региональной гос. власти, созданной под задачи притяжения и развития талантов.
- Накопление лидерских компетенций в молодёжном сообществе университета.
- Трудоустройство в управленческие структуры города на ведущие должности участников программы «Лидеры изменений 5.0».

Количественные показатели

Количество молодёжных событий окружного / всероссийского / международного уровней (фестивали, форумы, стратегические сессии, чемпионаты), ед.: 2025 г. – 3; 2026 г. - 5; 2027 г. - 5; 2028 г. – 5; 2029 г. – 5; 2030 г. – 5; 2036 г. – 5.

Новые программы ДПО, акселераторы для студентов по развитию управленческих / лидерских компетенций, ед.: 2025 г. – 1; 2026 г. - 2; 2027 г. - 2; 2028 г. – 3; 2029 г. – 3; 2030 г. – 4; 2036 г. – 4.

Доля сотрудников в области молодёжной политики, прошедших обучение / стажировки вне университета, %: 2025 г. – 10; 2026 г. - 20; 2027 г. - 30; 2028 г. – 40; 2029 г. – 50; 2030 г. – 60; 2036 г. – 70.

Доля событий в области молодёжной политики с участием университетов РФ и Китая и(или) органов региональной гос. власти России и Китая, %: 2025 г. – 10;

2026 г. - 20; 2027 г. - 20; 2028 г. – 40; 2029 г. – 40; 2030 г. – 40; 2036 г. – 40.

Доля иностранных / иногородних (ДФО) студентов, вовлечённых в молодёжные события / проекты от общего числа участников, %: 2025 г. – 10; 2026 г. - 15; 2027 г. - 20; 2028 г. – 30; 2029 г. – 40; 2030 г. – 40; 2036 г. – 40.

Доля студентов, вовлечённых в систему самоуправления от контингента очной формы обучения, %: 2025 г. – 2; 2026 г. - 3; 2027 г. - 5; 2028 г. – 10; 2029 г. – 20; 2030 г. – 20; 2036 г. – 20.

Доля студентов, вовлечённых в творческую / спортивную / клубную деятельность, от контингента очной формы обучения, %: 2025 г. – 20; 2026 г. - 30; 2027 г. - 40; 2028 г. – 50; 2029 г. – 60; 2030 г. – 70; 2036 г. – 80.

3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Национальный проект «Молодежь и дети» ориентирует систему образования на подготовку будущих лидеров науки и экономики, воспитание всесторонне развитых людей, любящих свою страну и гордящихся ей. В ответ на федеральные инициативы и под задачи программы развития работа с талантами, формирование лидерских компетенций у молодых людей, включая студентов, школьников и молодых сотрудников, вынесена в стратегические цели. Нами уже созданы и приступили к работе Межрегиональный консорциум «Действуем (в)месте-ДВ»; Лаборатория ценностно-смысловых компетенций, выполняющая научно-методические работы по гражданскому воспитанию молодёжи. Стратегия достижения цели опирается на имеющийся задел в работе с молодёжью и положительный опыт сотрудничества по реализации различных совместных проектов с университетами России и Китая.

Этапы реализации стратегии:

Стартовый (2025-26 гг.): формирование и развитие молодежного самоуправления в университете, организация образовательных, стратегических форумов/сессий для развития лидерских компетенций у молодёжи. Создание эффективных органов студ.самоуправления, их сопровождение. Формирование молодежных сообществ и акселерация инициатив. Расширение Консорциума, вовлечение в орбиту его деятельности большего числа талантливой молодёжи, том числе иностранцев. Формирование общей повестки окружных событий в сетевом формате (расширение горизонтальных связей при сохранении специализации участников), в том числе

ориентированных на формирование общероссийской и региональной идентичности. Широкое освещение в сети молодёжных событий и возможностей для творческой молодёжи в вузе. Развитие научно-методической деятельности Лаборатории ценностно-смысловых компетенций: разработка и запуск образовательных программ по подготовке к работе с молодёжью в сотрудничестве с ведущими университетами, методических материалов по работе с талантами.

Основной (2027-2029 гг.): формирование новых инфраструктурных условий для масштабных молодёжных событий совместно с регионом. Проведение на базе университета на регулярной основе (общий календарь событий) крупных молодёжных событий окружного/всероссийского/международного уровня с привлечением талантливой молодёжи. Расширение молодёжных трансграничных связей в сотрудничестве с вузами и муниципалитетами. Формирование устойчивых партнерских проектов по развитию талантов. Формирование и сопровождение молодёжных сообществ. Формирование пакета преимуществ для талантливой молодёжи, в том числе иностранных студентов. Развитие и реализация проектов по патриотическому воспитанию молодёжи для укрепления гражданской и культурной идентичности в трансграничном пространстве. Расширение полномочий и возможностей органов студ.самоуправления; постоянное наращивание их компетентности за счет обучения, стажировок, системы наставничества, внедрение в коллегиальные органы управления университетом, Программой развития. Проведение на базе университета экспертных площадок для специалистов, работающих с молодёжью.

Зрелый (2030 г.): Анализ промежуточных результатов реализации стратегии, выявление и описание лучших практик. Работа с профессиональными и молодёжными сообществами по распространению опыта и передовых практик. Корректировка стратегии и переход на новый этап реализации.

Имеющиеся ресурсы: накопленные компетенции и опыт работы с молодёжью, с талантами в Приграничье, наработанные связи с вузами-партнерами, профильные структурные подразделения и созданные под задачи структурные единицы, система работы с талантами (клубы по интересам, творческие, спортивные коллективы). Дефициты: кадровый ресурс под задачи развития (привлечение специалистов, обучение сотрудников, стажировки); ограниченные материально-технические условия под масштабные события; узкие партнерские сети; невысокая вовлеченность молодёжи в активную деятельность.

3.5. Стратегическая цель №4 - Университет к 2030 году – Центр компетенций креативной экономики Дальнего Востока, активно участвующий в разработке и реализации востребованных в России и в международном/трансграничном пространстве перспективных инфраструктурных, образовательных и социальных проектов, основанных на историко-культурном наследии; на произведениях литературы и искусства; на информационных технологиях и прикладном творчестве.

3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Университет в горизонте пяти лет планирует обрести лидерство в ДФО в креативной экономике: дизайн (полиграфия, одежда, аксессуары), информационные технологии (обучающие мобильные игры и приложения, в том числе для лиц с ОВЗ), реклама.

Университет на базе имеющихся и с привлечением дополнительных ресурсов создаёт комплекс условий, позволяющих вести ориентированную на продуктовый результат экспериментально-творческую, проектно-исследовательскую работу, экспертную и образовательную деятельность в области креативных индустрий под задачи развития регионального креативного кластера в ЕАО и креативных индустрий в ДФО в сотрудничестве с ведущими университетами, партнёрами от индустрии, включая международное сотрудничество.

Университет продуцирует результаты интеллектуальной деятельности, продукцию, работы, услуги, в области индустрий, основанных на историко-культурном наследии; на произведениях литературы и искусства, результатах исполнительской деятельности; информационных технологиях; прикладном творчестве.

Университет включён на партнёрских условиях в экономическую деятельность по созданию и продвижению на внутреннем и внешнем рынках, распространению/реализации креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью.

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

Качественные показатели

- Ежегодная реализация на базе университета крупных событий в области креативных индустрий окружного/всероссийского/международного уровней

(фестивали, выставки, ярмарки, креативные недели, конкурсы);

- Широкая экспертная представленность университета в сфере креативных индустрий (экспертиза дизайн-проектов, консультирование органов гос. власти и бизнеса, мастер-классы и выставки, проекты под заказ, др.)

- Привлечение на территорию ЕАО/ДФО инвесторов/инвестиций под креативные проекты.

- Расширение партнёрской сети, созданной вокруг креативных индустрий региона под задачи развития креативного кластера.

Количественные показатели

Количество РИД в сфере креативных индустрий, ед.: 2025 г. – 5; 2026 г. - 5; 2027 г. - 7; 2028 г. – 10; 2029 г. – 10; 2030 г. – 15; 2036 г. – 15.

Доля коммерциализированных разработок, включая РИД, от числа выполненных, %: 2025 г. – 20; 2026 г. - 20; 2027 г. - 40; 2028 г. – 40; 2029 г. – 60; 2030 г. – 80; 2036 г. – 80.

Новые программы ДПО в сфере креативных индустрий, ед.: 2025 г. – 1; 2026 г. - 2; 2027 г. - 3; 2028 г. – 3; 2029 г. – 3; 2030 г. – 5; 2036 г. – 5.

Доля иногородних/иностранцев участников совместных проектов/событий в сфере креативных индустрий (представители от образования, индустрии, органов власти), %: 2025 г. – 10; 2026 г. - 30; 2027 г. - 40; 2028 г. – 40; 2029 г. – 40; 2030 г. – 50; 2036 г. – 50.

Доля соглашений/договоров в области креативных индустрий, в том числе, заключённых с иностранными компаниями / университетами, как сетевая кооперация, ед.: 2025 г. – 1; 2026 г. - 3; 2027 г. - 5; 2028 г. – 7; 2029 г. – 10; 2030 г. – 10; 2036 г. – 10.

Доля студентов, вовлечённых в креативные проекты от контингента очной формы обучения, %: 2025 г. – 5; 2026 г. - 10; 2027 г. - 15; 2028 г. – 20; 2029 г. – 20; 2030 г. – 20; 2036 г. – 20.

3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Формирование креативных кластеров в ДФО – стратегический вектор развития округа. Формирование на базе университета Центра компетенций креативной экономики позволит объединить потенциал системы образования и реального сектора экономики, выйти на прорывные решения в области дизайна и информационных технологий, запустить творческий «коллайдер», численно и качественно увеличить объёмы реализованных инициатив. Это позволит вузу

встроиться в актуальную повестку, стать драйвером развития и держателем уникальных инициатив в сфере креативных индустрий в ДФО..

Цель-минимум: стать первыми по выпуску и лидерами по трудоустройству выпускников креативных направлений (дизайн, реклама, информационные технологии) в ДФО.

Цель средняя: занять лидерские позиции в ДФО по количеству запущенных проектов по креативным направлениям (дизайн, реклама, информационные технологии, методические разработки).

Цель амбициозная: стать лидером в РФ по качеству подготовки выпускников по графическому дизайну, Центром компетенций в креативной экономике в ДФО.

Этапы реализации стратегии:

Раскрывающий (2025-26 гг.): наращивание компетенций и кадрового потенциала в области креативных индустрий: впитывание компетенций за счёт стажировок, профильных мероприятий (круглых столов, форумов, конференций) и программ ДПО; расширения сетевых партнёрств, включая реальный сектор экономики. Расширение воронки приёмной кампании в пределах трансграничного региона. Формирование и реализация сетевых образовательных программ, программ стажировок в реальном секторе экономики. Выполнение проектов/разработок в сфере креативных индустрий по заказам и под задачи развития (проект-дизайн территории и регионального бренда, полиграфические продукты образовательного и рекламного характера, обучающие игры и приложения). Запуск деятельности по акселерации креативных идей молодёжи. Нарботка портфеля продуктов, потенциально готовых к коммерциализации. Инициирование и проведение событий для профессионального сообщества на территории ЕАО.

Прорывной (2027-2028 гг.): активное вовлечение экспертов (онлайн/офлайн) в совместную деятельность, запуск акселераторов для творческой молодёжи и стартап лаборатории, чтение курса по креативности и дизайн мышлению на всех ОП. Сотрудничество с фондами ранних стадий, благотворителями и грантодателями. Перезапуск бакалавриата/магистратуры по креативным специальностям (дизайн, реклама, журналистика). Реализация уникальных программ ДПО для профессионального сообщества, в том числе иностранцев. Увеличение выпуска студентов под запрос креативных индустрий, в том числе иностранцев. Запуск программ ДПО для школьников с профориентацией на креативные направления. Реализация на постоянной основе (как основной организатор) масштабных событий в сфере креативных индустрий ДФО и Трансграничья совместно с регионом и партнёрами. Выход на процессы

коммерциализации продукции (выстраивание каналов, формирование маркетинговых коммуникаций по продвижению/продукции и формирования заказов на разработку, получение доходов).

Закрепляющий (2029-30 гг.): масштабная программа рекрутинга абитуриентов по ДФО и РФ на креативные направления (дизайн, реклама, журналистика). Презентация университета как центра креативной экономики на федеральном уровне. Сотрудничество с креативными кластерами ДФО, Китая (обмен опытом, трансфер технологий, экспертиза). Ориентир на коммерческие форматы деятельности при сохранении социальной миссии по формированию аутентичного пространства вуза и территории.

Имеющиеся ресурсы: накопленные компетенции и опыт, сетевые партнёрства в сфере подготовки кадров, положительной имидж в сфере креативных индустрий, профильные структурные подразделения (кафедры, проектный офис). Дефициты: кадровый ресурс под задачи развития (расширение ставок, привлечение специалистов, обучение сотрудников; опыт на основе знания реального сектора экономики (стажировки, совместные образовательные программы и события).

3.6. Стратегическая цель №5 - Университет – Аналитический центр экологической безопасности региона. Университет располагает потенциалом для превращения в ведущий центр комплексных исследований геосистем региона, что продиктовано региональной потребностью в мониторинге агроэкологических и биологических параметров, а также в моделировании и прогнозировании природных и техногенных процессов с целью обеспечения устойчивого развития территории.

3.6.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Стратегия развития ЕАО предусматривает реализацию крупных инвестиционных проектов, включая создание современного интеллектуального агротехнического кластера. На этом фоне усиливается риск ухудшения экологической ситуации и учащения природных катастроф (пожары, наводнения и др.), что делает вопросы устойчивого развития и снижения антропогенной нагрузки критически важными для региона. Университет проводит прикладные научные исследования, направленные на удовлетворение запросов региона в области анализа современных тенденций изменения качества компонентов экосистем в условиях природной и антропогенной дестабилизации, с целью формирования обоснованных управленческих решений.

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

Качественные показатели: использование комплексного подхода, включающего использование передовых технологий для экологического мониторинга, проектирование и разработка корпоративных веб-ориентированных систем, систем контроля версий программных продуктов и пространственно-временной визуализации динамических электронных карт. Результаты научных исследований находят практическое применение в работе органов государственной власти ЕАО и других регионов ДФО при разработке стратегий территориального развития. Подготовка высококвалифицированных специалистов в сфере инженерных, естественных и общественных наук, ориентированных на информационные технологии, с последующим трудоустройством в научные лаборатории университета, в государственные и муниципальные организации и др.

Количественные показатели:

Публикации (ядро РИНЦ), ед.: 2025 г. – 3; 2026 г. - 3; 2027 г. - 4; 2028 г. – 5; 2029 г. – 6; 2030 г. – 6; 2036 г. – 10.

Участие в конференциях, ед.: 2025 г. – 4; 2026 г. - 5; 2027 г. - 6; 2028 г. – 7; 2029 г. – 7; 2030 г. – 8; 2036 г. – 10.

Публикации ВАК (К1-2), ед.: 2025 г. – 4; 2026 г. - 4; 2027 г. - 4; 2028 г. – 5; 2029 г. – 5; 2030 г. – 6; 2036 г. – 10.

Свидетельство регистрация БД и программ для ЭВМ, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 3; 2027 г. - 3; 2028 г. – 3; 2029 г. – 3; 2030 г. – 3; 2036 г. – 4.

Монографии, ед.: 2026 г. - 1; 2029 г. – 1.

Кандидатские диссертации, ед.: 2029 г. – 1; 2030 г. – 1.

Докторские диссертации, ед.: 2036 г. – 1.

3.6.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Для достижения цели планируется пошаговая стратегия реализации:

1. Декомпозиция стратегической цели на задачи, формирование метрик под задачи.
2. Анализ макросреды: сильные научные компетенции в российском и международном академическом пространстве в области экологических исследований и разработок; анализ мезосреды: университеты, научные

организации, гос.учреждения и индустриальные партнёры, работающие над смежными тематиками.

3. Описание всех заинтересованных сторон в ДФО, анализ их интересов и потребностей (какую ценность может предложить университет или какой запрос удовлетворить), разработка соответствующей коммуникационной стратегии по продвижению своих компетенций, налаживание партнерств «заказчик-исполнитель».
4. Определение ресурсов движения к стратегической цели (наличие ресурсного плана): научный потенциал (научные компетенции в области экологических исследований, научные лаборатории, инфраструктура), человеческий ресурс (наличие личных целей в проекте, минимум одна по развитию), формирование команд, организация взаимодействия команд и их обучение, материально-технические ресурсы, финансовые ресурсы, другое.
5. Описание рисков и проектирование инструментов их нивелирования.
6. Запуск, установка контрольных точек.
7. Применение результатов анализа для корректировки стратегии и внедрение корректирующих действий.

Предусматриваются этапы:

Стартовый (2025 г.): проводится анализ научных компетенций, существующей научной инфраструктуры, действующих партнёрств (научные, образовательные, с учреждениями государственного сектора и др.). Параллельно создаётся команда, отвечающая за это направление.

Основной (2026-2030 гг.): изучение запросов региона (правительство, природоохранные организации, МЧС России по ЕАО и др.), запросов ДФО, в области анализа современных тенденций изменения качества окружающей среды. Разворачивание деятельности: научной (проведение исследований совместно с организациями региона и научными партнёрами); образовательной (внедрение исследовательского протокола в образование, проведение научно-образовательных экспедиций, реализация партнёрских образовательных программ). Университет привлекает ведущих учёных для организации и проведения исследований; обучает собственные кадры (в т. ч. защита диссертаций), накапливает опыт и формирует научные команды, в т. ч. распределённые. Растёт число научно-исследовательских проектов в области экологии, выполняемых как собственными научными коллективами, так и распределёнными командами; растёт количество студентов, вовлечённых в научные и образовательные проекты, реализуемые на базе

лабораторий университета. Вуз наращивает экспертность в проведении комплексных исследований геосистем региона (заказные НИОКР, статьи в высокорейтинговых журналах, защиты диссертаций).

Зрелый (с 2030 г. и далее) – университет становится центром экологической безопасности региона: создана мониторинговая сеть на основе передовых технологий в области моделирования и прогнозирования природных и техногенных процессов; вуз выступает координационным ХАБом в области эколого-экспертной деятельности, консолидируя ресурсы профильных научно-исследовательских центров и профессионального сообщества.

На сегодня университет имеет начальный ресурс для продвижения к Стратегической цели: научный потенциал и инфраструктура, партнёрские отношения с университетами, научными институтами и государственными организациями. Тем не менее, наблюдается дефицит научных кадров и научной инфраструктуры (приборная база).

3.7. Стратегическая цель №6 - Университет – вуз с высоким уровнем организационной и корпоративной культуры, имеющий положительный образ университета во внутреннем и во внешнем контурах.

3.7.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

В университете действует эффективная система привлечения, развития и закрепления высококвалифицированных специалистов в базовых, сквозных и вспомогательных процессах. Проектируются и реализуются смыслы и инструменты развития корпоративной и организационной культуры, постоянно развивается их уровень. Работают программы повышения интеллектуально-образовательного ресурса и развития социально-психологического ресурса сотрудников. Сформирована и развивается культура продуктивного взаимодействия и корпоративной сопричастности, что обеспечивает высокий уровень вовлеченности. Сформирован и пополняется кадровый резерв под перспективные задачи, работает система управления компетентностным профилем и карьерными треками будущего сотрудника. Капитализация ресурсов осуществляется через проточную систему обновления кадров, восполняющую дефицит компетенций.

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

Качественные показатели:

- Развитие корпоративной и организационной культуры университета, рост вовлеченности сотрудников в корпоративные процессы и коммуникацию.
- Наличие системы мониторинга состояния и развития корпоративной и организационной культуры университета.

Количественные показатели:

Количество привлечённых ведущих учёных и специалистов с высоким экспертным потенциалом (включая реальный сектор экономики), в том числе иностранцев, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 2; 2027 г. - 5; 2028 г. – 6; 2029 г. – 6; 2030 г. – 5; 2036 г. – 5.

Доля сотрудников, прошедших программы профпереподготовки, стажировки на базе иных организаций и учреждений, включая реальный сектор экономики, %: 2025 г. – 30; 2026 г. - 40; 2027 г. - 50; 2028 г. – 60; 2029 г. – 60; 2030 г. – 60; 2036 г. – 60.

Доля сотрудников, реализующих компетенции в позиции эксперта от общей численности, %: 2025 г. – 10; 2026 г. - 15; 2027 г. - 20; 2028 г. – 25; 2029 г. – 30; 2030 г. – 35; 2036 г. – 40.

Доля молодых кандидатов наук до 35 лет от общей численности ПНР, %: 2025 г. – 0; 2026 г. - 10; 2027 г. - 15; 2028 г. – 20; 2029 г. – 25; 2030 г. – 30; 2036 г. – 35.

Доля сотрудников, вовлечённых во внутрикорпоративные события (рефералов), %: 2025 г. – 50; 2026 г. - 60; 2027 г. - 70; 2028 г. – 70; 2029 г. – 80; 2030 г. – 90; 2036 г. – 100.

Доля сотрудников, участвующих в наставничестве от общей численности, %: 2025 г. – 25; 2026 г. - 35; 2027 г. - 40; 2028 г. – 50; 2029 г. – 70; 2030 г. – 70; 2036 г. – 70.

Доля сотрудников с Высоким и средним уровнем субъективной комфортности от общей численности, %: 2025 г. – 30; 2026 г. - 40; 2027 г. - 45; 2028 г. – 50; 2029 г. – 55; 2030 г. – 60; 2036 г. – 75.

3.7.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

В университете слабо развита организационная и корпоративная культура, что блокирует процессы трансформации и ограничивает возможности развития человеческого капитала, который является основным ресурсом движения вперёд. Это определяет значимость их развития для достижения стратегических целей.

Этапы реализации стратегии:

Стартовый (2025 г.): анализ состояния организационной и корпоративной культуры, фиксирование факта состояния, картирование дефицитов и точек роста,

проведение стратегических сессий по развитию организационной и корпоративной культуры, привлечение внешней экспертизы, разработка Концепции и Дорожной карты развития корпоративной и организационной культуры; формирование команды под задачи развития человеческого капитала университета (понимание нового функционала, обучение сотрудников, изменение системы управления и взаимодействия).

Основной (2026-2028 гг.): развитие организационной и корпоративной культуры через внедрение разработанной Концепции и Дорожной карты; обучение, стратегические сессии, переформатирование системы управления; формирование культуры лидерства и наставничества, поддержки и улучшения через инструменты и программы корпоративной лояльности и сопровождения новых сотрудников, формирование комфортной среды для деятельности и развития. Расширение сетевых партнёрств под задачи развития в соответствии с картами дефицитов; наращивание компетенций через образовательные программы и стажировки, привлечение внешних сотрудников на краткосрочные (до 1-го года) и кратковременные (1-3 года) программы/проекты; формирование профессиональных трансграничных сообществ вокруг совместных, в том числе корпоративных, событий по накоплению компетенций, развитие культуры командной работы; переход к распределённой системе управления (делегирование полномочий командам), работа в парадигме «команда-команд».

Зрелый (2029-30 гг.): системная работа на российском и международном рынках труда; фиксация (документарно и функционально) проточной системы обновления кадров; вовлечение новых сотрудников в корпоративную и организационную культуру через программы наставничества, работа в режиме проектного управления; продвижение/коммерциализация экспертизы в области решения кадровых вопросов.

Имеющиеся ресурсы: команда развития, накопленные компетенции, сетевые партнёрства в сфере подготовки кадров. Дефициты: кадровый ресурс под задачи развития (расширение ставок, привлечение специалистов, обучение сотрудников (АУП, НПР); опыт на основе знания реального сектора экономики (стажировки, совместные образовательные программы и события).

3.8. Стратегическая цель №7 - Университет – культурный и просветительский центр города, «третье место», социальное пространство для различных взаимодействий.

3.8.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Университет становится «третьим местом» - общественным местом для неформальных радостных и ожидаемых встреч (вне дома и работы), обсуждений с новыми или знакомыми людьми; основой формирования городских сообществ, включая взаимодействие со смешанными молодыми семьями (браки Россия-КНР), предлагая различные коммуникативные практики. Тематики и обсуждения, интересные жителям города, переносятся на площадку университета с представлением экспертной позиции. Организация университетом событийной сетки выносится на открытые пространства города со свободным диффузным эффектом включиться-выключиться в событие в любой момент.

«Третье место» призвано формировать слабые связи, сетевые сообщества, что может позитивно сказываться на социальном самочувствии жителей города, на закреплении их на территории и ценностном отношении к этой территории. Постепенно, университет как «третье место», преобразуется из места, где «потребляется» в место, где «создаётся». Университет как городской мейкерспейс – место, где люди собираются вместе, чтобы создавать и сотрудничать, делиться ресурсами, знаниями, прочим.

«Третье место» ориентировано на разные целевые группы и интересы: корпоративные команды, разные индустриальные сообщества, взрослые и дети и т.д. Движение может проходить от неформальной коммуникации к деятельности. Комфортное общественное пространство университета будет служить привлекательным инструментом. Здесь появляются лидеры и команды, рождаются проекты по развитию городской среды (физической, коммуникативной, деятельностной).

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

Пространств университета, доступных горожанам для свободного посещения, ед.: 2025 г. – 7; 2026 г. - 7; 2027 г. - 9; 2028 г. – 10; 2029 г. – 10; 2030 г. – 15; 2036 г. – 20.

Событий для горожан различных возрастов, ед.: 2025 г. – 10; 2026 г. - 15; 2027 г. - 20; 2028 г. – 20; 2029 г. – 25; 2030 г. – 30; 2036 г. – 35.

Создано сообществ, действующих на постоянной основе, ед.: 2025 г. – 2; 2026 г. - 4; 2027 г. - 6; 2028 г. – 8; 2029 г. – 10; 2030 г. – 15; 2036 г. – 20.

Подготовлено сообществами и реализовано проектов, ед.: 2025 г. – 0; 2026 г. - 2; 2027 г. - 4; 2028 г. – 6; 2029 г. – 10; 2030 г. – 10; 2036 г. – 15.

Охват горожан различными событиями, чел.: 2025 г. – 500; 2026 г. - 500; 2027 г. - 700; 2028 г. – 700; 2029 г. – 1000; 2030 г. – 2000; 2036 г. – 3000.

3.8.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Планируем реализовать подход «Город в Университете».

1. Необходим анализ и картирование имеющихся действующих социальных практик и сообществ города и области.
2. Мониторинг интересов и запросов жителей, существующих сообществ.
3. Проектировочная сессия «Город в университете», «Университет – третье место»: наработка площадок, смыслов и содержания деятельности, разработка Концепции городских сообществ в кооперации с мэрией города, с активными жителями
4. Формирование команды, доращивание недостающих компетенций; определение и наделение команды ресурсами и ответственностью.
5. Формирование вокруг формата «Университет – третье место в городе» сети партнеров.
6. Разработка Дорожной карты действий. Собственно деятельность.
7. Продвижение в социальных сетях, в СМИ проекта «Университет – третье место».
8. Анализ деятельности, получение обратной связи, сверка с метриками
9. Корректировка Дорожной карты.

Этапы, мероприятия и инициативы:

Стартовый (2025г): На стартовом этапе необходимо создать команду проекта, изучить опыт субъектов и университетов (где внедряется успешно такой формат). Организовать обучение и стажировки членов команды. Важно изучить наличие фрагментов таких сюжетов в городе и области, картировать. Необходимо понять и оценить запросы на тематики коммуникаций, на запрос деятельности дефициты горожан. Определяем сеть партнеров, формулируем предложение «выиграл-выиграл». Проводим проектировочную сессию и определяемся с Концепцией проекта «Университет – третье место в городе». Запускаем небольшой пилот, тестируем идеи. Составляем Дорожную карту реализации.

Основной. Разворачиваем основную деятельность. Проводим активную информационную работу в СМИ, в социальных сетях. Получаем обратную связь от разных целевых групп, от партнеров, анализируем востребованность и спрос на форматы; при необходимости корректируем поле деятельности. Делаем жизнь в городе насыщенной и интересной, улучшаем эмоциональный фон горожан,

формируем позитивное отношение к университету через лучшее познание, частые касания, понимание какие люди работают в вузе, формируем спрос на наши образовательные и развивающие продукты. В данном проекте можно задействовать студентов практически всех направлений подготовки как через инструмент «Обучение служением», так и через выполнение учебно-исследовательской работы на этой тематике.

Оценка ресурсов: университет располагает стартовым ресурсом; при реализации планируем задействовать ресурс города и партнеров, инфраструктуру; совершенствовать компетенции сотрудников вуза по работе с сообществами. Планируем наработать опыт по пути к достижению цели и в будущем делиться экспертизой и объединить вокруг себя университеты, работающие в такой Модели.

4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

4.1. Описание проекта

«Цифровая кафедра» - проект, обеспечивающий получение дополнительной квалификации по ИТ-профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, по дополнительным профессиональным программам (ДПО) профессиональной переподготовки ИТ-профиля. Формирование у обучающихся цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий осуществляется:

- в рамках реализации образовательных программ высшего образования (ОП ВО) в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов;

- в рамках реализации проекта «Цифровая кафедра».

Формирование цифровых компетенций обучающихся при реализации ОП ВО основывается на следующих принципах:

- комплексное формирование цифровых компетенций в рамках обязательных (базовых) и профессиональных дисциплин ОП.

- обеспечение возможности построения индивидуальной траектории формирования цифровых компетенций в зависимости от направления подготовки и пожеланий обучающегося за счет выбора модулей элективных дисциплин, онлайн-курсов университета и открытых платформ, практической и проектной деятельности, получения доп. квалификаций при прохождении обучения в рамках программ ДПО, участия в конференциях, соревнованиях и конкурсах, хакатонах, посвященных разнообразным вопросам ИТ-отрасли.

- вовлечение компетенций партнеров из сферы информационных технологий в образовательный процесс за счет увеличения числа действующих экспертов-профессионалов. Привлечение экспертов цифровой отрасли к разработке и реализации дисциплин и модулей ОП, к участию в итоговой аттестации и независимой оценке качества подготовки обучающихся.

- формирование индивидуального компетентностного профиля обучающегося с указанием уровня сформированности каждой компетенции и достижений обучающегося в ИТ-сфере.

В вузе имеется задел: в каждой ОП имеются дисциплины, формирующие навыки в области ИТ: во всех ОП бакалавриата - дисциплины «Интеллектуальный анализ данных», «Цифровая культура»; в ОП бакалавриата и магистратуры - курс

«Информационные технологии в профессиональной деятельности». В ОП 44.03.05 Педагогическое образование включены дисциплины «Проектная деятельность: создание онлайн-курсов», «Цифровая дидактика». В ОП «Цифровая экономика» направления 38.03.01 Экономика более 30% профессиональных дисциплин ориентированы на ИТ. В проектной деятельности (обязательной ежесеместровой дисциплине) введено применение цифровых инструментов управления проектами.

Для обеспечения приоритетных отраслей экономики высококвалифицированными кадрами с цифровыми компетенциями в университете будут созданы условия для повышения квалификации обучающихся в рамках проекта «Цифровая кафедра». Разработанный портфель программ ДПО обеспечит формирование доп. цифровых компетенций в области создания алгоритмов и программ, пригодных для практического применения, а также навыков использования и освоения цифровых компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности и востребованных на рынке труда. Образовательная траектория обучающихся на программах ДПО будет строиться на основе результатов независимой комплексной оценки (ассесмента) уровня сформированности цифровых компетенций с привлечением экспертизы индустриальных партнеров: ООО «СВР-ЛАБ», ООО «ГАРАНТ-ИНФОРМ», ООО «Т2 МОБАЙЛ», ООО «Кимкано-Сутарский ГОК», АНО ВО «Университет Иннополис», ПАО «Сбербанк», ПАО «Ростелеком». Преподавательский состав реализации проекта «Цифровая кафедра» собирается из сотрудников кафедры информационных систем и защиты информации, приглашенных специалистов от индустриальных партнеров.

В рамках реализации проекта «Цифровая кафедра» параллельно с освоением ОП ВО будет предусмотрена возможность освоения обучающимися программам ДПО (профперподготовка), ориентированных на следующие целевые группы:

- обучающиеся по специальностям и направлениям подготовки, не отнесенным к ИТ-сфере, для формирования цифровых компетенций в области создания алгоритмов и компьютерных программ, пригодных для практического применения;
- обучающиеся по специальностям и направлениям подготовки ИТ-сферы, для формирования навыков использования и освоения цифровых компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

Университет имеет опыт реализации программы ДПО «Анализ данных и представление аналитической информации» (совместно с ПАО «Сбербанк»), «Нейросети для преподавателя», «Разработка веб-порталов на Wordpress».

С целью ускоренного формирования цифровых компетенций обучающихся

университет планирует внедрить:

- блок элективных дисциплин «Цифровая грамотность», включающий академический и проектный компонент для всех ОП по непрофильным для ИТ-сферы направлениям подготовки.

- трехуровневый подход к формированию цифровых компетенций. Каждому направлению подготовки будет определен минимально необходимый уровень цифровых компетенций, реализованный через набор дисциплин, доступных для выбора обучающимися.

- подход к оценке проектной работы обучающихся по технологии peer-review с привлечением ИТ-наставников из числа сотрудников и обучающихся старших курсов, позволяющий сформировать «цифровых лидеров» из числа студентов и внедрить в университете принципы реверсивного наставничества.

- образовательные интенсивы, проектные сессии, мастер-классы и хакатоны, включенные как формы организации деятельности в дисциплины учебных планов всех направлений подготовки. Например, Хакатоны: «Лэндинг факультета», «Робототехник», «Retention»; Интенсивы: «Цифровой сервис», «Вирусное видео», «Мобильное приложение для микрообучения»; Мастер-класс «VR-игра», Проектная сессия «Data Science».

- олимпиады и конкурсы по ИТ, оцениваемые в зет. Например, Конкурсы проектов: «Цифровой прибор», «ВидеоВирус», Олимпиада «Цифровая грамотность».

Таким образом, описанные основные подходы, планируемый комплекс мероприятий и оценка ресурсов имеют направленность для достижения характеристики «численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучения (прошедших итоговую аттестацию) на «Цифровых кафедрах» университета в целях получения доп. квалификации по ИТ-профилю в рамках обучения по ОП ВО – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, а также по ДПО профессиональной переподготовки ИТ-профиля».

5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА

5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

Стратегическая цель технологического лидерства ПГУ им. Шолом-Алейхема – стать национальным лидером по ключевым для страны приоритетам научно-технологического развития через решение фронтальных задач в области освоения и использования Арктики за счёт проведения фундаментальных исследований в области ледотехники; обеспечить технологическое лидерство путём проведения прикладных исследований в области механики разрушения льда, направленных на социально-экономическое развитие арктической зоны России.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по разработке различных технических решений в области ледотехнических задач;
- наращивание экспериментальной научно-исследовательской инфраструктуры в кооперации с ведущими научными центрами и академическими институтами, развитие передовых наукоемких технологий;
- кооперация с промышленными партнерами, академическими институтами и научными центрами, государственными организациями и крупными RND-центрами для создания полной цепочки разделения труда и кооперации при создании продукта (полнофункционального образца) и его трансфера на рынок; создание инкубаторов и акселераторов для развития стартапов и коммерциализации исследований;
- реализация передовых образовательных программ для нужд региона и страны;
- позиционирование университета как передовой национальной научной школы в области резонансного разрушения льда (высокорейтинговые публикации, экспертиза в различных конкурсах и Фондах, публикации и интервью в СМИ, выступления на различных площадках, проведение событий на базе университета)

Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) для оценки прогресса и эффективности реализации стратегии:

Качественные показатели

В области научной деятельности

Университет – центр технологического превосходства в области механики разрушения льда и решения практических ледотехнических задач; имеет научную школу, способную решать сложные фронтальные инженерные задачи.

Университет обладает уникальной научной инфраструктурой, экспериментальными установками и исследовательским оборудованием, позволяющим проводить передовые исследования, собирать всю цепочку создания ценности (продукта) в университете.

В области инновационной деятельности и коммерциализации

Создание эффективной системы трансфера технологий и коммерциализации результатов научных исследований. Успешное развитие стартапов, основанных на университетских разработках. Привлечение венчурных инвестиций в инновационные проекты.

В области образовательной деятельности

Признание лучшими образовательных программ университета в области освоения Арктики (профессионально-общественная аккредитация, инсталляция научного протокола в образовательные программы). Формирование у выпускников компетенций, необходимых для успешной работы на предприятиях, занимающихся освоением Арктического региона. Рост числа молодых учёных.

Запуск новых образовательных программ ВО в сетевой форме совместно с ведущими образовательными и научными организациями страны.

В области партнерских связей и репутации университета

Укрепление сотрудничества с промышленными предприятиями, корпорациями и государственными органами. Активное участие в международных проектах и программах. Вуз выступает площадкой для арктических научных событий и формирует вокруг лаборатории экспертное сообщество. Повышение узнаваемости университета как ведущего научно-образовательного центра в области технологий освоения Арктического региона. Формирование позитивного имиджа университета

как надежного партнёра для реализации фронтальных исследований и инженерных проектов.

Количественные показатели:

Публикации в высокорейтинговых журналах уровня Q1, 2 – 3 статьи в 2025 г., по одной статье с 2026 г.; ВАК K1, 2 – 3 статьи, по 1 статье с 2026 г.

Результаты интеллектуальной деятельности – 5 в 2025 г., по 2 РИДа с 2026 г.

Рост объема средств, поступивших от выполнения НИОКР в расчете на одного НПР нарастающим итогом, не менее 11% в год.

Рост объема средств, поступивших от использования результатов интеллектуальной деятельности в расчете на одного НПР, – ежегодный прирост не менее 5% в год.

Рост объема средств, поступивших от выполнения научно-технических услуг в расчете на одного НПР, – ежегодный прирост не менее 5% в год.

Доведение не менее одного инженерного решения в год до уровня УГТ 6 совместно с промышленным партнером. Передача не менее одной наукоемкой технологии в действующий бизнес каждые три года.

В области образовательной деятельности

Число студентов, прошедших образовательные стажировки и практико-ориентированные мероприятия на базе лаборатории ежегодно: среднее профессиональное образование – не менее 70; высшее образование – не менее 20.

Число школьников, принявших участие в профориентационных мероприятиях, связанных с продвижением инженерного образования в регионе, – ежегодно не менее 100.

Оценка прогресса и эффективности реализации стратегии будет проводиться ежегодно на основе анализа данных, полученных из различных источников, включая статистические отчеты, опросы экспертов и отзывы партнеров, фактических показателей. Результаты оценки будут использоваться для корректировки стратегии и повышения эффективности ее реализации. Успешная реализация данной стратегии позволит университету занять лидирующие позиции в области разработки технологий освоения Арктики, Сибири и Дальнего Востока,

внести значительный вклад в развитие этих регионов и укрепить позиции России как ведущей арктической державы.

5.2. Стратегии технологического лидерства университета

5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

Стратегия определяет траекторию развития университета как ведущего научно-образовательного и инжинирингового центра, специализирующегося на разработке, прототипировании и коммерциализации передовых инженерных решений в области ледотехники для обеспечения устойчивого развития арктического и дальневосточного региона.

Ключевые направления деятельности:

1. Проведение научных исследований в области решения ледотехнических задач и опытно-конструкторских работ по разработке различных технических решений;
2. Развитие научно-исследовательской базы и передовых технологий: создание и модернизация современной экспериментальной научно-исследовательской инфраструктуры для решения задач в области ледотехники; привлечение ведущих учёных и исследователей – создание Инжинирингового центра прототипирования и промышленного дизайна при лаборатории ледотехники; конструкторского бюро; отдела математического моделирования и отдела разработки прототипов и реверс-инжиниринга. Организация отдела изготовления и испытания прототипов для доводки разработанных по заказу промышленных партнеров технических решений до уровня УГТ 3, планируется дооснащение Научно-производственного цеха и Испытательного полигона современным производственным и высокоточным измерительным оборудованием. Планируемый объём финансирования не менее 100 млн. руб. в год.
3. Партнёрства: стратегия формируется при активном участии ключевых крупных промышленных партнеров (ПАО «Газпром нефть»; АО «Томскнефть», др.), научных центров (ФГУП «Крыловский государственный научный центр», др.) и академических институтов (Институт машиноведения и металлургии ДВО РАН, Институт гидродинамики им. Лаврентьева СО РАН, др.), федеральных органов исполнительной власти макрорегиона – ДФО, а

также ФОИВов других «регионов присутствия» для университета (Арктическая территория).

4. Подготовка высококвалифицированных кадров:

На сегодняшний день обеспеченность кадрами в России для работы в Арктической зоне остается недостаточной. К 2035 году потребность в кадрах в Арктике может сохраниться и составит свыше 50 тыс. человек.

Это объясняет необходимость разработки и реализации опережающих образовательных программ инженерного направления, отвечающих потребностям рынка труда, что приведёт к положительным изменениям в части развития и поддержания инфраструктуры Арктической зоны, обеспечения безопасности и комфорта жизни в регионе, развития системы повышения квалификации специалистов инженерной сферы, привлечения ведущих специалистов-практиков к преподаванию и разработке данных программ.

1. Разработка технологических устройств для арктической зоны.
2. Коммерциализация научных разработок и развитие инновационной экосистемы: патентование, лицензирование РИДов на разных этапах УГТ; создание эффективной системы трансфера технологий, обеспечивающей быстрый и успешный переход научных результатов в коммерческую плоскость; защита интеллектуальной собственности и патентование инновационных решений.

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

В соответствии с указами Президента Российской Федерации В. В. Путина от 07.05.2024 № 309 и от 28.02.2024 № 145, ключевыми национальными целями развития страны до 2030 года и в перспективе до 2036 года обозначено технологическое лидерство, включая укрепление связности территории РФ и удержание ведущих позиций в освоении Арктики и Антарктики. Учитывая высокую конкуренцию в арктической тематике, университет осознает свою ответственность и готов внести значительный вклад в решение этих стратегических задач.

Научные направления исследований, реализуемые в рамках проекта технологического лидерства университета, разработаны в соответствии с запросами промышленных партнеров и со Стратегией научно-технологического развития РФ. Направление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ соответствуют большому вызову 15з «Освоение территории страны, мирового океана, Арктики и Антарктики» и приоритету 21е «Связанность территории РФ и освоение космоса».

Оценка потенциала научного коллектива: в университете с 2012 года успешно работает научный коллектив, конкурентным преимуществом которого является проведение исследований на уникальной научной установке, не имеющей аналогов в мире – опытового ледового бассейна для исследования поведения льда в условиях изгибно-гравитационного резонанса. Коллектив имеет большой опыт в реализации крупных научных проектов, финансируемых как различными научными фондами (РНФ, РФФИ, ФЦП), так и реализованными в рамках госзадания по науке университету. Квалификация коллектива подтверждается регулярными публикациями в журналах уровня Q1 и Q2, многочисленными патентами на изобретения РФ. За время работы учеными получены 180 патентов на изобретения РФ. Имеющаяся при лаборатории научная инфраструктура позволять доводить предложение технические решения до уровня УГТЗ, а в кооперации с промышленными партнерами до уровня УГТ6.

Результаты фронтальных исследований, полученных ранее в лаборатории ледотехники по таким научным направлениям, как гидродинамика погруженных тел движущихся в приповерхностной водной среде в ледовых условиях и механика разрушения льда в условиях изгибно-гравитационного резонанса неоднократно докладывались в виде авторского курса лекций иностранным студентам и на мероприятиях типа workshop в таких учебных заведениях как Кембриджский университет (Великобритания), Шанхайский морской университет (КНР), Университет науки и техники Цзянсу (КНР).

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

На базе лаборатории предполагается создать открытую образовательную среду, позволяющую реализовывать научно-технологические проекты на современной

производственной базе (Научно-производственный цех, Опытный ледовый бассейн, Испытательный полигон).

Для образовательной обвязки деятельности лаборатории планируется следующая модель:

I. Образовательная модель, смежная тематике технологического превосходства:

- многоуровневая подготовка инженерных кадров (СПО, ВО, аспирантура) для долгосрочного обеспечения технологической независимости и конкурентоспособности в различных отраслях экономики региона, основанная на интеграции образования, науки и производства, гибко реагирующей на запросы промышленности и изменение ситуации на российском и международном рынке труда;
- практико-ориентированный проектный подход, направленный на решение реальных технических задач по заказу индустриальных партнеров, позволяющий минимизировать период адаптации выпускника на рабочем месте;
- освоение сквозных компетенций и цифровых технологий создания новой продукции и информационных технологий поддержки жизненного цикла изделий и устройствах.

В ходе освоения ООП, обучающиеся получают уникальные конструкторские, технологические и надпрофессиональные компетенции:

- умение формулировать и решать фронтальные инженерные задачи и научные проекты;
- умение проектировать продукт / устройство под технические требования, предъявляемые заказчиком;
- коммуникативная грамотность, системное, критическое мышление, умение решать нестандартные задачи во взаимодействии с другими людьми, креативность и лидерские навыки;
- способность формировать междисциплинарные инженерные команды.

II. Образовательная модель «Опережающая подготовка кадров под регион», смежная тематике отраслевого технологического развития региона Р-ШКОЛА

Университет ориентируется на имеющиеся, но развивающиеся индустрии региона и макрорегиона, анализирует заход на территорию ЕАО и макрорегиона потенциальных инвестпроектов и выстраивает работу по подготовке кадров в формате «кадры в будущее».

Один из проектов университета – подготовка кадров под фабрику второй очереди горно-обогатительного кластера ЕАО.

«Р-Школа» представляет собой партнерский проект Приамурского государственного университета им. Шолом-Алейхема с индустриальным партнером ООО «Кимкано-Сутарский ГОК» для совместной опережающей подготовки кадров для горно-обогатительной отрасли региона.

«Р-Школа» для университета – новая конструкция подхода к опережающему образованию. Его цель – подготовка специалистов с инженерным мышлением нового поколения, способных понимать производственные процессы в целом и в частности в своей профессиональной нише, решать актуальные технологические задачи и создавать собственные инновационные проекты, разрабатывая продукт.

В школе объединены направления подготовки: 13.03.02 Электроэнергетика и электротехника, 38.03.01 Экономика, 05.03.06 Экология и природопользование, 09.03.02 Информационные системы и технологии.

В школе будут реализованы ключевые принципы образовательной модели: сохранение фундаментальной инженерной подготовки, проблемно-ориентированное обучение; синхронизация дисциплинарных курсов с проектами; открытость образовательной модели для внешних экспертов; проектная деятельность на базе реальных производственных задач; образовательные интенсивы для быстрого освоения требуемых в проектах навыков; возможность построения индивидуальных образовательных траекторий; развитие в каждом обучающемся способности к эффективной работе в команде; вовлечение в корпоративную инженерную культуру. В программу обучения включена работа над реальными кейсами предприятия Кимкано-Сутарский ГОК. Наставниками выступают инженеры предприятия и преподаватели. На выходе – специалисты, понимающие отрасль, с инженерным мышлением, способные анализировать и оптимизировать процессы, находить и предлагать решения в части модернизации производства, новых технологических идей для повышения эффективности производства и уменьшения издержек – люди,двигающие отрасль вперед.

Для расширения образовательного опыта студенты обучаются в сетевом формате в Уральском федеральном университете имени Б.Н. Ельцина (УрФУ). Совместно с Уральской передовой инженерной школой «Цифровое производство» УрФУ планируются стажировки обучающихся в крупнейшей металлургической и горнодобывающей компании ЕВРАЗ.

III. Образовательная модель «Опережающая подготовка кадров под регион», смежная тематике развития инженерного мышления у обучающихся

Университет переходит к новой модели подготовки педагога. Это педагог, который в ходе получения образовательного опыта в университете вне зависимости от предметной ориентации (учитель математики, истории, рус.яз. и др.) будет выполнять инженерные проекты и готовиться в своей будущей педагогической деятельности культивировать профессию инженера у школьников, прививать тягу и любовь у своих учеников к инженерным наукам и инженерному мышлению, изобретательству и конструированию. Кроме того, в процессе подготовки через индивидуальные треки студент может выбрать свои будущие роли – учитель-исследователь, учитель-новатор, учитель-наставник. Треках «новатор» и «исследователь» содержательно включают подходы к обозначенной идее.

5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета

Система управления опирается на базовые точки роста:

Формирование механизмов управление

Формирование трехуровневой системы управления программой развития университета будет осуществляться по трем контурам:

- на внутреннем тактическом и оперативном: Штаб программы развития и достижения технологического лидерства,
- на внутреннем стратегическом: Координационным советом и Дирекцией Программы развития,
- на внешнем: Наблюдательным и Международным советами.

Штаб программы развития выполняет оперативное управление программой развития и стратегией, мобильный и гибкий орган по принятию быстрых оперативных решений, поддерживает стабильность и работоспособность

вуза по реализации проектов; обеспечивает быструю внутреннюю и внешнюю коммуникацию, вносит предложения по корректировке принципиальных вопросов реализации программы на Координационный совет.

Дирекция Программы будет обеспечивать деятельность по трансформации университета: осуществлять оперативное управление проектами, проектными командами, выполнять аналитическую функцию стратегии достижения и формировать предложения Координационному совету по корректировкам, осуществлять мониторинг и управление системой метрик и показателей.

Координационный совет рассматривает вопросы реализации Дорожной карты достижения целей технологического лидерства, рассматривает вопросы продвижения технологий на рынок, а также наделен полномочиями проведения внутренней экспертизы хода реализации Программы, готовит предложения для рассмотрения Наблюдательному и Международному советам.

В Наблюдательный и Международный советы войдут лидер трансформации университета, представители органов государственной власти, стратегические партнеры Программы развития и члены Консорциумов, представители Ассоциации выпускников вуза – люди, с разным опытом, позициями, бэкграундом, способные рассуждать на равных. Наблюдательный совет определяет стратегические приоритеты трансформации, ее продуктовые и процессные результаты; обеспечивает внешнюю экспертизу, честную и прямолинейную коммуникацию и рефлексию. Международный совет обеспечивает внешнюю экспертизу, рассматривает и рекомендует возможности международной кооперации, выхода продуктов (при необходимости на международный рынок).

С целью эффективного управления реализацией стратегии технологического лидерства на базе университета создается Офис технологического лидерства.

Офис технологического лидерства обеспечивает методическое, информационное и организационно-техническое сопровождение и оперативное управление процессами реализации стратегического технологического проекта, коммерциализацию его результатов; обеспечивает привлечения исследователей, инженеров, отраслевых экспертов, представителей организаций реального сектора экономики, других университетов и иных научных и исследовательских организаций на национальном, международном уровнях, в качестве партнеров и

заказчиков для осуществления научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ.

Структура Офиса технологического лидерства определяется исходя из задач, которые планируется решать: отдел аналитики и методологии, отдел коммерциализации и трансфера разработок, организационно-технический отдел.

Деятельность и структура Офиса технологического лидерства включает в себя следующие ключевые направления по обеспечивающей и сопровождающей деятельности функциям:

1. Аналитика и бенчмаркинг: сбор и верификация лучших практик внедрения технологий, анализ отраслевых бенчмарков (национальных и мировых) для определения лидирующих решений в области разработки композитных материалов повышенной прочности на основе льда, исследований движения подводных аппаратов, в т. ч. беспилотных в ледовых условиях; разработки высокоэффективных устройств для борьбы со снежным и ледяным накатом; выработка подходов к оценке сквозной экономической эффективности (прогнозной и фактической) внедряемых технологических практик и др.
2. Обеспечение российского и международного взаимодействия в целях формирования новых рынков: поддержка международных взаимодействий, включая цифровых атташе и экспертные сессии для продвижения отечественных технологий в России и за рубежом (по необходимости).
3. Сотрудничество с бизнесом: кооперация с крупными техническими игроками рынка в плоскости тематик исследований и решений.
4. Образование и наука: развитие кадрового обеспечения в высокотехнологичных направлениях, анализ международных практик образования; проектирование и внедрение профессиональных образовательных программ и инсталляция научного протокола в образование в программах технического профиля.
5. HR-функция: привлечение ведущих российских и зарубежных учёных под задачи лаборатории, работа с молодыми исследователями, хантинг научных сотрудников на внутреннем и внешнем рынках.
6. Трансфер технологий: оценка затрат, связанных с приобретением технологий; информационный поиск; сравнительный анализ, оценка уровня готовности и выбор технологии; переговоры между университетом и покупателем технологии; заключение договора и передача технологии (либо иного

результата интеллектуальной деятельности); использование технологии и мониторинг результатов.

5.4. Описание стратегических технологических проектов

5.4.1. IceTech

IceTech

5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта

Цель проекта – создание высокотехнологичных инженерных решений, способствующих снижению вредного воздействия снежных и ледовых образований на жизнедеятельность человека, сооружения и объекты. Использование льда в качестве строительного материала при возведении сооружений различного назначения в районах с холодным климатом и низким уровнем развития транспортной инфраструктуры. Доведение предложенных решений до уровня передовой наукоемкой технологии совместно с промышленными партнерами. Обеспечение рынка труда высококвалифицированными специалистами, обладающими компетенциями для проведения научных исследований и разработки современных инженерных решений.

Задачи проекта:

- обеспечение роста конкурентоспособности экономики в дальневосточном и арктическом регионе за счет создания новых инженерных решений, обеспечивающих повышения качества жизни населения и формирования благоприятной транспортно-логистической среды;
- разработка комплексного подхода к созданию композитных материалов повышенной прочности на основе льда, включающее моделирование внутренней структуры материала, свойств армирующих элементов, экспериментальную верификацию в условиях полунатурного эксперимента, достижения заданного уровня прочностных и упругих характеристик;
- создание научно-обоснованного дизайна многофункциональных подводных аппаратов с учетом особенностей формы их корпуса для эксплуатации в сложных ледовых условиях на малом заглублении при высоких скоростях движения;
- реализация разработок в тесной кооперации с промышленными партнерами;

- разработка и запуск образовательных программ для подготовки инженеров нового поколения. Интеграция научной, образовательной и проектной деятельности для развития практико-ориентированного подхода к обучению и усилению научного и коммерческого потенциала университета.

5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта

Реализация проекта будет осуществляться по трём прорывным научным направлениям в области решения ледотехнических задач:

- разработка высокоэффективных устройств для борьбы со снежным и ледяным накатом;
- разработка композитных материалов повышенной прочности на основе льда для строительства ледовых сооружений;
- исследование движения подводных аппаратов в ледовых условиях на малом заглублении с высокой скоростью.

Реализация проекта направлена на:

- разработку высокотехнологичных продуктов для арктического и дальневосточного регионов;
- оказание высококачественных современных инжиниринговых услуг;
- подготовку высококвалифицированных инженерных кадров для нужд арктического и дальневосточного регионов;
- на тесную кооперацию с промышленными партнерами для доводки предложенных инженерных решений до уровня наукоемких технологий готовых к передаче в бизнес.

В результате реализации проекта университет будет полностью интегрирован в высокотехнологичный промышленный комплекс региона как центр инженерных инноваций в образовании, научно-исследовательской, производственной и экспертной деятельности для организаций реального сектора экономики. Реализация проекта будет осуществляться на базе молодежной научной лаборатории ледотехники.

Реализация проекта будет осуществляться на базе молодежной научной лаборатории ледотехники, которая выступит международной площадкой по оказанию широкого спектра инжиниринговых услуг:

- разработка конструкторской документации деталей, узлов, агрегатов и оборудования;
- выбор материалов, разработка новых композитных материалов;
- проведение прочностных и других видов расчетов различных деталей и узлов механизмов, физических процессов и систем;
- выполнение конструкторских и технологических работ по запросу промышленных партнеров

Организационная модель будет базироваться на создании при научной лаборатории ледотехники инжинирингового центра прототипирования и промышленного дизайна. В состав центра войдут конструкторского бюро, состоящее из отдела математического моделирования (суперкомпьютер) и отдела разработки прототипов (3D технологии) и реверс-инжиниринга (разработка конструкторской документации). Отдел изготовления и испытания прототипов, включающий научно-производственный цех, оснащённый станками с ЧПУ, испытательный полигон и опытовый ледовый бассейн для проведения полунатурных испытаний, получения эксплуатационных характеристик и доводки прототипов до уровня серийного производства.

5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта

1. По трем направлениям проекта (разработка высокоэффективных устройств для борьбы со снежным и ледяным накатом исключая повреждение дорожного полотна; разработка композитных материалов повышенной прочности на основе льда для строительства ледовых сооружений различного назначения; исследование движения подводных аппаратов, в том числе беспилотных, в ледовых условиях на малом заглублении с высокой скоростью) разработка и доведения до уровня УГТ 3 не менее трех инженерных решений в год в рамках научных направлений, реализуемых в лаборатории ледотехники. Доведение не менее одного инженерного решения в год до уровня УГТ 6 совместно с промышленным партнером. Передача не менее одной наукоемкой технологии в действующий бизнес каждые три года. 2. Развитие инфраструктуры университета и компетенций коллектива Молодёжной научной лаборатории ледотехники, позволяющие наращивать объём НИОКР, от использования результатов интеллектуальной деятельности, от проведения научных исследований прикладного и фундаментального характера, от выполнения научно-технических услуг по заказу промышленных партнеров 3. Запуск уникальной программы подготовки кадров высшей квалификации в области разработки,

проектирования и расчёта сооружений в сложных метеоусловиях с использованием запатентованных композитных материалов повышенной прочности на основе льда.

4. Число студентов, прошедших образовательные стажировки и практико-ориентированные мероприятия на базе лаборатории ежегодно: среднее профессиональное образование – не менее 70; высшее образование – не менее 20.

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

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР1	Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов	чел	400	450	500	550	600	700	1000
ХР2	Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов)	ед	0	3	11	3	3	9	0
ХР3	Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ- профиля	чел	0	250	350	450	550	650	1000

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР4	Количество обучающихся университетов - участников программы "Приоритет-2030" и участников консорциумов с университетами, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	чел	500	700	850	950	1000	1500	3000

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

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ1	Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета	%	8	8.2	8.5	8.7	9	9.5	10
ЦПЭ2	Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета	%	25	30	35	40	40	50	50
ЦПЭ3	Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников (далее – НПР)	%	0	0	0	3	5	7	10
ЦПЭ4	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета	балл	62.2	62.6	63.2	64	64.6	65.4	68.8
ЦПЭ5	Удельный вес численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования	%	10	15	20	22	25	30	30

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ6	Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень из заработной платы	%	0	0	0	0	0	0	0
ЦПЭ7	Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета	%	0	0	0	0	0	0	0
ЦПЭ8	Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета	%	50	47	45	42	40	38	38
ЦПЭ9	Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета	%	35	32	30	30	30	30	30
ЦПЭ10	Индекс технологического лидерства	балл	0.536	0.593	0.666	0.764	0.853	0.903	0.998

**Приложение №2.1 Информация о
достижении значений показателей пятой
группы критериев для участия в отборе**

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ПК1(ДВ)	Прирост численности обучающихся по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения в образовательной организации высшего образования	%	37.322	54.007	69.594	86.279	102.744	118.551	161.251
ПК2(ДВ)	Увеличение совокупного объема финансового обеспечения университета от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (для университетов, подведомственных Министерству культуры Российской Федерации, включая доходы от творческой деятельности) в общих доходах университета (нарастающим итогом)	%	55.559	70.736	85.912	103.618	121.324	139.03	233.333

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

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Объем поступивших средств - всего (сумма строк 02, 08, 14, 20, 26, 32, 38)	01	684294.71	796596.3	959845.3	1323332	1387037	1400335	1119156	1576961
в том числе: образовательная деятельность - всего (сумма строк 03, 07)	02	276966.2	305550	311450	318950	326450	333950	346450	676450
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 04 - 06)	03	195968.4	223050	226450	231450	236450	241450	251450	551450
в том числе бюджета: федерального	04	195968.4	221600	225000	230000	235000	240000	250000	550000
субъекта РФ	05	0	1450	1450	1450	1450	1450	1450	1450
местного	06	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	07	80997.8	82500	85000	87500	90000	92500	95000	125000
НИОКР - всего (сумма строк 09, 13)	08	21070.3	19497.3	21297.3	21700	22300	22500	23300	23000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 10 - 12)	09	19497.3	19497.3	19797.3	20000	20300	20000	20300	20000
в том числе бюджета: федерального	10	19497.3	19497.3	19497.3	20000	20000	20000	20000	20000
субъекта РФ	11	0	0	300	0	300	0	300	0
местного	12	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	13	1573	0	1500	1700	2000	2500	3000	3000
научно-технические услуги - всего (сумма строк 15, 19)	14	0	0	0	70	140	210	210	280
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 16 - 18)	15	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	16	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	17	0	0	0	0	0	0	0	0

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
местного	18	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	19	0	0	0	70	140	210	210	280
использование результатов интеллектуальной деятельности - всего (сумма строк 21, 25)	20	0	49	98	112	147	175	196	231
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 22 - 24)	21	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	22	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	23	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	24	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	25	0	49	98	112	147	175	196	231
творческие проекты - всего (сумма строк 27, 31)	26	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 28 - 30)	27	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	28	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	29	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	30	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	31	0	0	0	0	0	0	0	0
осуществление капитальных вложений - всего (сумма строк 33, 37)	32	45000	0	100000	400000	400000	400000	0	0
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 34 - 36)	33	45000	0	100000	400000	400000	400000	0	0
в том числе бюджета: федерального	34	45000	0	100000	400000	400000	400000	0	0
субъекта РФ	35	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	36	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	37	0	0	0	0	0	0	0	0
прочие виды - всего (сумма строк 39, 43)	38	341258.21	471500	527000	582500	638000	643500	749000	877000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 40 - 42)	39	121085.26	121500	122000	122500	123000	123500	124000	127000
в том числе бюджета: федерального	40	121085.26	121500	122000	122500	123000	123500	124000	127000

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
субъекта РФ	41	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	42	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	43	220172.95	350000	405000	460000	515000	520000	625000	750000
Общий объем финансирования программы развития университета - всего (сумма строк 45, 53)	44	201348.19	254000	304500	355000	405000	405000	505000	505000
в том числе: участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (сумма строк 46, 47)	45	201348.19	254000	304500	355000	405000	405000	505000	505000
в том числе: субсидия на участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030"	46	192408.5	250000	300000	350000	400000	400000	500000	500000
объем средств, направленных на реализацию программы развития университета из общего объема поступивших средств - всего (сумма строк 48, 52)	47	8939.69	4000	4500	5000	5000	5000	5000	5000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 49 - 51)	48	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	49	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	50	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	51	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	52	8939.69	4000	4500	5000	5000	5000	5000	5000
реализация программы развития университета (за исключением участия в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030")	53	0	0	0	0	0	0	0	0