

ПРОЕКТ

**Программа стратегического развития
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Адыгейский государственный университет»
на период 2021 – 2030 гг.**

Оглавление

Миссия АГУ, стратегическая цель, задачи	3
Вклад в достижение национальных целей	5
Вклад АГУ в социально-экономическое развитие Республики Адыгея	6
Образовательная деятельность	8
Научно-исследовательская деятельность	14
Кадровая политика	19
Молодежная политика	24
Политика в области цифровой трансформации	30
Кампусная политика	34
Финансовая модель	39
Управление Программой развития	40
Стратегические проекты	42

Миссия АГУ, стратегическая цель, задачи

Миссия АГУ

Адыгейский государственный университет, отвечая на глобальные вызовы современности и социально-экономические запросы региона, видит свою миссию в подготовке интеллектуальной, гармонично развитой и конкурентоспособной личности на основе интеграции образования, науки и инновационных подходов, в получении и распространении передовых знаний и информационных технологий, а также в сохранении и приумножении культурно-исторических и духовно-нравственных ценностей народов России.

Стратегическая цель

Стратегической целью Программы развития является трансформация АГУ в многопрофильный научно-образовательный и экспертно-аналитический центр, способный обеспечить качество образования на уровне национальных стандартов, осуществляющий подготовку кадров и проведение научных исследований по приоритетным направлениям научно-технологического и социокультурного развития региона и страны, а также вносящий значительный вклад в конкурентоспособность региона на национальном уровне.

Стратегические задачи

1. Изменение в соответствии с глобальными и национальными трендами образовательной повестки АГУ с целью формирования современных компетенций, востребованных на рынке труда, за счет изменения структуры и содержания образовательных программ, технологий их реализации, создания условий для саморазвития.
2. Укрепление академической репутации АГУ с перспективой лидерства среди вузов макрорегиона на основе актуализации исследовательской повестки на уровне глобальных фронтиров, достижения значимых научных результатов по приоритетным для Университета направлениям, развития научного предпринимательства, коммерциализации результатов исследований.
3. Формирование комплексной системы управления человеческими ресурсами, нацеленной на создание условий для профессионального развития сотрудников АГУ, привлечения ведущих ученых и талантливой молодежи по приоритетным для Университета направлениям, основанной на мотивации каждого сотрудника к достижению стратегических целей, объективной и эффективной системе оценки его личного вклада в развитие Университета.
4. Совершенствование среды для самореализации гармонично развитой личности, способной отвечать современным вызовам, создание благоприятной атмосферы для коммуникаций, формирования гражданской позиции, приобретения навыков командообразования.
5. Трансформация всех направлений деятельности Университета в соответствии с современными трендами цифровой экономики, нацеленная на формирование цифровой среды вертикальной и горизонтальной коммуникаций, оптимизацию образовательной и научно-исследовательской деятельности.
6. Развитие университетского кампуса с целью обеспечения комфортных и безопасных условий пребывания в Университете, получения образования в течение всей жизни, дальнейшего укрепления корпоративной культуры, включенности АГУ в ландшафт социокультурной среды города и региона.

7. Концентрация усилий научно-образовательного сообщества Университета на развитии и продвижении приоритетных для АГУ стратегических направлений.

Приоритетные стратегические направления

1. Формирование регионального кластера биобезопасности и биомоделирования для реализации компетенций в области генетики, молекулярной биологии, иммунологии, биоинформатики и физиологии.

2. Формирование в Республике Адыгея и регионах Юга России единой научно-образовательной среды в области математики и ИТ, объединяющей систему высшего, общего и дополнительного образования и академический потенциал сетевых научных школ АГУ по направлениям дискретной математики, искусственного интеллекта.

3. Формирование инновационной площадки концентрации усилий исследователей и практиков, направленных на формирование новых подходов и технологий к подготовке высококонкурентных педагогов для системы образования с учетом вызовов современного развития.

4. Формирование междисциплинарного научно-исследовательского хаба мирового значения, объединяющего ученых-кавказедов по исторической и культурной антропологии, этнокультурологии, фундаментальной и прикладной лингвистике и литературоведению.

5. Формирование на базе АГУ экспертно-аналитического сообщества ученых и специалистов в области здоровьесберегающих технологий, здорового образа жизни, туризма, психологии для деятельности по мониторингу, анализу и изменению траекторий качества жизни в регионе и стране в целом.

Таблица 1

Перечень целевых показателей Университета и их прогнозные значения

Показатель	2019	2025	2030
1. Контингент обучающихся, приведенный к очной форме обучения	4905	7500	10000
2. Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета по очной форме обучения (рассчитанный как среднее значение по бюджету и на коммерческой основе)	62	70	75
3. Количество публикаций, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования WoS / Scopus на 1 НПР, ед.	0,1	0,3	0,5
4. Объем средств НИОКР на 1 НПР, тыс. р.	40	60	80
5. Доля НПР, кандидатов наук – до 35 лет, докторов наук – до 40 лет, в общей численности НПР (без внешних совместителей и работающих по договору ГПХ)	6%	25%	35%
6. Доля доходов от программ ДПО / ДО в структуре доходов Университета	2,8%	20%	30%
7. Доля выпускников Университета, трудоустроенных в течение года после выпуска	65%	75%	85%
8. Количество заявок, сформированных и поданных на конкурсы различных студенческих инициатив	0	4	7

Вклад в достижение национальных целей

Государство ставит перед системой образования задачи, закреплённые в следующих документах: Указ Президента РФ № 204 от 07.05.2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; Указ Президента РФ № 474 от 21.07.2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; материалы совместного заседания Президиума Госсовета и Совета по науке и образованию от 06.02.2020 г.; Послание Президента РФ Федеральному Собранию 15.01.2020 г.; Приоритетный проект «Вузы как центры пространства создания инноваций», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 25 октября 2016 г. № 9); Указ Президента РФ № 490 от 10.10.2019 г. «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»; Указ Президента РФ № 680 от 28.11.2018 г. «О развитии генетических технологий в Российской Федерации»; «Федеральная научно-техническая программа развития генетических технологий на 2019–2027 годы», утвержденная Постановлением Правительства РФ № 479 от 22.04.2019 г.; Стратегия государственной национальной политики РФ, утвержденная Указом Президента РФ № 1666 от 19.12.2012 г.; национальные проекты «Наука», «Образование» утверждены президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2016 г. №16). Их решение позволит РФ занять достойное место в глобальном сообществе, в связи с чем АГУ видит свой вклад в развитие следующих направлений:

- модернизация профессионального образования, в том числе посредством внедрения адаптивных, практико-, проектно-ориентированных и гибких образовательных программ инженерного, социально-экономического, педагогического, естественно-научного и гуманитарного профилей;
- сохранение численности иностранных граждан, обучающихся в АГУ, пересмотр концепции приема на обучение иностранных граждан;
- предоставление студентам возможности получения как фундаментальной подготовки, так и целого набора современных востребованных компетенций через возможность изменения образовательной траектории, прохождения обучения по смежным направлениям;
- обеспечение междисциплинарности образования и получение обучающимися дополнительной квалификации за счет реализации индивидуальных образовательных траекторий;
- увеличение доли иностранных граждан, принятых на программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре и на должности научных работников в течение трех лет после окончания аспирантуры;
- обеспечение готовности Университета к увеличению количества бюджетных мест по направлениям подготовки, выпускники которых востребованы на региональном рынке труда;
- создание системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими (обучение в течение жизни);
- повышение эффективности существующей системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;

- реализация программы психолого-педагогической, методической и консультативной помощи родителям детей, получающих образование в семье, в том числе с особыми потребностями;
- включение АГУ в национальную систему профессионального роста педагогических работников, охватывающую не менее 50% учителей общеобразовательных организаций макрорегиона;
- формирование связи между наукой, образованием и реальной жизнью, реальным производством через включение исследовательской повестки в содержание образовательных курсов и программ;
- актуализация научной повестки в соответствии с мировыми научными трендами, что позволит повысить публикационную активность исследователей Университета;
- развитие фундаментальных и прикладных научных исследований в области искусственного интеллекта, генетики растений, животных и человека, а также этической проблематики перечисленных направлений;
- внедрение управленческих практик, направленных на повышение престижа, научного статуса и доходов преподавателей и исследователей в регионе;
- включение инфраструктуры Университета в городскую среду как основы ее развития;
- разработка и реализация программ по повышению качества жизни населения: формирование комфортной и безопасной среды для жизни, системы мотивации граждан к здоровому образу жизни, занятиям физкультурой и спортом, поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения;
- создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов, исторических и национально-культурных традиций;
- обеспечение изучения, популяризации и распространения за рубежом русского языка и культуры народов России, вносящих уникальный вклад в культурное многообразие современного мира и в партнерство цивилизаций, способствующих формированию позитивного имиджа России за рубежом;
- развитие национальных языков и культур народов РФ, сохранение этнокультурного разнообразия, ежегодное увеличение посещаемости культурных мероприятий;
- создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере добровольчества (волонтерства).

Вклад АГУ в социально-экономическое развитие Республики Адыгея

Ключевые направления преобразований Университета соотнесены со стратегическими инициативами, закрепленными в Стратегии социально-экономического развития Республики Адыгея до 2030 года, и направлены на развитие и обеспечение высокой эффективности работы инновационной экосистемы региона.

Одним из направлений взаимодействия АГУ с внешней средой является включение Университета как активного субъекта в процессы регионального развития. В основу трансформации Университета будет положена смена парадигмы взаимодействия с регионом: от роли образовательного учреждения (образовательного центра) к роли полифункционального центра формирования нового поколения интеллектуальной и деловой элиты, и включение в полноценное равноправное партнерство. РА для Университета перестает быть регионом присутствия, превращается в партнера.

Университет планирует включиться в процессы развития региона по следующим направлениям: образование, туристско-рекреационное, информационных технологий, биотехнологий, социального развития, национальной культуры, спорта. В указанных направлениях АГУ берет на себя:

- опережающее кадровое обеспечение;
- предоставление молодежи региона возможности целевого обучения в АГУ, обеспечивающего целенаправленное формирование кадрового потенциала для предприятий реального сектора экономики и социальной сферы региона;
- проведение прикладных исследований, направленных на решение актуальных проблем социально-экономического развития региона;
- оказание экспертных и консультационных услуг для региональных, муниципальных органов власти, предприятий и фирм любой формы собственности, государственных учреждений и организаций;
- создание предпосылок к формированию кластера инноваций и центров новых компетенций, внедрению передовых цифровых технологий в регионе.

Реализация инициатив АГУ позволит внести вклад в модернизацию региональной системы школьного и профессионального образования Республики Адыгея (в рамках реализации флагманского проекта «Образование - основа развития Адыгеи»), технологизацию бизнеса и госуправления на базе инфраструктуры вузов (в рамках реализации флагманского проекта «Умная Адыгея»), развитие творческих инициатив на базе уникальной культуры, искусства и художественных промыслов (в рамках реализации флагманского проекта «Культура Адыгеи»), изучение, сохранение, воспроизводство и рациональное использование биологических ресурсов Адыгеи, комфортное, привлекательное, используемое пространство жизнедеятельности населения, бизнеса и гостей республики (в рамках реализации флагманских проектов «Адыгея без границ», «Развитие туристско-рекреационного комплекса Республики Адыгея», «Здоровая Адыгея»), что обеспечит устойчивое развитие региона и формирование гармоничной социокультурной среды.

Взаимодействие в рамках флагманского проекта «Образование - основа развития Адыгеи». Университет ставит своей целью обеспечить педагогическими кадрами и инновационными методическими разработками все уровни системы образования: дошкольное, общее, среднее, профессиональное и высшее. Необходимо осуществить редизайн образовательных программ в области педагогического образования и психологии (проект «Модернизация высшего образования»), установить партнерские отношения со школами в формате профильных классов, модернизировать систему повышения квалификации учителей. В ответ на новый социальный запрос на Life Long Learning (обучение в течение жизни) АГУ нацелен на совершенствование системы непрерывного образования посредством реализации востребованных программ дополнительного образования и дополнительного профессионального образования, обеспечивая тем самым возможность постоянного обновления компетенций, отвечающих на ускорение темпов роста индивидуальных потребностей и возможностей.

Взаимодействие в рамках флагманского проекта «Умная Адыгея - 2030» предусматривает обеспечение роста и эффективного использования научно-технологического потенциала Республики Адыгея. Университет видит свой вклад в совершенствование системы взаимодействия с бизнесом в целях развития совместных площадок для предпринимательских инноваций, а также в осуществление подготовки кадров для ряда отраслей реальной экономики региона с учетом запросов ведущих работодателей. Это станет основой для модернизации образовательных программ и реализации совместных прикладных исследовательских и технологических проектов по приоритетным направлениям научно-технологического развития и, как следствие, распространение технологических, образовательных и социальных инноваций в социально-экономической сфере региона. АГУ позиционирует себя как партнер в цифровой трансформации городов и районов, поддержке и сопровождении региональной платформы ЖКХ, цифровой медицины, взяв на себя роль центра разработки информационного обеспечения и формирования цифровых компетенций, необходимых для достижения поставленных задач.

Университет также планирует формировать и поддерживать среду генерации инновационных идей, в том числе в сферах математики и информационных технологий (проект «Яблонева долина»), биологии и биотехнологии (проект «Биобезопасность и биоразнообразие»), для регионального бизнеса за счет вовлечения студентов в процессы технологического развития компаний региона. Развивая указанные направления, Университет станет центром притяжения инновационных наукоемких технологий, что приведет к привлечению инвестиций в регион и формированию инновационного ИТ-кластера «Яблонева долина».

Реализация указанных проектов будет способствовать диверсификации структуры регионального рынка труда, созданию новых рабочих мест, привлекательных для молодежи. Это позволит обеспечить удержание на рынке труда региона нового поколения амбициозной интеллектуальной и деловой элиты, открытой инновациям и внешней среде, реализующей свои инновационные проекты, пользуясь инфраструктурной поддержкой Университета и региона в целом.

Взаимодействие в рамках флагманских проектов «Культура Адыгеи», «Развитие туристско-рекреационного комплекса Республики Адыгея», «Здоровая Адыгея», «Адыгея без границ» направлено на позиционирование республики как привлекательного для жизни, работы и отдыха региона, имеющего богатое культурное наследие, предоставляющего возможности для самореализации, оздоровления, духовно-нравственного развития.

АГУ видит свое участие в создании среды в регионе, привлекательной для жизни, работы, отдыха и оздоровления (проект «Институт качества жизни»), предоставлении возможностей для самореализации (проект «Модернизация высшего образования»), духовно-нравственного развития, основанного на богатом культурном наследии (проект «Этнокультура Кавказа»).

Приоритетный внутренний проект «Адыгея - территория здоровья» направлен на формирование привлекательного социального пространства, преобразование региональной и городской среды и в целом повышение качества жизни населения. Его реализация направлена, с одной стороны, на вовлечение жителей региона в социальные и образовательные проекты Университета, повышение уровня профессионального здоровья граждан, с другой стороны, - на предоставление университетской инфраструктуры для реализации услуг в сфере образования и физической культуры.

АГУ открыт для сотрудничества с регионами-соседями (Краснодарский край, КЧР, КБР и т.д.), готов стать инициатором и координатором проектов в сфере образования, культуры, цифровизации, устойчивого развития, повышения качества жизни на уровне макрорегиона.

Образовательная деятельность

Одним из ключевых направлений трансформации Университета является модернизация образовательной деятельности, **целью** которой выступает подготовка высококвалифицированных конкурентоспособных кадров, соответствующих приоритетным направлениям развития реального сектора экономики, как на национальном, так и региональном уровнях, а также удовлетворение образовательных потребностей жителей макрорегиона, обеспечивающее повышение качества жизни населения.

Текущее состояние. В области образовательной деятельности в АГУ на сегодняшний день реализуется широкий спектр образовательных программ, в том числе востребованных на рынке труда; многоуровневое образование, включающее среднее профессиональное образование, уровни бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры. Университет является единственным вузом в регионе по подготовке специалистов в области математических, педагогических, гуманитарных наук, искусства и

культуры (доля обучающихся на региональном рынке образовательных услуг составляет 100%).

Основные **внутренние ограничения** в образовательной деятельности:

- недостаточный уровень гибкости и адаптированности реализуемых образовательных программ к запросам потребителей образовательных услуг, как на мезо-, так и на макроуровне, что влечет за собой низкое качество приема;
- содержание образовательных программ и образовательные технологии не отвечают запросам региональной экономики и рынка труда;
- отсутствие комплексной оценки образовательной деятельности, включая независимую оценку содержания, форм реализации образовательных программ, формирования компетенций, качества преподавания;
- слабая взаимосвязь между научно-исследовательскими направлениями и проектами, реализуемыми в Университете, и образовательными программами магистратуры и аспирантуры;
- ограниченная тематика реализуемых программ дополнительного образования детей и взрослых и дополнительного профессионального образования.

Перечисленные ограничения определены на основе внутренней экспертной оценки комплекса показателей в области образовательной деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**.

1. Модернизация системы управления образовательным процессом.

Смена парадигмы образования требует реализации современных образовательных технологий, изменения управленческих подходов и организационных форм работы.

Для решения поставленной задачи необходимы:

- реализация принципа академического руководства ОП: на начальном этапе - для экспериментальных ОП, далее - тиражируя успешный опыт на все ОП Университета (к 2025 году);
- формирование совета ОП, включающего представителей организаций-партнеров, выпускников, работодателей, который реализует общее руководство содержанием профессионального модуля ОП, принимает участие в оценке качества ОП;
- создание образовательного проектного офиса для оперативного управления процессом реализации ОП, организации системы взаимодействия с организациями-партнерами и оценки качества, информационной и организационной поддержки академических руководителей программ, тьюторского сопровождения студентов;
- разработка и внедрение концепции тьюторского сопровождения студентов при реализации индивидуальной образовательной траектории в 2021 году;
- организация студенческого многофункционального офиса для взаимодействия со студентами - с момента их поступления до получения ими диплома о высшем образовании.

Результат:

- для 100% ОП реализуется принцип академического руководства;
- 100% обучающихся охвачены тьюторским сопровождением;
- функционирует образовательный проектный офис, сопровождающий 100% ОП;
- организован студенческий многофункциональный офис, сопровождающий 100% обучающихся.

2. Оптимизация портфеля образовательных программ.

Решение данной задачи требует соединения фундаментальной подготовки, исследовательской и проектной деятельности, нацелено на редизайн реализуемых основных образовательных программ по уровням образования и ориентировано на приоритетные направления развития региональной и национальной экономики.

Пересмотр портфеля образовательных программ предполагает открытие и преобразование программ по приоритетным для Университета направлениям и дальнейшее тиражирование апробированных практик. Особое внимание будет уделяться развитию образовательных программ магистратуры, их диверсификации и повышению роли в наращивании научно-исследовательского потенциала для аспирантуры и докторантуры.

Для решения поставленной задачи необходимо:

- осуществить пересмотр действующих образовательных программ всех уровней образования на основе интегральной рейтинговой оценки, включающей: ресурсное обеспечение, ориентацию на потребителя, внешнюю оценку, результативность подготовки обучающихся;
- осуществить редизайн образовательных программ, в том числе переход к модульной структуре учебного плана (общепрофессиональный (общеуниверситетский) и фундаментальный модули (базовый модуль направления, модуль профильной направленности, модуль мобильности, практико-ориентированный модуль) и включение исследовательской повестки в ОП;
- реализовать современные образовательные технологии: проектные, командные формы работы, индивидуальные образовательные траектории; включение MOOC, а также онлайн-курсов организаций-партнеров в ОП;
- диверсифицировать магистерские программы (академические и прикладные, специализированные, междисциплинарные);
- реализовать сетевые образовательные программы с организациями-партнерами и вузами топ-200 предметных рейтингов QS;
- открыть магистерские программы на основе реализуемых в вузе научно-исследовательских проектов по приоритетным направлениям развития региона.

Преобразования образовательных программ будут осуществляться поэтапно. На первом этапе предлагаемые изменения будут касаться приоритетных для Университета направлений (не менее 3 ОП уровня бакалавриата и не менее 2 ОП магистратуры). К 2025 году положительный опыт управления предполагается тиражировать на все ОПОП Университета.

Результат:

- осуществлен редизайн 100% реализуемых ОП;
- количество программ, реализуемых в сетевой форме с партнерами, составит не менее 25% от реализуемых ОП разного уровня;
- не менее 15% дисциплин реализуются в форме онлайн-курсов от вузов-партнеров (топ-200);
- не менее 60% дисциплин учебных планов бакалавриата и не менее 70% дисциплин учебных планов магистратуры реализуются по выбору в рамках формирования индивидуальной образовательной траектории;
- 100% обучающихся реализуют выбор индивидуальной образовательной траектории.

3. Модернизация системы поиска и отбора лучших абитуриентов.

Необходимым условием решения задачи является создание системы непрерывного взаимодействия с целевыми аудиториями. АГУ планирует создать единую информационно-образовательную профориентационную среду, которая позволит реализовать как индивидуальную работу с талантливыми школьниками, так и массовые проекты, основанные на включении как можно большего числа учащихся средних школ, колледжей и других вузов в научно-образовательное пространство АГУ. Школа должна быть включена в сферу научно-образовательной и культурной деятельности Университета, в котором будет построена система непрерывного взаимодействия с абитуриентами всех уровней образования, родителями, учителями и др. Необходимо

внедрить новые подходы в реализацию профориентационных мероприятий, в том числе с привлечением интернет-технологий, социальных медиа, иных интерактивных онлайн-ресурсов, формирование системы непрерывного взаимодействия с целевой аудиторией.

Инструменты решения задачи в соответствии с целевыми аудиториями:

- *для абитуриентов всех уровней образования:*
 - разработать и наполнить содержательными материалами многоуровневую информационную платформу #НемогубезАГУ;
 - организовать систематический мониторинг целевой аудитории (не реже 2 раз в год);
 - расширить географию приема (регионы ЮФО, СКФО) с целью увеличения численности потенциальных абитуриентов, приглашенных к участию в мероприятиях, проводимых Университетом;
 - сформировать представление об актуальности образовательных программ АГУ как начальной ступени Long Life Learning;
- *для абитуриентов бакалавриата:*
 - сформировать базу сведений о школьниках, принимающих участие в мероприятиях, проводимых Университетом;
 - сформировать систему опорных школ, а также профильных классов на базе школ макрорегиона, организовав работу с сельскими школами;
 - организовать и проводить курсы подготовки к ЕГЭ;
 - реализовать на постоянной основе профориентационные проекты (профессия будущего, сезонные школы, фестивали науки, проект «Конфигуратор личностного роста»);
- *для абитуриентов магистратуры и аспирантуры:*
 - предоставить возможность стажировок в организациях-партнерах и оказать содействие в трудоустройстве;
- *для иностранных абитуриентов:*
 - проводить мониторинг целевой аудитории с целью анализа образовательного запроса потенциальных иностранных студентов и расширения географии привлечения;
 - реализовать систему непрерывной специализированной профориентации для иностранных студентов, включающую, в том числе, проведение международных олимпиад, сезонных школ;
 - регулярно принимать участие в международных образовательных выставках, форумах, актуализировать и индексировать данные на сайтах-агрегаторах;
 - реализовать полноценную англоязычную версию сайта Университета, аккаунтов в социальных сетях как основного источника информации об Университете (о студенческих проектах, стажировках и т.д.), реализовать информационное наполнение специализированного раздела сайта по специфическим для иностранных студентов вопросам;
 - интегрировать иностранных граждан в студенческое сообщество Университета через организацию и работу онлайн-центра поддержки иностранных абитуриентов, а также досуговую деятельность;
 - реализовать систему тьюторского сопровождения иностранных студентов;
- *для родителей абитуриентов:*
 - организовать и проводить систематические семинары, курсы, тренинги (не менее 1 в месяц) в очном и дистанционном форматах;
 - разработать и реализовать специализированные ресурсы, предназначенные для оказания консультативной психологической, правовой помощи по профориентационным вопросам;

- для учителей:
 - организовать и проводить систематические стажировки, семинары и курсы, в том числе в учебно-оздоровительном комплексе «Горная легенда», Ботаническом саду АГУ, с целью обмена опытом и тиражирования лучших практик.

Результат:

- средний балл ЕГЭ зачисленных на 1 курс составляет не менее 75; минимальный средний балл - не менее 65;
- доля зачисленных на 1 курс, являвшихся слушателями и участниками мероприятий, проведенных Университетом, составляет не менее 80%;
- количество участников мероприятий, проводимых Университетом, составляет не менее 20000 человек за год;
- количество участников мероприятий для родителей составляет не менее 10000 человек за год;
- количество участников мероприятий для учителей составляет не менее 1500 человек за год.

4. Модернизация системы оценки качества образования.

Реализация поставленной задачи, с одной стороны, нацелена на формирование активной позиции студента как участника образовательных отношений, который, высказывая свое мнение об организации образовательного процесса, об эффективности работы сервисных служб, в том числе цифровых, о комфортности кампуса, имеет возможность оказать влияние на принятие решений, с другой стороны, предусматривает реализацию процедур независимой оценки качества образования выпускниками, внешними экспертами и работодателями.

Решение этой задачи достигается посредством следующих инструментов:

- разработать и реализовать механизм студенческой оценки качества преподавания и содержания курса (по итогу изучения курса или модуля) посредством цифрового сервиса;
- осуществить общественную / профессионально-общественную аккредитацию ОП, независимую экспертизу образовательных программ, в т.ч. с привлечением международных экспертов.

Результат:

- доля студентов, участвующих в оценке качества преподавания, составляет не менее 90%;
- доля ОП, имеющих общественную/профессионально-общественную аккредитацию или прошедших независимую экспертизу, составляет не менее 5%.

5. Создание системы непрерывного образования.

Непрерывное образование призвано обеспечить профессиональное карьерное сопровождение и удовлетворение дифференцированных образовательных потребностей отдельных граждан, общества в целом и предприятий реального сектора экономики региона. Этот вид образовательных услуг является необходимым условием для реализации концепции Life Long Learning, которую Университет считает для себя приоритетной задачей.

Развитие системы непрерывного образования предусматривает следующее:

- сформировать систему управления дополнительным, в том числе профессиональным, образованием в Университете, ориентированную на удовлетворение потребностей макрорегиона и обеспечивающую условия для реализации концепции Life Long Learning;

- интегрировать систему дополнительного образования в основные образовательные программы на основе кредитно-модульной системы через вариативный набор курсов («пакеты» программ – система *minor* либо отдельные курсы) по расширению профессиональных компетенций;
- реализовать программы дополнительного образования с использованием различных образовательных технологий (проектных, командных и др.) и форм, в том числе дистанционных.

Результат:

- доля доходов от программ ДО в структуре доходов Университета составляет не менее 30%;
- доля курсов ДО, по которым возможен перезачет в ОП (кредитно-модульная система курсов ДО), составляет не менее 70%.

Реализация заявленных задач окажет **влияние на развитие Университета** по следующим направлениям:

- привлечение талантливых абитуриентов, в том числе для обучения на коммерческой основе;
- позиционирование вуза на национальном и региональном (макро) рынке образовательных услуг как нацеленного на комплексное обеспечение кадровой потребности экономики региона;
- обеспечение гибкого и своевременного реагирования Университета на потребности рынка труда при сохранении приоритета фундаментального образования;
- привлечение в Университет и регион индустриальных партнеров;
- рост доходов от образовательной деятельности.

Решение поставленных задач позволит выстроить систему партнерского **взаимодействия с регионом**, где Университет - активный субъект социально-экономической сферы региона, способный отвечать на запросы региона в области подготовки кадров для решения следующих задач: обеспечение изучения, воспроизводства, рационального использования биологических ресурсов Адыгеи; формирование в регионе ИТ-кластера «Яблонева долина» с привлечением крупных ИТ-компаний; поддержание благоприятной межкультурной среды, нацеленной на сохранение и развитие этнического наследия, культурного разнообразия, способствующих формированию представлений о благополучии в регионе проживания.

Таблица 2

Показатели по разделу «Образовательная деятельность»

Показатель	2019	2025	2030
Доля обучающихся, реализующих выбор индивидуальной образовательной траектории	0	70%	100%
Доля обучающихся, охваченных тьюторским сопровождением	0	100%	100%
Количество реализуемых сетевых образовательных программ	0	3	5
Доля дисциплин УП, реализуемых через МООС курсы организаций-партнеров и/или вузов топ-200	0%	10%	20%
Доля дисциплин учебных планов бакалавриата, реализуемых по выбору	30%	50%	60%
Доля дисциплин учебных планов магистратуры, реализуемых по выбору	25%	50%	70%
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по	62	70	75

результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета			
Средний минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме на программы бакалавриата и специалитета	42	60	65
Доля зачисленных на 1 курс, являвшихся слушателями и участниками мероприятий, проведенных Университетом	20%	60%	80%
Количество участников мероприятий, проводимых Университетом	5000 чел.	10000 чел.	20000 чел.
Количество участников мероприятий для родителей	0 чел.	5000 чел.	10000 чел.
Количество участников мероприятий для учителей	290 чел.	1000 чел.	1500 чел.
Доля студентов, участвующих в оценке качества преподавания	0	70%	90%
Доля ОП, имеющих общественную/ профессионально-общественную аккредитацию	0	5%	7%
Доля ОП, прошедших независимую экспертизу	0	3%	5%
Доля доходов от программ ДО в структуре доходов Университета	2,8%	20%	30%
Доля курсов ДО, по которым возможен перезачет в ОП (кредитно-модульная система курсов ДО)	0	50%	70%

Научно-исследовательская деятельность

Ключевой идеей преобразований научно-исследовательской деятельности является преодоление эпизодичности текущих исследований, организация системной работы по всем тематическим направлениям научной повестки АГУ, а также создание научного продукта, имеющего возможность коммерциализации. Целью научно-исследовательской деятельности является трансформация Университета в научно-образовательный и проектный центр, являющийся драйвером научно-технического развития и ориентированный на решение прикладных задач макрорегиона.

Стратегические задачи развития Университета в ближайшие десять лет в области научно-исследовательской деятельности ориентированы на выбор и закрепление фокуса научных тематик, которые станут в АГУ ведущими; создание научных коллективов по актуальным направлениям исследований; активное внедрение результатов фундаментальных и прикладных исследований; формирование научных сетей. Отправной точкой построения концепции научно-исследовательской деятельности Университета являются требования учредителя, рейтинги и мониторинги эффективности вузов. Этот ориентир позволит выстроить организацию и планирование научно-исследовательской деятельности Университета для достижения целевых показателей национального и глобального уровней.

Текущее состояние. В рамках научно-исследовательской деятельности в АГУ на сегодняшний день действуют авторитетные научные школы и направления в области педагогических, естественных, социально-гуманитарных наук, достигшие значимых научных результатов. В Университете имеется ряд патентоохранных разработок, опыт участия в международных и российских проектах (например, Региональный научно-образовательный математический центр «Кавказский математический центр»), в том числе в партнерстве с иностранными вузами и ведущими вузами РФ в области фундаментальных и прикладных исследований.

При этом существуют следующие **основные внутренние ограничения:**

- отсутствие общеуниверситетской системы научной информации;
 - слабое соотношение научных исследований, проводимых в вузе, с потребностями региона;
 - стихийный характер формирования исследовательских групп, отсутствие их взаимодействия;
 - неразвитая академическая мобильность НПР Университета, низкая эффективность внутривоспитательской и международной коллаборации;
 - низкий показатель эффективности коммерциализации инновационных разработок.
- Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**.

1. Создать систему менеджмента научной деятельности.

В настоящее время Университет испытывает потребность в пересмотре концепции менеджмента научно-исследовательской деятельности и создании системы, которая позволит вывести эту деятельность на качественно новый уровень.

Будет реорганизован существующий Научно-технический совет. В работу совета будут включены внешние авторитетные исследователи, что обеспечит их привлечение к выполнению исследований и разработок, а также откроет возможность проведения экспертизы исследовательских проектов по различным направлениям (в том числе приоритетным для Университета). Это позволит осуществлять планирование и реализацию исследований с учетом мировых и национальных научных фронтиров.

В процессе формирования системы необходимо определить повестку научных исследований, коррелирующую с научными интересами НПР Университета, выделив приоритетные для Университета научно-исследовательские направления (фокусы). Данная повестка может пересматриваться и уточняться с учетом анализа кадрового потенциала, наукометрических данных, академической репутации в России и мире, запросов региона и индустриальных партнеров. Для ее реализации планируется формировать научные коллективы разных типов с привлечением ресурсов организаций-партнеров.

В целях формирования системы менеджмента научной деятельности необходимо внедрить комплекс специальных мер, стимулирующих подготовку научных публикаций высокого уровня, что позволит эффективно управлять публикационной активностью НПР.

Для формирования системы менеджмента научной деятельности необходимы:

- организация научного проектного офиса; его функционал будет охватывать работу по координации с заказчиками исследований (грантодателями, индустриальными партнерами, органами власти и т.д.), организации работы Научно-технического совета, продвижению результатов исследований и их коммерциализации, координации работы Центра коллективного пользования; для повышения эффективности управления научно-исследовательской деятельностью необходимо наличие квалифицированных кадров, имеющих компетенции в сфере современных технологий организаций исследований;
- реализация научной навигации (гранты, стажировки у сетевых партнеров);
- расширение круга научных информационных ресурсов, в т.ч. международных наукометрических баз и научных периодических изданий;
- разработка и внедрение системы оценки публикационной активности и академической мобильности НПР и обучающихся с использованием цифровых сервисов;
- реализация системы стажировок и консультаций молодых предпринимателей в ведущих инновационных компаниях в сфере обеспечения процессов коммерциализации РИД;
- реализация курсов по технологическому (социальному) предпринимательству в рамках программ дополнительного образования;
- помощь в привлечении (со)финансирования для имеющихся РИД.

Результат:

- объем средств НИОКР на 1 НПП составит не менее 80 тыс. р.;
- не менее 0,5 публикаций WoS/Scopus на 1 НПП в год;
- доля НПП, имеющих публикации WoS / Scopus, составит не менее 80%.

2. Сформировать актуальную тематику научных направлений и эффективные типы научных коллективов.

Исследовательская тематика научных коллективов Университета должна формироваться с учетом запросов региона, а также с ориентацией на национальные стратегические цели. На основании имеющегося задела и оценки перспектив участия в коллаборациях различного уровня Университетом определены стратегические научные направления: естественные науки, математика и компьютерные науки, этнокультура народов Кавказа.

Решение поставленной задачи планируется достичь с помощью следующих инструментов:

1. Формирование актуальных тематик, перспективность которых будет оцениваться Научно-техническим советом с участием внешних экспертов (представители организаций-партнеров, академических институтов); рассмотрение заявок планируется организовать с обязательным рецензированием и публичной презентацией, а также с последующим публичным представлением промежуточных результатов.
2. Ревитализация действующих в Университете научных школ и направлений, создание научных коллективов по стратегическим для АГУ направлениям, в том числе в сетевой форме с организациями-партнерами. При этом особую значимость приобретает привлечение к научно-исследовательской работе аспирантов, магистрантов и студентов (не менее 50% участников группы). Формированию указанных научных коллективов будет способствовать научный проектный офис с акцентом на междисциплинарность, что позволит открывать новые актуальные направления исследований.

В настоящее время в АГУ научно-исследовательская деятельность реализуется небольшими монодисциплинарными коллективами, которые формируются ситуативно - по мере возникновения задач. Необходимо преодолеть стихийный характер формирования исследовательских групп, их слабое взаимодействие посредством организации системной работы научных коллективов.

Предполагается развитие следующих видов научных коллективов:

- индивидуальный исследователь, развивающий узкую научную (исследовательскую) тематику, формирующий тематику исследовательского семинара;

- проектная группа типа «ученый / приглашенный ученый – аспирант – студент», для которой возможна поддержка исследований, в том числе через внутренние гранты. В области компьютерных наук (приложений математики), естественных и социально-гуманитарных наук имеется потенциал для создания проектных групп по направлениям: генетика растений (совместно с ВИР), компьютерное зрение (АхxonSoft и ВИР), корпус языка (ВШЭ). На следующем этапе проектные группы могут трансформироваться в лаборатории;

- лаборатория типа «группа ученых/приглашенных ученых – постдоки – аспиранты – студенты – школьники», в том числе созданная с организациями-партнерами, а также по принципу «зеркальных» лабораторий (ЗЛ). Деятельность лабораторий с организациями-партнерами планируется в области генетики растений (с ВИР), компьютерного зрения (АхxonSoft и ВИР). АГУ испытывает потребность в приглашенных исследователях, имеющих опыт реализации проектной деятельности в предметной области, а также в руководителях лабораторий с мировым именем. Реализация деятельности лабораторий

представляется возможной по следующим направлениям: статистика и вычислительная геномика, теория игр и принятия решений, оценка практик и инноваций в образовании, социокультурные исследования. При этом тематика исследований лабораторий должна транслироваться через образовательную деятельность;

- исследовательский центр, занимающийся разработкой междисциплинарной проблематики, который позволит интегрироваться АГУ в мировую науку. Существующая в Университете модель работы Регионального научно-образовательного центра «Кавказский математический центр» (КМЦ) будет тиражирована на организацию исследований в области генетики, когнитивных исследований, мониторинга качества жизни.

Для выделенных типов научных коллективов возможны следующие сценарии: развитие и расширение от одиночного исследователя до исследовательского центра; существование каждого типа коллектива как самостоятельной единицы.

3. Развитие компетенций НПП в области цифровых технологий, культуры работы с данными, владения английским языком, академического письма планируется реализовать через курсы, а также путем стажировки в ведущих зарубежных и отечественных вузах, исследовательских и иных организациях.

Результат:

- количество научных проектов, осуществляемых через Научный проектный офис, составляет не менее 6;
- доля НПП, имеющих подтвержденный уровень владения английским языком, - 70%;
- доля НПП, прошедших курсы академического письма, - 100%.

3. Обеспечить продвижение и коммерциализацию научных результатов.

Решение данной задачи нацелено на создание системы мониторинга потребностей регионального и российского рынка в наукоемких исследованиях. Будет создана система управления результатами интеллектуальной деятельности (РИД), созданными в Университете. Также предполагается развитие университетской инновационной экосистемы, расширение спектра оказываемых наукоемких услуг и выход на новые региональные и отраслевые рынки.

Инструменты решения задачи:

- разработка современной интерактивной площадки (в форматах онлайн и оффлайн) для презентации результатов научных исследований;
- участие в выставках, фестивалях науки всероссийского и международного уровней;
- сетевое взаимодействие с ведущими исследовательскими организациями с целью приобретения компетенций по разработке инновационных продуктов, на начальном этапе - в области генетики растений, компьютерного зрения;
- формирование у сотрудников научного проектного офиса и исследователей компетенций в области предпринимательства и коммерциализации через стажировки и повышение квалификации на базе соответствующих подразделений организаций-партнеров;
- перезапуск бизнес-инкубатора (поиск и приглашение кадров, имеющих опыт работы в сфере коммерциализации разработок);
- создание на базе бизнес-инкубатора акселератора технологических проектов с целью поддержки научных разработок для вывода на коммерциализацию;
- организация системы поиска заказов для аутсорсинговых исследований (для индустриальных партнеров) на базе научного проектного офиса.

Результат:

- количество всероссийских и международных выставок, ярмарок и фестивалей науки составляет не менее 3 в год;
- количество созданных РИД, правообладателем которых является Университет (за исключением произведений), - не менее 60;
- доля средств от коммерциализации РИД в общем объеме средств по НИОКР - не менее 20%;
- позиция в рейтинге Webometrics - 75;
- позиция в рейтинге «Три миссии университета» - 50.

Необходимо отметить, что задачи, которые ставит перед собой Университет в области научно-исследовательской деятельности, планируется достичь в рамках комплексного подхода, объединяющего мероприятия всех разделов Программы.

Реализация заявленных задач модернизации окажет **влияние на развитие Университета** по следующим направлениям:

- формирование культуры научных исследований в Университете;
- привлечение талантливых магистрантов и аспирантов к исследованиям;
- позиционирование Университета в научных рейтингах;
- диверсификация доходов Университета за счет привлечения средств на выполнение НИОКР, увеличение доли доходов от НИОКР в общих доходах вуза;
- создание инфраструктуры и новое качество материально-технического оснащения научно-исследовательской деятельности.

Решение поставленных задач позволит выстроить систему партнерского **взаимодействия с регионом** в области научно-организационного сопровождения модернизации экономики региона (что является одной из задач, указанных в Стратегии развития РА до 2030 г.). Это позволит:

- осуществить трансфер знаний в реальный сектор экономики макрорегиона;
- обеспечить приток интеллектуального капитала и повышение человеческого потенциала региона путем сохранения талантливых абитуриентов и выпускников Университета в регионе;
- значительно улучшить позиции региона в различных рейтингах за счет роста показателей развития научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- обеспечить продвижение результатов научно-исследовательской деятельности, созданных в регионе, на межрегиональные и национальные площадки.

Таблица 3

Показатели по разделу «Научно-исследовательская деятельность»

Показатель	2019	2025	2030
1. Объем средств НИОКР на 1 НПП, тыс. р.	40	60	80
2. Доля доходов от НИОКР в общих доходах вуза	4,8%	10%	15%
3. Количество публикаций WoS/Scopus на 1 НПП в год	0,1	0,3	0,5
4. Доля НПП, имеющих публикации WoS / Scopus	11,4%	50%	80%
5. Доля НПП, имеющих подтвержденный уровень владения английским языком	0%	40%	70%
6. Количество цитирований WoS / Scopus за последние 3 года	92/225	450/700	1000/1500
7. Доля НПП, прошедших курсы развития научных компетенций	0%	100%	100%

8. Количество научных исследовательских проектов в коллаборации с партнерами	3	6	10
9. Доходы от управления объектами интеллектуальной собственности, в том числе от реализации лицензионных соглашений, патентов и др., млн р.	0,004	1,000	4,000
10. Доля средств от коммерциализации РИД в общем объеме средств по НИОКР	0%	15%	20%
11. Количество созданных РИД, правообладателем которых является Университет (за исключением произведений)	4	30	80

Кадровая политика

Персонал Университета – это ценный актив, источник конкурентного преимущества, от которого зависит успешность трансформации всех сфер деятельности АГУ. В связи с этим необходимо сформировать кадровую политику, **целью** которой будет создание комплексной системы управления человеческими ресурсами, основанной на мотивации каждого сотрудника к достижению стратегических целей, а также объективной и эффективной системе оценки его личного вклада в развитие Университета. Основой модернизации кадровой политики являются знания, академическая репутация и профессионализм коллектива Университета, позволяющие обеспечить преемственность традиций в работе с молодежью и подготовке высококлассных специалистов.

Для достижения Университетом научных и образовательных показателей на уровне ведущих вузов страны необходимо повышение требований к профессиональной компетентности преподавателей АГУ, которое основано на обеспечении возможностей для профессионального роста, а именно - создании условий для овладения каждым преподавателем базовым набором софт скилс, изучения академического английского языка, развития навыков применения цифровых технологий в образовательной и научной деятельности, навыков межкультурной коммуникации.

Университет создаст условия для повышения академической мобильности преподавателей: будут реализованы программы краткосрочных стажировок в ведущих российских, зарубежных вузах и ежегодного участия в международных конференциях. Регулярные стажировки, участие в программах повышения квалификации в смешанном формате позволят преподавателям системно повышать свою квалификацию и осваивать новые методы работы в условиях цифровой трансформации образования.

Будет организована работа по поиску и привлечению научно-педагогических работников из ведущих российских и зарубежных вузов-партнеров, привлекаемых на условиях частичной занятости, дистанционной работы, сетевой реализации образовательных курсов и программ.

Развитие административно-управленческого персонала будет предусматривать овладение актуальными образовательными и исследовательскими методиками и технологиями, навыками организации проектной работы, специфическими профессиональными знаниями и навыками во вмененной сфере управления, навыками взаимодействия с партнерами и продвижения инновационных идей и продуктов.

Текущее состояние. Университет имеет богатую историю и традиции. 86% НПП Университета имеют ученые степени. Коллектив Университета характеризуется корпоративной социальной ответственностью, заинтересованностью в необходимых для достижения стратегических задач развития Университета структурных и организационных изменениях, но при этом недостаточно высоким уровнем вовлеченности в принятие управленческих решений.

Текущая кадровая политика, нацеленная на ситуативное реагирование на возникающие проблемы, является фактором, препятствующим трансформации

Университета. Анализ кадровой ситуации в Университете выявил основные **внутренние ограничения** в кадровой политике:

- тенденция к увеличению среднего возраста НПП;
- перегрузка аудиторной работой,
- недостаточно высокий уровень профессионализма АУП
- недостаточно высокий уровень исследовательских и методических компетенций;
- отсутствие кадрового резерва;
- формальная процедура конкурсного отбора на должности НПП;
- отсутствие критериев эффективности деятельности научных работников и вспомогательного персонала;
- несовершенство существующей системы профессионального развития персонала.

В связи с этим Университет испытывает острую потребность в формировании нового подхода к организации кадровой работы и решении следующих задач.

1. Увеличение доли молодых (с ученой степенью) работников в структуре НПП.

В настоящее время доля молодых НПП составляет 6%, что является следствием реализуемой кадровой политики на протяжении ряда лет. Увеличение доли молодых НПП, имеющих ученую степень, к 2030 году до 35% сделает возможным достижение Университетом научных и образовательных показателей на уровне с ведущими вузами России.

Возможны следующие способы привлечения молодых НПП:

- «выращивание» своих специалистов, рассматриваемое в долгосрочной перспективе, реализуется через формирование научно-образовательной траектории для талантливых студентов и аспирантов, ориентированной на получение ученой степени. Существующая практика инбридинга не способна в полной мере удовлетворить потребности Университета в молодых кадрах, что приводит к необходимости ее пересмотра;
- рекрутинг молодых специалистов с ученой степенью на внешнем рынке труда, в том числе от сетевых организаций-партнеров; это позволит за небольшой временной период приступить к решению задач модернизации образовательных программ и формирования научных коллективов (на начальном этапе по приоритетным для Университета направлениям).

Привлечение молодых специалистов будет ориентировано на рекрутинг научно-исследовательских кадров в области приоритетных для Университета направлений с дальнейшей их интеграцией в образовательную деятельность. Эта деятельность будет организована с учетом существующего на сегодняшний день дисбаланса распределения кадров по отраслям наук (избыточное количество по социогуманитарным направлениям и «кадровый голод» по естественно-научным и техническим направлениям).

Для решения этой задачи необходимо:

- выделить квоты для молодых преподавателей, как с ученой степенью, так и без нее, в штатном расписании всех структурных подразделений, ведущих образовательную и научно-исследовательскую деятельность;
- создать условия для карьерного роста и систему поддержки молодых НПП, а именно: внутренние гранты, специальные программы стажировок в ведущих профильных организациях, возможность проведения исследований в современных лабораториях, привлечение к реализации научных грантов, сопровождение и поддержка до момента защиты диссертации, создание социально-бытовых условий;
- сформировать кадровый резерв из числа студентов и аспирантов в образовательной, научной и управленческой деятельности с возможным трудоустройством в Университете, в том числе в качестве учебных ассистентов;
- предоставить возможность трудоустройства соискателей, защищающихся в диссертационных советах АГУ и других вузов.

Результат:

- доля молодых кандидатов и докторов наук в структуре НПП составит более 35%.

2. Формирование системы эффективного поиска и отбора преподавателей на основе совершенствования процедуры конкурсного отбора.

В связи с обозначенными внутренними ограничениями в области кадровой политики актуальным для АГУ в настоящий момент является вопрос разработки новой системы поиска и отбора НПП, а также оценки их компетенций. В зависимости от потребности в кадрах предусматривается введение системы индивидуальных профессиональных треков, которая будет являться результатом оптимизации нагрузки преподавателей, а также пересмотра системы эффективного контракта. основополагающий принцип этой системы – совершенствование процедуры конкурсного отбора сотрудников в соответствии с выбранным треком, а также обеспечение его прозрачности.

Для этого необходимо:

- разработать новые виды эффективного контракта для индивидуальных профессиональных треков, которые будут учитывать бюджет времени на выполнение образовательной, научно-исследовательской деятельности, перераспределение веса и числа критериев оценки эффективности деятельности сотрудников, в том числе с учетом направлений стратегии развития Университета;
- предоставить НПП возможность повышения уровня профессионализма через систему стажировок и повышения квалификации в области цифровых технологий, академического письма, иностранного языка, а также в профессиональной области на базе ведущих вузов;
- провести мониторинг, анализ, прогнозирование кадровой ситуации для формирования дифференцированных контрактов, траекторий развития отдельных подразделений; это позволит прогнозировать ситуацию на перспективу и предлагать новые меры по развитию кадрового потенциала;
- осуществлять поиск сотрудников, отвечающих требованиям Университета, на внешнем рынке труда, в том числе среди сетевых организаций-партнеров.

Результат:

- приглашены на работу в АГУ авторитетные ученые по приоритетным для Университета направлениям;
- 100% НПП, прошедших стажировки и принявших участие в научных мероприятиях;
- 100% НПП работают по системе эффективного контракта в соответствии с индивидуальным профессиональным треком.

3. Формирование института кадрового резерва, обеспечивающего ротацию кадров в соответствии с целями развития.

Процесс трансформации Университета и достижения стратегических целей требует нового понимания сотрудниками (как НПП, так и АУП) своих задач и освоения новых компетенций, готовности к постоянному совершенствованию имеющихся профессиональных навыков. На сегодняшний день в Университете отсутствует кадровый резерв. Университет заинтересован в предоставлении возможности профессионального развития сотрудникам, которые смогут принимать участие в управлении Университетом, в рамках системы формирования кадрового резерва. Она должна включать процедуру отбора на основании оценки индивидуальных психологических, коммуникативных особенностей претендентов; программу подготовки (возможно, адаптированную под особенности претендента), включающую освоение новых компетенций (тренинги,

практики, стажировки в ведущих вузах) и их презентацию в форме проекта в рамках стратегии развития Университета.

Реализация задачи планируется с использованием следующих инструментов:

- разработать диагностическую процедуру отбора кадрового резерва;
- разработать образовательную траекторию для участников кадрового резерва;
- выполнить проект, разработанный по итогам освоения образовательной траектории, с публичной презентацией.

Результат:

- 100% руководящих должностей обеспечены кадровым резервом;
- не менее 10 человек включены в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза (ректорат).

4. Повышение уровня профессионализма административно-управленческого персонала.

Системная трансформация Университета предъявляет особые требования к АУП и УВП. Ключевым методом управления развитием административного и вспомогательного персонала Университета станет диагностическая модель управления развитием его сотрудников, предусматривающая непрерывный цикл процессов: диагностирования текущего состояния, планирования шагов по индивидуальному развитию, реализации запланированного, диагностирования нового состояния.

Необходимо осуществить ревизию всех должностных позиций, должностных инструкций и требуемых компетенций, результатом чего станет перевод сотрудников на эффективный контракт.

Для решения поставленной задачи планируется:

- реализовать постоянно действующую программу обучения для административного и вспомогательного персонала, в смешанном формате, с использованием дистанционных технологий;
- внедрить систему стажировок АУП в ведущих вузах, в том числе в цифровом формате;
- ввести эффективный контракт для категории АУП и УВП, осуществив оценку и аттестацию профессиональных компетенций кадров, аудит функций сотрудников, определив перечень специалистов, необходимых вузу для реализации процесса трансформации в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Результат:

- к управлению Университетом привлечены специалисты, имеющие опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях;
- 100% АУП и УВП работают по системе эффективного контракта.

5. Укрепление системы социальной поддержки сотрудников.

Университет располагает собственными кадровыми и инфраструктурными ресурсами для реализации мер социальной поддержки в интересах индивидуального развития сотрудников Университета в области укрепления здоровья, отдыха, психологической поддержки, занятий спортом. Несмотря на это, весь комплекс ресурсов используется недостаточно эффективно, без учета запросов сотрудников, не используется потенциал современных технологий здоровьесбережения.

Для решения поставленной задачи необходимо:

- разработать и реализовать социальные корпоративные программы укрепления здоровья сотрудников, предоставления служебного жилья, льготного ипотечного кредитования, медицинского страхования, семейного отдыха;

- создание системы равного доступа сотрудников Университета ко всем объектам социальной инфраструктуры АГУ (профилакторий, бассейн, базы отдыха, стадионы и т.д.);
- расширение системы мер по поддержке сотрудников Университета, попавших в сложные жизненные ситуации;
- дополнительные меры социальной поддержки работников с ОВЗ различного характера.

Результат:

- не менее 75% сотрудников активно и осознанно участвуют в развитии Университета;
- не менее 80% сотрудников участвуют в принятии решений на уровне Университета;
- 100% сотрудников включены в социальные корпоративные программы.

Влияние на развитие Университета. Необходимо отметить, что реализация поставленных задач является необходимым условием осуществления трансформации Университета в области образовательной и научно-исследовательской деятельности, а также окажет влияние по следующим направлениям:

- повышение кадрового потенциала, которое обеспечит приток новых идей, разработку методик и практик, ориентированных на инновационное развитие Университета, позволяющее отвечать на современные вызовы;
- формирование корпоративной культуры, среды общения и развития, активности сотрудников;
- создание условий для повышения привлекательности работы в АГУ.

Решение поставленных задач позволит выстроить систему партнерского взаимодействия с регионом.

Таблица 4

Показатели по разделу «Кадровая политика»

Показатель	2019	2025	2030
1. Доля молодых кандидатов и докторов наук в структуре НПР составит более	6%	25%	35%
2. Количество приглашенных на работу в АГУ авторитетных ученых (по приоритетным направлениям), чел.	0	10	15
3. Доля ППС, прошедших стажировки и принявших участие в научных мероприятиях	10%	70%	100%
4. Доля НПР, активно и осознанно участвующих в развитии Университета	3%	50%	75%
5. Доля ППС, имеющих подтвержденный уровень знания английского языка	0%	60%	90%
6. Число специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях, привлеченных к управлению Университетом, чел.	0	5	10
7. Численность работников, включенных в кадровый резерв на замещение руководящих должностей вуза, чел.	0	7	10

Молодежная политика

Стратегической **целью** молодежной политики Университета является создание комфортной среды и дружелюбной атмосферы, способствующих развитию гармоничной личности, ориентированной на понимание целей своей жизни и формирование мотивации к их достижению.

Развитие университетской среды предполагает не только создание и поддержку условий для разностороннего развития студента, но и деятельность по развитию комплекса нравственных ценностей (духовность, патриотизм, милосердие, взаимопомощь), формированию активной жизненной позиции, коммуникативных навыков, воспитание гражданственности. Основой выбора жизненных траекторий студенческой молодежи в АГУ должна стать готовность принять вызовы современного общества.

Сложившаяся мультикультурная среда Университета требует создания условий для эффективной межкультурной коммуникации, формирования толерантности, способности всех обучающихся и сотрудников эффективно коммуницировать, проявлять уважительное отношение друг к другу.

Одним из стейкхолдеров Университета является студенческое сообщество. В связи с этим важной составляющей молодежной политики является его вовлеченность в процесс трансформации Университета. При этом каждый обучающийся должен иметь представление о ключевых направлениях стратегии развития Университета, проявлять инициативы и участвовать в их реализации, быть сопричастным к достижениям. Важно формировать культуру обратной связи, при этом студенты должны видеть ее эффективность.

Текущее состояние. Организация работы с молодежью в АГУ накопила значительный опыт, имеется материально-техническая база для творческой и спортивной самореализации студентов. Студенческое сообщество Университета представлено в крупных молодежных общественных организациях региона и взаимодействует с органами местного и регионального самоуправления. Разработан и реализуется Этический кодекс АГУ, представляющий собой свод норм и правил поведения в стенах Университета, как для студентов, так и для сотрудников, преподавателей. Однако это представительство может быть шире и эффективнее.

Особую проблему представляет низкий уровень интеграции иностранных студентов в университетскую среду.

Основные внутренние ограничения:

- отсутствуют целевые показатели работы, в результате чего снижается эффективность работы с молодежью;
- неравномерно поддерживаются все направления работы, предусмотренные государственной молодежной политикой;
- недостаточна системная поддержка органов студенческого самоуправления;
- отсутствуют стимулы, в том числе внутренние гранты, для генерирования и реализации социально значимых, творческих и иных инициатив студентов и студенческих объединений.

Преодоление указанных ограничений станет возможным в результате решения следующих задач.

1. Совершенствование среды для самореализации и саморазвития потенциала личности студентов.

Особенности современного поколения молодых людей определяют необходимость по-новому взглянуть на проблемы воспитательной работы в Университете. В рамках задачи потребуется сформировать новые подходы к воспитательной работе, уделив внимание формированию у молодых людей интеллектуальных, коммуникативных, творческих, физических, адаптационных способностей. Одним из таких подходов будет

являться системная поддержка студенческих объединений, нацеленная на расширение направлений их деятельности, что будет способствовать развитию у студентов таких качеств, как лидерство, работа в команде, самоорганизация и в целом формирование активной жизненной позиции.

Одним из направлений молодежной политики Университета является развитие добровольческого (волонтерского) движения, привлечение обучающихся в добровольческую (волонтерскую) деятельность. Предполагается поддержка инициатив данного рода, в том числе по созданию новых и развитию действующих студенческих объединений волонтерского характера, как на факультетах (в институтах), так и в Университете. Важной задачей является подготовка активных организаторов добровольческой (волонтерской) деятельности.

Для организационно-методического сопровождения деятельности добровольческих (волонтерских) объединений будут привлечены федеральные молодежные структуры, задачей которых является развитие волонтерства (например, движение «Волонтеры Победы» и других), будет налажено взаимодействие с общественными организациями (Общероссийский народный фронт и др.). Особое внимание планируется уделить привлечению добровольческих (волонтерских) студенческих объединений Университета к решению важных социальных проблем в регионе, в частности помощи отдельным категориям граждан, а также популяризации здорового образа жизни и профилактике социально значимых заболеваний.

Инструменты:

- развивать студенческие объединения, оказывая помощь в участии в конкурсах и проектах, организуемых и проводимых региональными и федеральными органами власти;
- создать систему стимулирования и поддержки студенческих инициатив;
- реализовать систему стимулирования студентов и аспирантов с использованием рейтинга достижений (портфолио);
- создать на базе Университета площадки для обучения социально-проектной деятельности студентов;
- сформировать сеть добровольческих (волонтерских) объединений обучающихся Университета, определив не менее 6 направлений деятельности.

Результат:

- оказана поддержка в рамках стипендиального фонда для студентов (не менее 30%) по результатам рейтинга достижений;
- сформированы и поданы не менее 7 заявок на конкурсы различных студенческих инициатив;
- студенческие инициативы регулярно выносятся на обсуждение органов управления Университетом (не менее 3 в год) и факультетами (не менее 2 в год);
- не менее 40% обучающихся принимают участие в добровольческой (волонтерской) деятельности.

2. Создание для студенческой молодежи условий для занятий физической культурой и спортом.

Университет обладает инфраструктурным и кадровым потенциалом в области физической культуры и спорта, туризма, который используется недостаточно эффективно, а именно - не позволяет обеспечить массовое систематическое участие студенческой молодежи в этих областях. Кроме того, обязательные элективные курсы по физической культуре реализуются формально.

Для преодоления возникшей ситуации необходимо предпринять следующие шаги:

- разработать программу развития физкультуры и спорта в АГУ до 2030 г., включающую комплекс мероприятий, направленных на популяризацию занятий физической культурой и спортом, пропаганду здорового образа жизни, при активном участии преподавателей и сотрудников в его реализации;
- привлечь сотрудников и студенческую молодежь к участию во Всероссийском физкультурно-спортивном комплексе ГТО;
- реализовать элективные курсы по физической культуре в формате спортивных секций и кружков.

Результат:

- не менее 75% студентов постоянно занимаются физической культурой и спортом.

3. Встраивание студентов в активную жизнь Университета, участие в управлении Университетом.

Активность студенчества проявляется в основном во внеучебной сфере (культура, творчество, спорт, студенческое движение, волонтерство и др.). При этом вовлеченность студентов в управление образовательной и научно-исследовательской деятельностью Университета недостаточна. В связи с этим необходимо их более широкое привлечение к участию в обсуждении и решении важнейших вопросов образовательной деятельности, реализации права на участие в управлении Университетом.

Существует необходимость формирования системы постоянной обратной связи - обеспечение учета мнения обучающихся по вопросам управления Университетом, при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих права обучающихся, а также в целях диагностики деятельности всех структурных подразделений, оценки качества образования, измерения удовлетворенности работой различных служб Университета и сервисов.

Несмотря на существование практики привлечения студентов к организации образовательных, научных, социальных и досуговых проектов АГУ («Наукоград», фестиваль «Этномода», Фестиваль математики, «Наука 0+») в качестве помощников, актуально более активное их привлечение к работе со школьниками и абитуриентами не только в этих форматах, но и, в частности, в качестве кураторов на проектных сменах ОЦ «Полярис-Адыгея», вожатых в предметных летних школах, консультантов в приемной кампании.

В настоящее время в АГУ сформированы органы студенческого самоуправления, а именно - Первичная профсоюзная организация студентов АГУ, Союз студентов и аспирантов АГУ, студенческое научное общество АГУ, с соответствующими факультетскими структурами. Их деятельность направлена на развитие ответственности, гражданского самосознания и позиции, социальной активности, самореализации обучающихся. Разрозненные действия существующих студенческих объединений ситуативны и не всегда подчинены стратегическим целям и задачам Университета и региональной молодежной политики в целом. При этом их несомненная ценность заключается в том, что они могут выступить базой создания целевых ориентиров молодежной политики, а также инструментом формирования организаторских и лидерских компетенций.

Однако по отдельным направлениям внеучебной работы назрела необходимость создания новых объединений, особенно в области профессиональной, научной, спортивной деятельности. Студенческое самоуправление в АГУ должно помогать студентам в решении не только вопросов досуга и быта, как это реализуется в настоящее время, но и важных вопросов организации образовательного и исследовательского процесса.

Инструментами решения поставленной задачи являются:

- вовлечение представителей студенчества в разработку и реализацию мероприятий по стратегическому развитию Университета;
- интеграция в работу городских, региональных и федеральных представительных и консультативных молодежных организаций представителей студенческих организаций АГУ;
- включение представителей студенческих объединений в структуры управления Университетом (Ученый совет, НТС, Совет факультета, экспертные советы) с целью постановки задач перед руководством Университета о потребностях студентов;
- формирование профессиональных студенческих объединений, включенных в образовательную и исследовательскую повестку Университета;
- поддержка и сопровождение взаимодействия со студенческим сообществом в режиме обратной связи, в том числе через цифровые сервисы.

Результат:

- не менее 20% участников оргкомитетов мероприятий АГУ и рабочих групп по развитию Университета составляют представители обучающихся;
- не менее 70% представителей студенчества включены в разработку и реализацию мероприятий по стратегическому развитию Университета;
- представители не менее 11 студенческих организаций АГУ участвуют в работе представительных и консультативных органов и организаций РА;
- не менее 30% обучающихся за год привлечены к организации образовательных, научных, социальных и досуговых проектов АГУ;
- не менее 90% обучающихся вовлечены в систему обратной связи.

4. Интеграция иностранных студентов в социокультурную среду Университета.

Большая часть обучающихся в Университете иностранных студентов являются представителями одной страны, что снижает степень их включенности в студенческую социокультурную среду. Одним из осложняющих факторов в этой ситуации является раздельное расселение русскоговорящих и иностранных студентов. Все это препятствует развитию языковых, межкультурных, профессиональных компетенций, а также оказывает негативное воздействие на эффективность образовательного процесса.

Решение поставленной задачи возможно следующими инструментами:

- сформировать студенческий институт тьюторства, который будет способствовать успешному включению иностранных студентов в социокультурную среду Университета. Его функционал предполагает взаимодействие с иностранными студентами в части бытовых вопросов (ориентация в кампусе, вопросы, связанные с заселением и проживанием в общежитии), а также сопровождения мероприятий;
- реорганизовать существующий на международном факультете Клуб иностранной дружбы в Университетский межкультурный центр, который возьмет на себя инициативу в вопросах адаптации иностранных студентов к культурным традициям России и Адыгеи и в отношении других трудностей, возникающих на стыке языков и культур;
- проводить мероприятия, направленные на формирование межкультурных коммуникаций (фестивали, выставки, концерты);
- привлекать иностранных студентов к участию в акции «Тотальный диктант» по русскому языку, диктантах по английскому и другим языкам и других образовательных и просветительских акциях.

Результат:

- не менее 50% иностранных студентов принимают участие в организации мероприятий;
- 100% иностранных студентов охвачены тьюторским сопровождением;
- 100% иностранных студентов принимают участие в мероприятиях.

5. Формирование Ассоциации выпускников АГУ.

В Университете не сложилась традиция эффективного взаимодействия с выпускниками. Выпускников Университета следует рассматривать в качестве основных партнеров в развитии наиболее значимых для АГУ направлений деятельности (образовательной, научной, воспитательной) с целью взаимовыгодного сотрудничества. Кроме того, выпускники представляют собой значимый ресурс продвижения Университета, трансляции его миссии и ценностей, формирования лояльности, как на уровне макрорегиона, так и на национальном уровне.

АГУ в качестве одной из задач своего развития видит реализацию системы Life Long Learning (LLL), которая позволит выпускникам реализовать свои образовательные потребности в приобретении новых компетенций в стенах вуза. Их профессиональная успешность может стать ориентиром и основой для построения карьеры талантливых студентов.

Выстраивание партнерских взаимоотношений с выпускниками возможно на основе создания и поддержки постоянно обновляемой базы данных выпускников АГУ (включая выпускников колледжа, выпускников всех уровней образования, программ дополнительного образования), которая послужит основой цифровой платформы Ассоциации выпускников АГУ, предназначенной для поддержки и обеспечения коммуникации выпускников в информационном пространстве Университета.

Одним из ключевых показателей деятельности Университета является трудоустройство его выпускников. В связи с этим необходимо создание системы содействия трудоустройству и построению карьеры, формированию у студента социальных компетенций, необходимых для успешной трудовой деятельности. Эта система направлена на разработку и реализацию проектов, нацеленных на помощь студенту АГУ в трудоустройстве.

Выпускники, желающие внести личный вклад в развитие АГУ, смогут участвовать в формировании и пополнении фонда целевого капитала Университета; полученные средства будут направлены на реализацию проектов развития, на грантовые и стипендиальные программы, поддержку талантливых студентов.

Для решения поставленной задачи необходимо сделать следующее:

- создать цифровую платформу Ассоциации выпускников АГУ;
- разработать и реализовать Программу лояльности, которая подразумевает предоставление скидок, бонусов и иных сервисов для выпускников, студентов и преподавателей;
- обеспечить взаимодействие с потенциальными работодателями по вопросам трудоустройства студентов, обратную связь с ними, а также реализацию проектов, нацеленных на приобретение практических навыков трудовой деятельности через Центр карьеры АГУ;
- предоставить студентам возможность трудоустройства в процессе получения образования на ставки вспомогательного персонала в Университете (на кафедрах, в приемной комиссии, в лабораториях НИИ КП, в Центре информационных технологий), а также в организациях-партнёрах;
- сформировать фонд целевого капитала.

Результат:

- не менее 80% выпускников трудоустроены в течение первого года после окончания вуза на региональном рынке труда по полученной специальности;
- не менее 1000 членов Ассоциации выпускников, зарегистрированных в личном кабинете на цифровой платформе;
- не менее 100 человек в год воспользовались скидкой (до 25%) на программы дополнительного образования по Программе лояльности выпускников;
- не менее 1 000 000 рублей - в фонде целевого капитала;
- адресная поддержка не менее 5 талантливых студентов в год (по результатам Рейтинга достижений) от Ассоциации выпускников (именные стипендии, оплата публикации, участия в стажировке).

Таблица 5

Показатели по разделу «Молодежная политика»

	Результат	2019	2025	2030
1.	Доля выпускников, трудоустроенных в первый год после выпуска	65%	75%	80%
2.	Доля выпускников, трудоустроенных по специальности в первый год после выпуска (от общего числа трудоустроенных выпускников)	-	30%	50%
3.	Доля обучающихся, принимающих участие в добровольческой (волонтерской) деятельности	9%	20%	40%
4.	Доля студентов, постоянно занимающихся физической культурой и спортом	0,06%	40%	75%
5.	Доля студентов, которым оказана поддержка в рамках стипендиального фонда по результатам Рейтинга достижений	0%	15%	30%
6.	Доля представителей студенчества, включенных в разработку и реализацию мероприятий по стратегическому развитию Университета	0%	40%	70%
7.	Количество заявок, сформированных и поданных на конкурсы различных студенческих инициатив	0	4	7
8.	Количество студенческих организаций АГУ, участвующих в работе представительных и консультативных органов и организаций РА	2	4	11
9.	Доля обучающихся, вовлеченных в систему обратной связи	0%	50%	90%
10.	Доля иностранных студентов, принимающих участие в организации мероприятий	2%	25%	50%
11.	Доля иностранных студентов, охваченных тьюторским сопровождением	0%	100%	100%
12.	Доля студентов, принимающих участие в молодёжных проектах, нацеленных на приобретение практических навыков трудовой деятельности	10%	35%	70%
13.	Количество членов Ассоциации выпускников, зарегистрированных в личном кабинете на портале университета, чел.	0	600	1000
14.	Количество человек в год, воспользовавшихся скидкой (до 25%) на программы ДПО по Программе лояльности для выпускников	0	40	100
15.	Объем фонда целевого капитала, руб.	0	0	1 000 000

16.	Количество талантливых студентов по результатам Рейтинга достижений, которым оказана адресная поддержка от Ассоциации выпускников (именные стипендии, оплата публикации, участия в стажировке), чел.	0	2	5
-----	--	---	---	---

Политика в области цифровой трансформации

Под цифровой трансформацией Университета будем понимать кардинальные изменения всех направлений деятельности на основе информационно-коммуникационных технологий.

Создаваемая информационно-коммуникационная среда включает в себя четыре компонента:

- информационные системы управления Университетом;
- управление и цифровое сопровождение образовательного процесса, обеспечивающее процесс взаимодействия студентов и преподавателей;
- управление и цифровое сопровождение научно-исследовательского процесса, обеспечивающее систематизацию и представление результатов работы;
- формирование цифровой среды кампуса.

Стратегической **целью** в этой области является формирование и развитие единой цифровой информационно-коммуникационной среды Университета, обеспечивающей наиболее полное использование информационных ресурсов, а также возможность коммуникации. Это позволит создать сетевое виртуальное пространство взаимодействия участников научно-образовательного процесса, а также повысить качество образовательного продукта и исследовательского результата.

Текущее состояние. Создана информационная корпоративная сеть Университета, которая включает рабочие места всех подразделений; создан серверный узел, позволяющий развернуть комплекс сетевых сервисов на собственных ресурсах: бухгалтерия, кадры, портал вуза, сайты подразделений и т.д.; внедрена и используется система автоматизации управления на платформе «1С: Университет» (приемная кампания, управление контингентом, контроль оплаты, курсы – функционал расширяется); внедрена и используется LMS Moodle; функционирует электронная библиотечная система; внедряется система корпоративного взаимодействия на базе Битрикс-24.

Внутренние ограничения. Трудности, с которыми сталкивается АГУ в процессе цифровой трансформации:

- низкая цифровая культура сотрудников и студентов;
- сопротивление персонала, связанное с низким уровнем компетентности в области ИТ;
- слабые мотивация и инициатива повышения уровня автоматизации процессов со стороны руководителей подразделений;
- недостаток квалифицированных кадров в области разработки и внедрения информационных систем;
- недостаточная оснащенность образовательного и исследовательского процессов современными техническими и программными ресурсами;
- возможности имеющихся информационных ресурсов (образовательных, научных) используются не в полной мере;
- финансовые ограничения.

Реализация политики в области цифровизации предполагает решение следующих задач.

1. Цифровая трансформация административных процессов.

Цифровая трансформация процессов Университета не ограничивается инвестициями в новые оборудование и технологии, но и реализует глубокое преобразование стратегии развития, структуры организации, продуктов и услуг, работы с партнерами, корпоративной культуры. Иными словами, это трансформация модели организации. Все сопровождающие процессы современного университета должны быть выстроены на основе цифровых технологий, что позволит осуществить переход к управлению Университетом на основе больших данных, начиная с работы с абитуриентами и заканчивая оценкой эффективности деятельности.

Для решения поставленной задачи необходимо:

- внедрить систему коллективного взаимодействия (постановка и контроль выполнения задач, электронный документооборот, электронные совещания, внутренний информационный портал, сервисы ip-телефонии);
- внедрить подсистему сопровождения закупок и финансов подразделений;
- создать систему личных кабинетов для административных работников и руководителей подразделений для формирования цифрового профиля;
- интегрировать все системы в единое цифровое пространство вуза, обеспечив возможности мониторинга, верификации и анализа данных для принятия управленческих решений (ситуационный центр Университета).

Результат:

- 100% функциональных модулей информационной системы управления Университетом внедрены;
- 100% управленческих бизнес-процессов переведены в цифровой формат;
- все структурные подразделения обеспечены модулями в составе ситуационного центра Университета.

2. Цифровая трансформация образовательной деятельности.

Университету предстоит реализовать большой комплекс мероприятий по созданию цифровой экосистемы образования со сложной многоуровневой архитектурой, обеспечивающей доступ для преподавателей и студентов к сервисным службам, интегрированным с мобильными приложениями и сервисами АГУ, системой дистанционного обучения и т.д.

Университет выделяет для себя следующие тренды, связанные с цифровизацией образования: внедрение цифровых инструментов и технологий в традиционные образовательные программы и учебные дисциплины, или, другими словами, формирование модели смешанного обучения; развитие онлайн-образования; создание виртуальной (цифровой) образовательной среды; изменение подхода к управлению образовательным процессом в сторону индивидуализации образования. Работа над этими направлениями будет строиться на принципах гибкости и открытости построения цифровой среды.

Важным направлением цифровой трансформации становится персонализация работы с целевыми аудиториями Университета: анализ цифровых профилей абитуриентов, обучающихся, выпускников предоставит целевым образом планировать и организовывать работу с ними. Внедрение специализированных web-сервисов обеспечит управление процессом индивидуализации образования. Новые методические компетенции, реализуемые при современной технической поддержке, позволят перевести в качественный цифровой формат образовательный контент, организовать производство и использование собственного электронного контента и внедрить использование электронных курсов университетов-партнеров.

Инструментами решения этой задачи являются:

- внедрение автоматизированной системы управления учебным процессом, а также системы «единый деканат»;
- создание системы личных кабинетов студента и преподавателя для индивидуализированного доступа к текущей учебной информации и университетским образовательным сервисам с возможностью обратной связи;
- создание цифровой среды коммуникаций участников образовательного процесса, в т.ч. для организации проектной и командной работы, дистанционного обучения;
- формирование модели смешанного обучения через организацию производства и использования собственного электронного контента, а также внедрение онлайн-курсов от организаций-партнеров;
- развитие комплекса цифровых информационных ресурсов: библиотечных систем; сервисов по конструированию учебных дисциплин и курсов; цифровых коллекций учебно-методических материалов.

Результат:

- 100% студентов реализуют образовательную навигацию с использованием цифрового сервиса;
- 100% студентов и НПП являются пользователями разработанных цифровых сервисов;
- разработано не менее 50 собственных онлайн-курсов;
- не менее 20 виртуальных лабораторий используются в образовательном процессе;
- не менее 10% дисциплин УП реализуются в форме онлайн-курсов от сетевых партнёров;
- используются не менее 14 цифровых сервисов в рамках сотрудничества с университетами-партнерами.

3. Цифровая трансформация исследовательской деятельности.

Для обеспечения информационной открытости Университета и его позиционирования в научной среде необходимо создать единый информационный научно-исследовательский портал, предназначенный для размещения и систематизации результатов исследований, проводимых в Университете. Он будет содержать статьи, отчеты о выполнении научных проектов, базы данных мониторинговых обследований, с акцентом на исследования, обеспечивающие международную сопоставимость, результаты экспертных опросов и т.д.

Для обеспечения цифровой грамотности сотрудников и исследователей необходимо реализовать систему стажировок по следующим тематикам: методы обработки больших данных, анализ данных, исследовательские техники, цифровая коммуникация и т.д.

Для решения задачи необходимо:

- дистанционное использование научных виртуальных лабораторий - собственных и вузов-партнеров;
- внедрить цифровую платформу для сопровождения научной деятельности, публикационной активности и фиксации цифрового следа НПП;
- предоставить доступ к комплексу современных библиометрических и информационных ресурсов;
- создать лицензионные базы данных эмпирических исследований и единый архив экономических и социологических данных;
- создать единую базу результатов научно-исследовательской деятельности;
- сформировать актуальное цифровое портфолио НПП.

Результат:

- 100% НПП используют цифровую платформу и единую базу результатов научно-исследовательской деятельности;
- оцифровано 100% имеющихся результатов научно-исследовательской деятельности за 2015-2030 гг.;
- 90% НПП имеют актуализируемое цифровое портфолио;
- 90% НПП являются активными пользователями наукометрических систем.

4. Формирование цифровой среды кампуса.

Развитие информационной инфраструктуры является необходимым элементом технологического и сервисного обеспечения всех направлений деятельности Университета и оказывает влияние на достижение всех целевых показателей.

Решение задачи предполагает:

- внедрение сервиса «Кампусная карта» с единым цифровым идентификатором для обеспечения персонализированного доступа студентов, сотрудников и гостей ко всем цифровым сервисам Университета с любых пользовательских устройств (в рамках реализации проекта СКУД с видеонаблюдением и биометрией);
- расширение функционала личного кабинета студента с целью индивидуализированного доступа к текущей информации и внутриуниверситетским сервисам;
- развитие инфраструктуры для комфортной работы в цифровой среде (создание общедоступных зарядных станций, обеспечение необходимой пропускной способности каналов связи и беспроводного доступа в Интернет);
- приобретение цифрового оборудования для организации рабочих мест НПП, оснащения аудиторий и лабораторий.

Результат:

- 100% НПП имеют оснащённое индивидуальное рабочее место;
- 100% аудиторий оснащены современным демонстрационным оборудованием;
- 100% лабораторий оснащены современным учебно-лабораторным оборудованием в полном объеме.

Влияние на развитие Университета: планируемая для реализации единая цифровая информационно-коммуникационная среда обеспечит горизонтальную и вертикальную интеграцию всех процессов внутри Университета, а также создаст условия для сетевого взаимодействия Университета со всеми участниками рынка научно-образовательных услуг в региональном, национальном и глобальном информационном пространствах. С помощью цифровых инструментов планируется максимально индивидуализировать подход к обучению, работать над тиражированием результатов научно-исследовательской деятельности, оптимизировать экономическую и финансовую жизнь Университета, а также повысить эффективность управления вузом.

Цифровизация Университета будет содействовать достижению целей и задач Стратегического развития РА в области цифровой экономики. АГУ станет флагманом по подготовке кадров, обладающих цифровыми компетенциями, по созданию цифровых решений в различных отраслях экономики, привлечению инвестиций в проведение исследований, нацеленных на повышение эффективности развития региона.

Таблица 6

Показатели по разделу «Политика в области цифровой трансформации»

Показатель	2019	2025	2030
Доля внедренных функциональных модулей информационной системы управления	20%	100%	100%

Университетом			
Доля управленческих бизнес-процессов, переведенных в цифровой формат	0%	100%	100%
Доля структурных подразделений, обеспеченных модулями в составе ситуационного центра Университета	0%	60%	100%
Доля студентов, реализующих образовательную навигацию с использованием цифрового сервиса	0%	70%	100%
Доля студентов и НПР, использующих разработанные цифровые сервисы	0%	70%	100%
Количество разработанных собственных онлайн-курсов	0	25	50
Количество виртуальных лабораторий, используемых в образовательном процессе	0	10	20
Доля дисциплин УП, реализуемых в форме онлайн-курсов от сетевых партнёров	0%	5%	10%
Количество цифровых сервисов, реализуемых совместно с университетами-партнёрами	0	10	14
Доля НПР, использующих цифровую платформу и единую базу результатов научно-исследовательской деятельности	0%	50%	100%
Доля оцифрованных результатов научно-исследовательской деятельности за 2015-2030 гг.	0%	100%	100%
Доля НПР, имеющих цифровое портфолио	0%	100%	100%
Доля НПР, являющихся пользователями наукометрических систем	0%	50%	90%
Доля НПР, имеющих оснащённое индивидуальное рабочее место	24%	70%	90%
Доля аудиторий, оснащенных современным демонстрационным оборудованием	10%	70%	90%
Доля лабораторий, оснащенных современным учебно-лабораторным оборудованием в полном объеме	0%	30%	90%

Кампусная политика

Кампусная политика строится на современном понимании кампуса как единства инфраструктурного и социокультурного пространства. Это не только здания, но и образовательные программы, научные исследования, корпоративная культура, под которые трансформируется и меняется пространство Университета. Важно, чтобы этот университетский комплекс был интегрирован в архитектуру и пространственную структуру города, что может проявляться в планировке, функциональном зонировании, а также в архитектурном облике зданий и сооружений.

Стратегической целью развития Университета в области кампусной политики является повышение эффективности использования потенциала кампуса для научно-образовательной деятельности, комфортного пребывания, создание условий для саморазвития обучающихся и сотрудников, укрепление системы корпоративных ценностей, включение его в городскую и региональную социокультурную среду, формирование имиджа Университета через трансформацию существующего пространства, модернизацию инфраструктурных и информационных ресурсов Университета.

Текущее состояние. Университет располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий, научной работы обучающихся и сотрудников, а также иных видов деятельности. На балансе Университета состоит 31 объект недвижимости, а именно: 10 учебных корпусов, 6 корпусов общежитий, 4 крытых спортивных зала; 3 современных физкультурно-оздоровительных комплекса; современная научная библиотека; санаторий-профилакторий «Здоровье»; учебно-оздоровительная база АГУ на Черноморском побережье (г. Анапа), учебно-производственная база «Горная легенда», Ботанический сад. Здания Университета органично встроены в городскую архитектуру, создают современный облик города и способствуют узнаваемости бренда вуза.

Часть объектов отвечает современным требованиям, другие - требуют реконструкции. Несмотря на имеющийся инфраструктурный потенциал, следует отметить недостаточную эффективность его использования.

Внутренние ограничения:

- недостаточный уровень оснащенности образовательного и исследовательского процессов (компьютеризация и ПО, лабораторное оборудование, оснащенность аудиторий для дистанционного и смешанного обучения);
- недостаточный уровень цифровизации;
- отсутствие зонирования пространств, комфортных условий для работы и проживания;
- низкая вовлеченность университетского пространства в городскую среду;
- отсутствие стратегии позиционирования и продвижения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Создать современные комфортные и безопасные условия для образования, занятий наукой и творчеством.

Модель инфраструктуры кампуса будет основана на концепции «пребывание полного дня», предполагающей создание комфортных условий для работы, учебы, творчества, общения и самореализации в стенах Университета. Кампус должен стать удобным, уютным и безопасным пространством, вызывающим желание дольше оставаться в Университете.

Для решения поставленной задачи необходимо:

- выполнить реконструкцию и ремонт корпусов с целью высвобождения площадей для организации и оборудования коворкингов, пространств для коммуникации (зоны приема пищи, отдыха) и под свободное действие - в каждом учебном корпусе;
- осуществить техническое оснащение образовательного и научно-исследовательского процесса в соответствии с современными требованиями;
- создать комфортные условия для работы и жизни, развивать инфраструктуру Университета, направленную на повышение качества жизни сотрудников (отдых, оздоровление);
- реализовать трёхязычную дружественную навигацию кампуса, в т.ч. цифровой сервис (русский, адыгейский, английский языки);
- внедрить сервис «Кампусная карта», объединяющий в себе пропуск, зарплатную (стипендиальную) и платежную карту, читательский билет, абонемент с привязкой к личному кабинету, в том числе с использованием современных способов идентификации личности;
- создать условия для образовательной, научно-исследовательской и творческой деятельности людей с ограниченными возможностями здоровья.

Результаты:

- 100% НПР имеют оснащённое индивидуальное рабочее место;
- 100% аудиторий оснащены современным демонстрационным оборудованием;
- 100% лабораторий оснащены современным учебно-лабораторным оборудованием в полном объеме;
- 100% зданий и сооружений оборудованы сервисом «Кампусная карта»;
- не менее 80% НПР и обучающихся удовлетворены условиями для научной, образовательной деятельности, пребывания и проживания.

2. Создать комфортные условия «вдали от дома».

Инфраструктура кампуса Университета должна быть ориентирована на международные стандарты временного проживания: комфортность общежитий, постоянный доступ к электронным ресурсам, клубные и спортивные помещения, бытовой и медицинский комплекс. Для этого необходимо:

- строительство новых общежитий, а также реконструкция и ремонт имеющихся общежитий, выделение площадей для современных бытовых сервисов, обучения, культурно-досуговой и спортивной деятельности студентов, оснащение современным цифровым оборудованием;
- предоставить служебное жилье молодым преподавателям и сотрудникам, а также приглашенным профессорам и исследователям.

Результат:

- реконструировано, отремонтировано и оснащено не менее 80% имеющихся фондов жилых помещений, введено в эксплуатацию не менее 20% общей площади новых жилых помещений;
- служебное жилье предоставлено не менее 60% нуждающихся.

3. Интегрировать кампус АГУ в общественную, образовательную и культурную жизнь города и региона.

Университет должен участвовать в процессе построения архитектуры городской среды на уровне образовательного, научного, экологического, рекреационно-досугового ландшафтов, а также в создании социального комфорта.

Университет является центром в области изучения и развития национальной культуры, его площадки используются для проведения мероприятий по популяризации адыгской культуры и искусства. Однако следует расширить возможности использования кампуса в трансляции этнокультурной уникальности и традиционной поликультурности региона.

Инструменты решения задачи:

- организовать муниципальные и региональные активности для жителей всех возрастов;
- предоставить пространство кампуса для проведения «внешних» мероприятий, площадки для обсуждения и реализации важнейших проектов для развития региона;
- создать интерактивные музеи, выставки, театр для широкой аудитории.

Результат:

- не менее 30000 жителей региона (в год) охвачены мероприятиями и активностями на базе кампуса.

4. Сформировать привлекательную корпоративную среду Университета.

Миссия и цели развития Университета являются основополагающими элементами корпоративной культуры, которые должны стать единым ценностным ориентиром для всего университетского сообщества.

Корпоративная культура понимается в Университете как комплекс ценностей, осознаваемых и разделяемых всеми членами коллектива, транслируемых во внешнюю среду, формирующий имидж Университета в социокультурном пространстве макрорегиона и страны в целом.

Элементами корпоративной культуры будут являться: вовлеченность сотрудников в принимаемые в Университете управленческие решения, формирование действенной заинтересованности в необходимых для достижения стратегических задач развития Университета структурных и организационных изменениях, а также создание благоприятного морально-психологического климата и развитие горизонтальных связей в коллективе. Важным инструментом работы в этом направлении является формирование системы управления и продвижения университетской корпоративной культуры.

Существующая в АГУ корпоративная культура характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем межличностного взаимодействия, взаимопомощью, приверженностью традициям вуза. С другой стороны, отличается замкнутостью, отсутствием гибкости, открытости к инновациям, слабо выраженным единством разделяемых целей развития, отсутствием делового подхода к решению кадровых вопросов.

Одним из направлений развития корпоративной культуры Университета станет процесс внутренней интеграции, складывающийся из формирования чувства причастности каждого сотрудника не только к прошлому и традициям Университета, но и к его развитию и будущему, самосовершенствованию, приобщению к общим для университетского сообщества ценностям, нормам, созданию атмосферы сотрудничества и партнерства.

Другим направлением развития корпоративной культуры в АГУ является трансляция во внешнюю среду привлекательного образа, формирующего положительный имидж университета. С учетом применения новых подходов к привлечению партнеров, кадров, абитуриентов в Университет корпоративная культура станет одним из определяющих факторов при принятии решения в пользу выбора АГУ, а также позволит конкурировать с ведущими вузами макрорегиона.

Инструменты решения задачи:

- актуализировать миссию Университета в соответствии с текущим этапом трансформации и современными тенденциями развития высшего образования, сформировав новое представление сотрудников о миссии Университета, корпоративных ценностях, корпоративной этике;
- сформировать систему управления и продвижения университетской корпоративной культуры, в том числе во внешнюю среду;
- регулярно проводить мероприятия по сохранению истории и традиций Университета, реализовывать социальные проекты, развивать музеи;
- обеспечить вовлеченность персонала в процесс развития Университета через популяризацию ключевых направлений программы, в разработку программ развития подразделений и дорожных карт, осознание индивидуального вклада в развитие Университета.

5. Выстроить систему позиционирования и продвижения Университета.

Одним из важнейших факторов позиционирования и продвижения Университета является создание узнаваемого бренда на региональном, национальном и глобальном рынках для идентификации АГУ на рынке научно-образовательных услуг. Это позволит раскрыть конкурентные преимущества вуза, закрепить позиции, добиться узнаваемости.

АГУ остро нуждается в разработке системной информационно-коммуникационной политики с целью создания благоприятных информационных условий для решения задач

стратегического развития Университета. Основой этой политики является позиционирование Университета как одного из старейших вузов в макрорегионе, обладающего академической репутацией, предлагающего широкую линейку образовательных и исследовательских продуктов, готового меняться в ответ на вызовы современного этапа развития общества. В результате будет сформирован уникальный публичный образ АГУ с новыми возможностями в образовании, развитии науки, карьере.

Необходимость одновременного сотрудничества с разными сегментами целевой аудитории (стейкхолдерами) требует формирования разноректорного информационного сопровождения деятельности Университета. Предполагается выстраивание коммуникаций с различными целевыми аудиториями на основе их образовательных и научных потребностей, с индивидуальным подбором форм, методов и технологий взаимодействия, налаживание с ними обратной связи с целью непрерывного улучшения качества предлагаемых продуктов.

Для решения поставленной задачи необходимо реализовать следующее:

- осуществить ребрендинг в соответствии с запросами современного образовательного рынка, основанный на новом понимании роли и места АГУ в региональном развитии, а также в национальной системе высшего образования;
- реализовать полноценное информационное наполнение сайта, в том числе его версий на иностранных языках (английский, арабский, турецкий);
- увеличить плотность и повысить качество информационного потока об Университете для расширения числа лояльных представителей целевых аудиторий макрорегиона, Российской Федерации, а также за рубежом;
- создавать уникальные поводы для роста предметных упоминаний Университета в информационном поле общественно-политических и научных СМИ, как региональных, так и национальных;
- привлекать к информационной кампании АГУ партнеров из академической, деловой среды, а также органов государственного управления;
- позиционировать университетские продукты на основе экономического анализа, финансово обеспеченных мероприятий, подбора соответствующих современных инструментов продвижения;
- использовать CRM и инструменты Digital-маркетинга для всех видов образовательных, исследовательских и инновационных продуктов.

Результат:

- функционирует единый маркетинговый центр, который решает задачи рекламы и продвижения университетских продуктов;
- позиция в национальном рейтинге университетов «Интерфакс» - не ниже 90-100 места;
- позиция в рейтинге Webometrics - не ниже 75 места;
- позиция в рейтинге «Три миссии университета» - не ниже 50 места.

Решение обозначенных в разделе задач позволит вывести на новый уровень понимание роли университетского кампуса в достижении стратегических целей Университета и использовать его потенциал для совершенствования социокультурного пространства города и региона.

Таблица 7

Показатели по разделу «Кампусная политика»

Показатель	2019	2025	2030
1. Доля НПР и обучающихся, удовлетворенных условиями научной и образовательной деятельности	0%	40%	80%
2. Доля помещений, оборудованных в соответствии со	0%	30%	50%

стандартом			
3. Количество жителей региона, охваченных мероприятиями и активностями на базе кампуса	5000	15000	30000
4. Позиция в национальном рейтинге университетов «Интерфакс»	241+	150-170	90-100
5. Позиция в рейтинге Webometrics (национальная часть)	278	90-100	65-75
6. Позиция в рейтинге «Три миссии университета»	отсутствует	90-100	40-50
7. Доля НПП, имеющих оснащённое индивидуальное рабочее место	24%	70%	100%
8. Доля аудиторий, оснащённых современным демонстрационным оборудованием	10%	70%	100%
9. Доля лабораторий, оснащенных современным учебно-лабораторным оборудованием в полном объеме	0%	30%	100%

Финансовая модель

Стратегическая цель финансовой политики - создание эффективной системы управления финансовыми ресурсами на основе диверсификации доходов Университета, увеличения объема и качества предоставляемых образовательных, научных и досуговых услуг, развития инновационной деятельности при оптимизации издержек и сокращении непрофильных расходов, достижение существенного профицита финансовых ресурсов для реализации стратегических задач Университета.

Действующая финансовая модель АГУ основана на сочетании бюджетных и внебюджетных источников.

Бюджетные источники включают:

- финансирование подготовки студентов по основным образовательным программам (бакалавриат, магистратура, специалитет, аспирантура) - 342,8 млн рублей, или 33,5% от общего объема финансирования;
- финансирование НИР – 40 млн рублей, или 3,9% от общего объема финансирования;
- финансирование целевых расходов (стипендии, программные расходы Министерства в части проведения капитальных ремонтов, антитеррористических мероприятий и т.д.) – 279,8 млн рублей, или 27,4% от общего объема финансирования.

Внебюджетные источники включают доходы:

- от обучения студентов, по договорам о платном обучении - 387,4 млн рублей, или 37,9% от общего объема финансирования, в том числе за обучение от иностранных студентов - 209,5 млн рублей, или 20,5% от общего объема финансирования;
- доля НИОКР - 12,3 млн рублей, или 1,2%;
- от реализации программ ДПО - 20 млн рублей, или 2% от общего объема финансирования;
- доля доходов от использования инфраструктуры кампуса - 20 млн рублей, или 2% от общего объема финансирования.

В структуре бюджета АГУ наблюдается диспропорция в сторону финансовых поступлений от оплаты за обучение иностранных граждан.

Необходимо осуществить переход к финансовой модели Университета, базирующейся на принципе диверсификации доходов. Она будет основана на обеспечении устойчивости и инвестирования ресурсов в увеличение объема и качества образовательных услуг, в развитие научного, образовательного и кадрового потенциала

Университета, в научные исследования и инновационные разработки по приоритетным направлениям, в экономическое стимулирование научной и образовательной продуктивности НПП и совершенствование кампусной экосистемы. При этом инвестиции в изменения должны будут составить до 20% бюджета АГУ.

Будут осуществляться расширение и диверсификация источников доходов, совершенствование политики продаж, увеличение качества и объемов продуктов, услуг и сервисов, как на российском, так и на международном рынках.

Основной прирост доходов в период действия Программы планируется по следующим направлениям:

- в ближайшей перспективе: расширение линейки программ дополнительного образования детей и взрослых, в том числе программ дополнительного профессионального образования; оказание образовательных услуг по подготовке обучающихся по основным образовательным программам (бакалавриат, магистратура, специалитет, аспирантура) за счет увеличения контингента студентов не менее чем в 1,5 раза, в том числе по договорам на платное обучение; предоставление услуг на базе инфраструктуры кампуса (санаторием-профилакторием, базами отдыха, общественного питания, издательской деятельностью и т.д.);
- в среднесрочной перспективе: оказание экспертно-аналитических и консультативных услуг, грантовой деятельности;
- в долгосрочной перспективе: реализация прикладных исследований по заказу предприятий и организаций макрорегиона; коммерциализация результатов исследований.

Дополнительным инструментом в новой финансовой модели является фандрайзинг. Для привлечения стратегических долгосрочных инвестиций, вкладов и пожертвований от корпораций-партнеров, частных лиц в 2021 году будет учрежден Фонд целевого капитала.

В области оптимизации расходов финансовая политика Университета предполагает дальнейшее совершенствование процессного управления Университетом и формирование ресурсоэффективной системы управления активами, отказ от неэффективных образовательных и научных продуктов, ликвидацию непрофильных активов, не обеспечивающих Университету доходности.

Финансовая модель Университета на период до 2030 года предполагает следующие ключевые количественные характеристики:

- доходы вырастут не менее чем в два раза - до уровня 2044,2 млн рублей в 2030 году;
- доля внебюджетных доходов составит не менее 60% от общего объема доходов университета (1 226,5 млн руб.);
- доля доходов от НИОКР составит не менее 30% от общего объема (613,3 млн рублей);
- доля доходов от реализации программ дополнительного, в том числе профессионального, образования составит не менее 30% от общего объема доходов университета (633,7 млн рублей);
- приведенный контингент студентов увеличится не менее чем в 2 раза;
- средняя заработная плата НПП составит не менее 210% от средней по экономике региона.

Реализация данной модели должна обеспечить финансовую устойчивость Университета и инвестирование значительной доли средств в направления развития.

Управление Программой развития

Основопологающими принципами организации системы управления реализацией Программы являются:

- открытость и гласность при принятии управленческих решений, вовлеченность коллектива Университета в разработку и реализацию мероприятий Программы;
- обеспечение методического и информационного единства Программы (системы критериев для оценки результативности мероприятий, формы представления информации о мероприятиях на всех этапах, формы отчетов, процедуры мониторинга выполнения мероприятий Программы и алгоритмов прогнозной оценки результатов);
- обеспечение адекватного представительства коллектива Университета, органов государственной власти, работодателей и общественности в управлении Программой.

Управления Программой осуществляют Ученый совет, ректор, управляющий комитет, включающий проректоров и директоров, руководители проектов, а также Попечительский совет. Управление Программой развития осуществляется на основе принципов проектного управления.

Ученый совет Университета выполняет следующие функции в части управления Программой:

- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий;
- организует контроль выполнения мероприятий, целевого и эффективного использования средств;
- готовит рекомендации по более эффективной реализации программных мероприятий с учетом хода реализации Программы и тенденций социально-экономического развития Российской Федерации;
- выявляет научные, технические и организационные проблемы в ходе реализации Программы;
- рассматривает результаты реализации мероприятий Программы.

Руководителем Программы является ректор Университета, осуществляющий общее руководство Программой и определяющий формы и методы управления ее реализацией.

Оперативное управление Программой осуществляет управляющий комитет, в состав которого включены ректор, проректоры и директора, руководители стратегических проектов. Основная деятельность управляющего комитета заключается в планировании работ и затрат в рамках Программы, инициировании активностей и принятии решений о запуске проектов, оценке и управлении рисками, контроле выполнения мероприятий и проектов, реализуемых в рамках Программы. Текущий контроль выполнения Программы развития осуществляется постоянно в течение всего периода ее реализации путем мониторинга показателей результативности Программы развития и дорожной карты, анализа промежуточных результатов.

Координацию работ по реализации Программы, анализу результатов, а также ее корректировке осуществляет директор по стратегическому развитию, в ведении которого находится отдел стратегического развития.

Управляющий комитет выполняют следующие функции:

- разрабатывает внутренние регламенты и положения;
- разрабатывает целевые индикаторы и сметы расходов на реализацию мероприятий, а также совершенствует механизм реализации Программы;
- обеспечивает эффективное использование средств, выделяемых на реализацию Программы;
- осуществляет управление деятельностью исполнителей мероприятий;
- представляет на рассмотрение Ученого и Попечительского советов отчеты о ходе реализации Программы и отдельных мероприятий, предложения по изменению содержания мероприятий и их ресурсного обеспечения;
- обеспечивают информационное сопровождение реализации Программы.

Отдел стратегического развития осуществляет внутренний и внешний аудит основных мероприятий, мониторинг целевых индикаторов.

Попечительский совет Университета выполняет следующие функции в части управления Программой:

- организует мероприятия, связанные с привлечением дополнительных внебюджетных средств для финансового обеспечения текущих и программных расходов Университета;
- рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий, связанные с использованием внебюджетных источников финансового обеспечения, с целью контроля целевого характера произведенных расходов.

Стратегические проекты

Стратегический проект «Яблонева долина» направлен на формирование на базе Университета центра компетенций в области математики и ИТ-технологий как основы для развития республиканского ИТ-кластера «Яблонева долина».

ИТ-кластер РА с международным участием будет представлять собой ассоциацию образовательных организаций, научно-исследовательских институтов, региональных органов государственного управления, ИТ-компаний, бизнес-структур, ИТ-стартапов и команд разработчиков, которые сконцентрированы на территории РА, взаимодополняющих и усиливающих конкурентные преимущества друг друга. Университет будет выполнять системообразующую роль в данной ассоциации, беря на себя генерацию идей, разработку концепции ИТ-кластера, координацию взаимодействия участников, трансфер и масштабирование результатов, что позволит привлечь инвестиции в экономику Республики Адыгея. Университет также ставит перед собой задачу обеспечить кадрами ИТ-кластер, создать условия для проведения исследований на базе инфраструктуры Университета совместно с лидерами ИТ-рынка, реализовать проекты и организовать мероприятия, направленные на формирование ИТ-сообщества в регионе.

Ключевые образовательные программы:

На первом этапе - до 2025 года:

- «Компьютерное зрение» (Б)
- «Анализ данных и машинное обучение в области точного земледелия и биотехнологий» (Б)
- «Биоинформатика» (М)

На втором этапе - до 2030 года:

- «Дискретная математика» (Б)
- «Искусственный интеллект и компьютерное зрение» (М)
- «Современная комбинаторика» (М)
- «Цифровые технологии в социальных и гуманитарных науках» (М)

Основные направления научно-исследовательских проектов:

- Хроматические числа компактов в малых размерностях.
- Задачи рамсеевского типа, связанные с дистанционными графами.
- Задачи о свойствах случайных графов, выразимых логическими формулами.
- Устойчивость двумерных и трехмерных стохастических динамических систем.
- Стабилизация неустойчивых состояний равновесия и неустойчивых периодических орбит, встроенных в странные аттракторы хаотических систем.

Основные ожидаемые результаты для АГУ от реализации проекта:

- осуществлен редизайн образовательных программ в области математики и информационных технологий и сформирована система LLL в интересах ИТ-кластера с использованием ресурсов сетевых партнеров;
- реализуется разработка программного обеспечения в области искусственного интеллекта, компьютерного зрения для систем видеонаблюдения, агротехнологий;

- укрепление позиций АГУ в качестве научно-образовательного центра подготовки уникальных специалистов в области современной математики и ИТ;
- в Республике Адыгея и регионах Юга России сформирована единая образовательная среда в области математики и ИТ, объединяющая системы высшего, общего и дополнительного образования. Это позволит обеспечить улучшение качества абитуриентов на программы подготовки в области математики и информационных технологий, а также механизм удержания талантливой молодежи в регионе в интересах сформированного ИТ-кластера;
- созданы на базе академической среды АГУ научные школы по направлениям: дискретная математика, искусственный интеллект, с использованием возможностей сетевого партнерства с МФТИ, которые являются конкурентоспособными на международном исследовательском рынке.

Партнеры: МФТИ, ВИР, МГУ, НТУ «Сириус», ITV-AxxonSoft, Huawei, Министерство цифрового развития РА.

Стратегический проект «Биобезопасность и биомоделирование» направлен на развитие биологического кластера АГУ и формирование на базе Университета регионального научно-образовательного центра (НОЦ) для реализации исследований в области генетики, биомедицины, молекулярной биологии, иммунологии, биоинформатики, физиологии и трансфера результатов в образовательный процесс.

Научно-образовательный центр объединит высокотехнологичные, современные лаборатории АГУ с ведущими отечественными и зарубежными научно-исследовательскими институтами, научными центрами, коммерческими исследовательскими организациями для выполнения совместных исследований. Университет возьмет на себя объединяющую и координирующую функцию, станет площадкой для современных научных исследований и генератором идей в области комплексных исследований генетики и эпигенетики человека, животных и растений, редактирования генома, биомедицины, биомоделирования, разработки информационных систем, биобанков и интеллектуальных программ биоанализа. Университет обеспечит НОЦ квалифицированными кадрами, а взаимодействие с партнерами создаст условия для реализации сетевых программ, площадок для обучения, конференций международного уровня, стажировок, рабочих мест.

Развитие этих направлений позволит вывести исследования на новый уровень и привлечь инвестиции в РА. Это будет способствовать формированию естественно-научного кластера Юга России.

Ключевые образовательные программы:

На первом этапе - до 2025 года:

- «Биотехнологии» (Б)
- «Биомедицина» (Б)
- «Анализ данных и машинное обучение в области точного земледелия и биотехнологий» (Б)
- «Биоинформатика» (М)
- «Генетика растений для умного земледелия» (М)

На втором этапе - до 2030 года:

- «Экспериментальная биология и биотехнологии» (Б)
- «Иммунология и молекулярная генетика» (М)

Основные направления научно-исследовательских проектов:

- редактирование генома животных и растений;
- иммуногенетические механизмы социально значимых заболеваний (сердечно-сосудистых, канцерогенеза, бронхиальной астмы и др.);

- синтез низкомолекулярных соединений с потенциальным противоопухолевым действием;
- физиологические механизмы морфогенеза и адаптогенеза в условиях полимодальных воздействий окружающей среды на развитие человека;
- биомедицинские проблемы детского и юношеского спорта;
- экологический мониторинг флоры и фауны горных территорий Западного Кавказа;
- изучение эколого-биологических особенностей и физиологических механизмов адаптации интродуцентов в природно-климатических условиях предгорий Адыгеи.

Основные ожидаемые результаты для АГУ от реализации проекта:

- осуществлен редизайн реализуемой и запуск новых образовательных программ в области биологии (генетики растений, человека, молекулярной биологии, иммунологии, биоинформатики и физиологии);
- обеспечено повышение качества набора абитуриентов на направление подготовки «Биология» за счет организации работы с талантливыми школьниками через систему их вовлечения в исследования на базе НОЦ;
- укрепление позиций АГУ в качестве научно-образовательного центра подготовки специалистов в области современной биологии и биотехнологий;
- актуализирована научная повестка в области биологии в соответствии с современными трендами в области генетики растений и животных: редактирование генома (создание новых генотипов растений с высокими хозяйственно ценными признаками продуктивности и устойчивости), генетический контроль онтогенеза, генетический контроль сигнальных путей, генетические механизмы регуляции экспрессии генов, генетические механизмы, контролирующие взаимодействия клеток, генетический контроль накопления биологически активных веществ; генетики человека и биомедицины: поиск генетических, эпигенетических, иммунологических маркеров социально значимых заболеваний;
- реализуется разработка специфичных маркеров: устойчивости и продуктивности особо ценных сортов культурных растений, донозологической диагностики социально значимых заболеваний, предоставляются услуги по проведению научных и коммерческих исследований на заказ.

Партнеры: МФТИ, ВИР, МГУ, НТУ «Сириус», ОЦ «Полярис-Адыгея», ЮФУ, НИИ цветоводства, Бионоватик, Всероссийский научно-исследовательский институт защиты растений, Институт биологии внутренних вод им. И.Д. Папанина РАН, ФГБНУ «Адыгейский научно-исследовательский институт сельского хозяйства», Кавказский государственный биосферный заповедник.

Стратегический проект «Учитель будущего» имеет целью создание на базе АГУ современной инновационной площадки концентрации усилий исследователей и практиков, направленных на формирование новых подходов и технологий к подготовке высококонкурентных педагогов для системы образования с учетом вызовов современного развития. Для достижения поставленной цели необходимо сформировать единую коммуникативную, образовательную, исследовательскую среду, объединяющую всех участников образовательного процесса.

Осуществление проекта предусматривает нелинейную реализацию следующих этапов (мероприятий):

- 1) редизайн всех образовательных программ психолого-педагогического кластера. Измененная структура ОП будет включать дополнительный набор ядерных курсов по блоку базовых психолого-педагогических дисциплин; основной профильный блок – модуль предметной области, а также блок элективных модулей. Вместе с тем, необходимо осуществить структурные изменения в педагогическом кластере Университета;

- 2) актуализация к современным запросам профильных научных исследований в области методики и технологии преподавания образовательных дисциплин, разработка и реализация инновационных практик подготовки и профессионального развития педагогических кадров по профильным предметным направлениям;
- 3) реализация предыдущих этапов приведет к формированию в АГУ пространства развития опережающих компетенций, связанных с организацией педагогической деятельности, разработкой и реализацией smart-программ дополнительного профессионального образования, для специалистов системы общего и дополнительного образования. Формами реализации этого этапа является создание Центра методических компетенций, нацеленного на выявление, изучение, отбор и масштабирование передового педагогического опыта, а также на работу со всеми участниками процесса образования, вовлечение студентов в активности Центра. В рамках его деятельности предполагается развитие следующих направлений: психолого-педагогическое консультирование участников образовательного процесса (детей, родителей, педагогов), сопровождение детей с особыми потребностями, создание среды для профессионального общения педагогов, реализуемых посредством системы мастерских, лабораторий, коворкингов и др.

Ключевые образовательные программы:

Первый этап - до 2025 года:

- «Педагогическое образование» (с одним профилем) (Б)
- «Педагогическое образование» (с двумя профилями) (Б)
- «Психолого-педагогическое образование» (Б)
- «Психология» (Б)
- «Развитие детской одаренности» (М)
- «Образовательное предпринимательство» (М)

Второй этап - до 2030 года:

- «Тьюторство в сфере образования» (М)
- «Инжиниринг в дошкольном и начальном образовании» (М)
- «Бизнес-педагогика» (М)
- «Проектирование научно-исследовательской деятельности педагогов и обучающихся» (М)
- «Кризисная психология детей и взрослых» (М)

Основные направления научно-исследовательских проектов:

- педагогика и философия счастья;
- методики раннего развития;
- инновационные технологии обучения;
- развитие детской одаренности;
- методики сопровождения детей с особыми потребностями.

Основные ожидаемые результаты для АГУ от реализации проекта:

- сформирован единый университетский психолого-педагогический кластер, что позволит АГУ сконцентрировать на своей площадке ресурсы и стать координатором взаимодействия между научными, образовательными, общественными организациями с целью повышения имиджа и престижа педагога, формирования нового образа педагога;
- разработаны инновационные технологии и методики, которые позволят вывести исследования в области психолого-педагогических направлений, реализуемых в АГУ, на национальный и международный уровень;
- позиционирование АГУ как основного источника кадров новой формации для системы образования РА и макрорегиона.

Партнеры: НТУ «Сириус», МФТИ, МГПУ, НГПУ, РАО, Минобрнауки РА, АРИПК, Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Республики Адыгея (ЦНППМПР РА).

Стратегический проект «Адыгея – территория здоровья» имеет целью создание на базе АГУ Института мониторинга и экспертизы качества жизни как площадки работы специалистов различных направлений, имеющих отношение к сбережению здоровья, как в научном, так и в образовательном смысле. Она станет основой для деятельности по мониторингу, анализу и изменению траекторий качества жизни современного общества. Университет берет на себя роль агента социальных изменений для выработки политики, способствующей повышению качества жизни различных слоев общества региона, основанной на научных исследованиях.

Трендами в области качества жизни, имеющими базу в АГУ для дальнейшего развития, являются: здоровьесберегающие технологии, здоровый образ жизни (физическая культура, спорт, здоровое питание), туризм, психологическое и душевное здоровье. Основой для реализации этого стратегического проекта являются: современная инфраструктура Университета (спортивные объекты, санаторий-профилакторий, библиотека, Ботанический сад), лаборатории по изучению состояний человека, качества питания, внешних факторов. Реализация проекта по повышению качества жизни предполагается по двум трекам: внутреннему, который охватывает студентов, сотрудников Университета, членов их семей, и внешнему, который направлен на население города и региона.

В АГУ имеется серьезный задел по направлениям, входящим в предметную область качества жизни, а именно: здоровьесберегающие технологии (Центр «Здоровье»), физическая культура и спорт (лаборатория биомеханики, «Физиология развития ребенка»), здоровое питание (лаборатория нутрициологии и экологии), психология и душевное здоровье (Центр социально-психологических проблем), экология (лаборатория биоэкологического мониторинга), туризм (факультет социальных технологий и туризма), эстетика (Институт искусств, Ботанический сад), этика (кафедра философии и социологии). Несмотря на широкий охват тематических направлений, междисциплинарное поле между ними не выстроено. В рамках проекта планируется создать проектный офис «Качество жизни», который возьмет на себя координацию и обеспечение междисциплинарных исследований по указанным тематическим направлениям, изучающим отдельные аспекты качества жизни, располагающим методиками замера отдельных индикаторов интегрального показателя качества жизни.

Осуществление проекта предусматривает:

- 1) в области исследовательской деятельности - организацию совместных междисциплинарных исследовательских проектов ученых, представляющих различные отрасли наук, имеющих отношение к аспектам качества жизни; формирование мобильных рабочих групп по проведению мониторинга качества жизни и измерению индекса счастья населения РА и макрорегиона; развитие коллабораций с другими вузами и исследовательскими организациями в этой тематике. Необходимо отметить, что тематика научных исследований определяет содержание образовательных программ для этого стратегического проекта;
- 2) в области образовательной деятельности основой проекта являются разноуровневые основные образовательные программы по социологии, междисциплинарная программа по современным методам социальной диагностики, по комплексному здоровьесбережению; дополнительные образовательные программы подготовки комплексного специалиста по здоровьесбережению, здоровому питанию, социальному мониторингу, практикам личностного самосовершенствования. Образовательные программы будут представлять собой гибкую и динамичную систему модулей,

- адаптированную к технологиям построения индивидуальных образовательных траекторий;
- 3) в области оказания услуг - реализацию программ по оздоровлению и рекреации, разработку индивидуальных и групповых здоровьесберегающих траекторий, как для сотрудников и студентов АГУ, так и для жителей города и республики;
 - 4) в области цифровых сервисов - разработку мобильных сервисов по сопровождению оказываемых услуг, инструментов мониторинга, анализа, обратной связи и проактивного управления на основе анализа данных, по наполнению электронных баз данных исследований в области качества жизни, по формированию цифрового паспорта здоровья и достижений.

Ключевые образовательные программы:

- «Прикладные методы социологических исследований» (Б);
- «Социология больших данных» (М);
- «Оздоровительная физическая культура и рекреация» (Б);
- «Адаптивная физическая культура» (Б)
- пакет программ дополнительного профессионального и дополнительного образования.

Основные направления научно-исследовательских проектов:

- «Качество человеческого капитала»;
- «Оценка благополучия, благосостояния и социального комфорта населения»;
- «Современные здоровьесберегающие технологии в контексте интегральных показателей качества жизни»;

Основные ожидаемые результаты для АГУ от реализации проекта:

- разработаны и реализуются разноуровневые образовательные программы; в образовательные программы включены модули по качеству жизни и социальной диагностике;
- осуществляются регулярные комплексные междисциплинарные научные исследования траекторий повышения качества жизни, которые позволяют создать эффективные технологии их совершенствования и мониторинга, и их координация;
- работает консультативный центр на базе АГУ, который оказывает следующие услуги населению города и региона: комплексная диагностика индивидов и групп, составление индивидуальных траекторий повышения качества жизни, воздействия на отдельные аспекты здоровья с использованием ресурсов и технологий, имеющихся у Университета, образовательные услуги (повышение квалификации, ДПО).

Партнеры: региональные органы государственного управления, Институт медико-биологических проблем РАН, ВИР, Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта.

Стратегический проект «Долина языков – АдыгLand»

Целью стратегического проекта «Долина языков – АдыгLand» является создание на базе АГУ регионального центра разработки технологий сохранения, изучения и развития языков и этнокультуры малочисленных народов.

Будет создана этноплатформа «Долина языков – АдыгLand». Ее реализация предполагает масштабное междисциплинарное взаимодействие в рамках социально-гуманитарного университетского кластера, с перспективой привлечения внешних партнеров в области образования, культуры, искусства, туризма, бизнеса, молодежной, национальной политики, общественных инициатив. Университет будет выполнять системообразующую роль в данной сетевой коммуникации, беря на себя генерацию идей, разработку мультипарадигмальных решений проблем языкового выветривания и ассимиляции этнических культур, координацию взаимодействия участников, трансфер и масштабирование результатов.

Университет также ставит перед собой следующие задачи:

- обеспечить кадрами систему образования региона, этноориентированный бизнес, туристический кластер, а также реализацию республиканских флагманских проектов;
- обеспечить экспертную, консультативно-методическую поддержку творческих инициатив на базе уникального культурно-исторического наследия, развитие народно-художественных промыслов и продвижение региональных культурных брендов на федеральном и международном уровнях;
- создать условия для проведения исследований на базе инфраструктуры Университета совместно с мировыми центрами в области сохранения исторического и языкового наследия.

Основные образовательные направления:

На первом этапе - до 2025 года:

- «Медиакоммуникации и IT-технологии в этнокультурной сфере» (М);
- «Историческое регионоведение» (Б).

На втором этапе - до 2030 года:

- «Прикладная лингвистика» (М).

Основные направления научно-исследовательских проектов:

- «Теоретические и прикладные аспекты билингвизма»;
- «Адыги: этническое ядро и диаспора»;
- «Корпусная лингвистика»;
- «Песенная культура адыгов, фольклористика»;
- «Лексикология и лексикография разносистемных языков».

Основные ожидаемые результаты для АГУ от реализации проекта:

- осуществлен редизайн образовательных программ в интересах регионального и международного образования с использованием ресурсов сетевых партнеров;
- подготовлены кадры, участвующие в реализации республиканских флагманских проектов; осуществлено кадровое обеспечение проектов и мероприятий, направленных на развитие коммерческого потенциала уникальных историко-культурных ресурсов Адыгеи;
- Университет принимает участие в экспертном сопровождении республиканского проекта «Этнопарк»;
- реализуется разработка программного обеспечения в области приложений, дополненной и виртуальной реальности для изучения родного языка, этнической истории и культуры, использования данных технологий в сфере этнического туризма;
- укрепление позиций АГУ в качестве научно-образовательного центра подготовки уникальных специалистов в области адыговедения и полилингвального образования с компетенциями в области IT;
- работает Центр взаимодействия с адыгскими общинами зарубежья, разработаны программы для адыгов диаспоры, направленные на популяризацию адыгской истории и культуры;
- на Юге России сформирована единая образовательная среда в области поддержки исчезающих языков с применениями IT-технологий, объединяющая системы высшего, общего и дополнительного образования.

Партнеры: ВШЭ, Университет Дюздже (Турция), Министерство образования и науки РА, АРИГИ, республиканский проектный офис по изучению и сохранению адыгейского языка, ФАДН, Минкульт РА, Университет Тулейна, Комнац РА, АРИПК, *Sil International*.