

УТВЕРЖДЕНА
решением Ученого совета РГСУ
(протокол от 12.04.2022 г. № 14)
с изменениями на 29 августа 2023 г.
протокола N 2 заседания
Ученого совета РГСУ

**Программа развития
Российского государственного социального университета
на 2022 – 2027 годы**

Москва, 2023 г.

Перечень нормативных правовых актов

Программа развития Российского государственного социального университета (РГСУ) разработана в соответствии с Перечнем поручений Президента Российской Федерации от 14 февраля 2021 г. № Пр-224, Поручением Правительства Российской Федерации от 17 марта 2021 г. № ДЧ-П8-3270, Перечнем поручений Президента Российской Федерации от 28 марта 2020 г. № Пр-589, Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», паспортами национальных проектов «Образование», «Наука и университеты», «Демография» и национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденных президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протоколы от 3 сентября 2018 г. № 10, от 24 сентября 2018 г. № 12, от 24 декабря 2018 г. № 16), Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», Федеральным законом от 29 декабря 2012 г.

№ 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным законом от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», постановлением Правительства Российской Федерации от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства “Приоритет-2030”», постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г.

№ 377 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Научно-технологическое развитие Российской Федерации”», постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г.

№ 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие образования”», распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года», Стратегией цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования, утвержденной Министерством науки и высшего образования Российской Федерации от 14 июля 2021 г., а также в соответствии со стратегиями социально-экономического развития федеральных округов, утвержденных распоряжениями Правительства Российской Федерации, на территории которых расположена образовательная организация высшего образования «Российский государственный социальный университет», нормативными правовыми актами регионального уровня, утверждающими социально-экономические стратегии развития регионов, на территории которых расположена образовательная организация «Российский государственный социальный университет», и иными документами, послужившими основанием для разработки программы развития, Постановлением Правительства Москвы от 26 июня 2007 г. № 513-ПП «О стратегии развития города Москвы на период до 2025 года», Законом города Москвы от 15 декабря 2021 г. № 36 «О молодежной политике в городе Москве», Уставом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный социальный университет»; Программой развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный социальный университет»; локальными актами, действующими в Университете (в том числе решениями Учёного совета РГСУ, приказами и распоряжениями ректора).

При формировании программы развития учтены принципы стратегического планирования, определенные Основами государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации

(утверждены Указом Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633).

Проект программы развития направлен на содействие увеличению вклада Российского государственного социального университета в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, сбалансированное пространственное развитие страны и обеспечение доступности качественного высшего образования в субъекте Российской Федерации, в городе Москве.

1. Общие положения.

1.1. Краткая характеристика образовательной организации

История Университета берет свое начало с 1919 года.

Постановлением ЦК ВКП(б) от 03.07.1919 был образован Коммунистический университет им. Я.М. Свердлова путем слияния школ советской и партийной работы с пролетарским университетом. В 1932 году Университет вместе с другими коммунистическими университетами был реорганизован в Высший коммунистический сельскохозяйственный университет им. Я.М. Свердлова (Постановление ЦК ВКП(б) от 21 ноября 1932 г.). Высшая партийная школа при ЦК ВКП(б), сформированная в соответствии с Постановлением Политбюро ЦК ВКП(б) от 25 июня 1939 г., явилась преемником Коммунистического университета им. Я.М. Свердлова. В сентябре 1991 г. Высшая партийная школа при ЦК ВКП(б) была закрыта и на её базе создан Российский социально-политический университет.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 ноября 1991 г. № 15 на базе Российского социально-политического института ЦК КП РСФСР был создан Российский государственный социальный институт Министерства социальной защиты населения РСФСР. Позднее приказом Государственного комитета Российской Федерации по высшему образованию от 1 июля 1994 г. № 642 и приказом Министерства социальной защиты населения Российской Федерации от 10 августа 1994 г. № 145 он был переименован в Московский государственный социальный

университет. На основании решения Правительственной комиссии по выдаче разрешений на использование наименований «Россия», «Российская Федерация» от 24 марта 2004 г. (протокол № 2) и приказа Федерального агентства по образованию от 21 июля 2005 г. № 711 Университет получил своё нынешнее название.

Российский государственный социальный университет – университет, реализующий широкий спектр образовательных программ и исследовательских проектов в области естественных, гуманитарных и социальных наук.

Российский государственный социальный университет занимает активную социальную позицию и выступает инициатором реализации крупных социально значимых общественных проектов, которые позволяют повысить качество жизни человека. Такими проектами стали следующие: создание национального центра «Абилимпикс» (www.abilympicspro.ru); активное развитие инклюзивного волонтерского движения «Абилимпикс»; открытие Ресурсного учебно-методического центра по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (www.rumc.rgsu.net); разработка онлайн-сервисов для организации взаимодействия образовательных организаций и обучающихся на портале «Работа в России» (www.trudvsem.ru) под эгидой Роструда; открытие Детского технопарка равных возможностей (www.technopark.rgsu.net) для ранней профориентации школьников и развития программ освоения компетенций цифровой экономики; создание Центра нутрициологии (<http://nutrilogic.ru>) и Федерального учебно-методического центра по поддержке и развитию добровольчества (волонтерства); создание Центра развития социального предпринимательства и социально ориентированных НКО (www.konkurs.rgsu.net), Центра психологического консультирования, Центра правовой помощи населению, Лаборатории русского жестового языка. Совместно с Минэкономразвития России, АСИ, ОП РФ проводится конкурс «Лучший социальный проект года» (2014–2021), направленный на

тиражирование лучших практик, обучение социальному предпринимательству. С целью формированию общей образовательной политики и развития содержания социального образования организуется деятельность Федеральных учебно-методических объединений среднего профессионального образования по УГПС «Социология и социальная работа» и «Средства массовой информации и информационно-библиотечное дело», Учебно-методического совета по направлению «Социальная работа» и по направлению «Организация работы с молодежью» в Федеральном учебно-методическом объединении высшего образования по УГСН «Социология и социальная работа». Ведётся активное сотрудничество с Русской Православной Церковью: развитие и внедрение программ обучения православной журналистике в учреждениях РПЦ и светских вузах, организация и проведение коммуникативного форума MediaPost, создана рабочая группа по изучению молодежных субкультур Синодального отдела по делам молодёжи, реализуется общественный проект «Университеты – округу» (университеты-свао.рф).

Преподаватели РГСУ являются разработчиками всех поколений государственных образовательных стандартов и первых в России профессиональных стандартов в области социальной работы.

1.2. Результаты и ключевые достижения реализации предыдущей программы развития

Университет осуществляет деятельность в соответствии с Программой развития Российского государственного социального университета на период 2020–2025 годы, утверждённой решением Учёного совета РГСУ (Протокол № 11 от 28 января 2020 г.).

В 2014–2019 годах были реализованы основные задачи, предусмотренные Стратегией развития Российского государственного социального университета до 2020 года, утверждённой решением Учёного совета РГСУ (Протокол № 12 от 30 июня 2014 г.):

- с 2015 года является эффективным вузом;

- в рейтинге QS BRICS занимает позицию 301–350;
- включен в ТОП-20 вузов по экономическим, гуманитарным и общественным наукам по версии рейтингового агентства «Эксперт»;
- создан Научно-исследовательский институт перспективных направлений и технологий;
- созданы центры превосходства по ключевым направлениям научных исследований;
- специалисты РГСУ являются экспертами в отраслевых экспертных сообществах;
- внедрены ЭОС, профили обучающихся, веб-сервисы, 1-С;
- 100% учебных материалов размещены в ЭОС, включая практико-ориентированные образовательные программы ведущих работодателей;
- сохраняется стабильный рост числа публикаций научно-педагогического состава РГСУ.

В РГСУ издаются научные журналы «Социальная политика и социология», «Учёные записки Российского государственного социального университета», три электронных издания, которые включены с 1 декабря 2015 года в перечень рецензируемых научных изданий ВАК Минобрнауки РФ. В 2015 году начал выходить англоязычный журнал «Contemporary problems of social work».

2. Участие образовательной организации в социально-экономическом развитии Российской Федерации и укреплении ее позиций на мировом уровне.

2.1. Стратегия позиционирования образовательной организации, участие в достижении национальных целей

Приоритетным направлением Программы развития Университета является максимальный вклад в достижение национальных целей развития

Российской Федерации в сфере образования и науки, в обеспечение социального и экономического развития страны.

Среди приоритетных направлений развития РГСУ выделяет следующие:

- обеспечение интеграции образования и науки через подготовку высокопрофессиональных кадров; выстраивание партнёрских отношений с компаниями – лидерами рынка в целях обеспечения трансфера лучшего практического опыта в образование и реализации исследовательских программ по приоритетным направлениям социально-экономического и научно-технологического развития Российской Федерации; повышение привлекательности образовательных программ Университета как для обучающихся, так и для потенциальных работодателей;
- развитие человеческого капитала путем проведения научных исследований и разработки предложений по изучению уровня, качества и продолжительности жизни населения; содействие реализации социальной, демографической и миграционной политики, развитию образования, здравоохранения, ограничению бедности, финансовой защите населения, правовому обеспечению социальной сферы; непрерывному образованию;
- содействие обеспечению национальной безопасности Российской Федерации посредством исследования специфики взаимодействия социальной, политической и экономической систем общества и подготовки научно-практических рекомендаций по их результатам для органов государственной власти;
- участие в цифровой трансформации государства путем реализации цифровой трансформации Университета в целях перехода на качественно новый уровень научных и образовательных процессов посредством повышения доступности образовательных программ и образовательных сервисов;

- повышение конкурентоспособности образовательных программ на международном образовательном рынке; реализация национальных приоритетов Российской Федерации в области образования;
- интегрирование компетенций, технологий, новых стандартов для подготовки кадров в социальной сфере;
- разработка и внедрение методов проектирования персональной траектории обучения, профессионального роста и трудоустройства инвалидов и лиц с ОВЗ и их адаптации в социальной среде, создание новых технологий реабилитации и социализации инвалидов и лиц с ОВЗ, формирование адаптивных программ профориентации для лиц с инвалидностью.

В соответствии с приоритетными направлениями развития определены стратегические инициативы.

1. Разработка ценностно выверенного, долгосрочного, многопрофильного, инвестиционного, общенационального мегапроекта социального характера с селективно-дифференцированной международной компонентой для создания новой надёжной экономической платформы на базе освоения восточных территорий России.

Мегапроект является реальной альтернативой действующим сегодня в России социально-экономическим механизмам и представляет собой создание международной «Сибирской корпорации» (МСК) для освоения российских территорий с прокладкой главной транспортной магистрали на 400–700 км севернее существующей магистрали Транссиб–БАМ от Урала до Охотского моря (теги #НовыйБАМ, #ПасификАтлант, #УралоОхотскаяМагистраль). Предполагается разработка, проектирование, сооружение и эксплуатация указанной транспортной магистрали, её ответвлений и капилляров, а также пользование, владение и распоряжение (кроме отчуждений в собственность третьих лиц) всеми и любыми земельными, минеральными, биологическими, водными, энергетическими и

прочими ресурсами (кроме имеющих законные сервитуты на дату решения о создании МСК) с локацией в симметричных коридорах 400 км (2*200) вдоль магистрали, 200 км (2*100) вдоль ответвлений и 100 км (2*50) вдоль капилляров.

Практическая реализация проекта МСК предполагает инновационный подход: новые правовые решения, идеологии партнёрств, управленческие практики, технические решения, социальные институты, бизнес-схемы, персоналии, в том числе лучшие практики, используемые международными участниками проекта, но в силу разных причин не получившие широкого распространения в России (в частности, применение прямых ресурсных калькуляций вместо сводных сметных расчётов).

Успешный запуск и реализация проекта будут способствовать:

- разрешению/предупреждению социальных проблем;
- освоению малозаселённых территорий Российской Федерации;
- целевой мобилизации долгосрочных финансовых ресурсов;
- технократической редакции новой национальной идеи;
- инновационному инфраструктурному развитию Российской Федерации;
- реализации гибридной бизнес-модели в формате «Территориально-производственные комплексы + Кластер»;
- систематизации управляемости территорий;
- развитию интегральной реквизитной модели управления с приоритетом эволюционной цели, миссии компании и самоуправления;
- капитализации климатического потенциала Российской Федерации;
- развитию военно-стратегической оборонной инфраструктуры.

2. Создание «Лаборатории этического анализа» для сохранения традиционных ценностей, формирования вертикального доверия, положительного изменения отношения к девизной активности и

культурного наследия народов России. Курирование проректора по воспитательной работе и включенность в текущие образовательно-исследовательские процессы позволят обсуждать и оценивать актуальные ситуации, выносить оценочные суждения в отношении резонансных заявлений и/или действий, совершённых медийными персонами и/или попавшими в медийное поле, в соответствии с морально-этическими нормами и традиционными ценностями нашего общества.

3. Реализация реактивной инициативы «Толковый словарь» с публикацией результатов в виртуальном пространстве. Указанная стратегическая инициатива разрушит доминирование «научно-обоснованных» западных трактовок в российской социальной среде, позволит упорядочить ход общественных дискуссий и создаст базу для их корректного модерирования. Формирование тезауруса важных общественно-социологических терминов и понятий реализуется не только в правовых, но и в общественных координатах. Для успеха инициативы важно не только создать правильный целевой тезаурус, но и транслировать проработанные термины в общественное поле для дальнейшего применения.

4. Проактивная инициатива «Большой анализ», которая предполагает организацию активной дискуссии с участием студентов, исследователей, а также широкого круга общественности по актуальным социальным тематикам, распределенным между разными факультетами. Реализация инициативы «Большой анализ» предполагает предоставление трибуны участникам с различными точками зрения, что должно способствовать снижению социального напряжения в восприятии категории справедливости и позволит прогнозировать ожидания позитивных изменений в новом образе Университета.

5. Проактивная инициатива «Новый образ», призванная наполнить новым содержанием тезис «Мир вокруг России». Реализация инициативы предполагает организацию общественной дискуссии в молодёжной среде по открытой тематике «Что надо делать, чтобы...». Механизм инициативы

«Новый образ» формируют чувства сопричастности и соавторства у широкой молодёжной аудитории из разных образовательных организаций с вовлечением в общественно-социальную повестку позитивно настроенного, но пассивного сегодня большинства.

6. Проактивная инициатива (проект) «Поколения X+Y+Z». В ходе реализации проекта представители трех активных в социальном плане поколений совместно создают в публичном пространстве хрестоматию кейсов, которая состоит из нескольких сотен жизненных ситуаций с анализом реакции на них представителей разных возрастных групп. Инициатива реализуется как образовательно-исследовательской проект, результаты которого будут представлены в открытом доступе для обсуждения с представителями разных научных парадигм.

7. Креативная инициатива (проект) «Лига школ» предполагает открытие 40–50 школ-пансионов на территории всей Российской Федерации в регионах с высокой этно-, эко-, гастро-, архео- и культурно-просветительской привлекательностью (в столичных регионах предполагается открыть не более 10–12 школ), которые будут объединены в своеобразную соревновательную Лигу. Запуск проекта предполагает формат частно-государственного партнёрства, в котором государство выступает только портфельным соинвестором на инвестиционной фазе и софинансирует текущую фазу.

Особенности методической работы и учебного процесса определяет Лига в лице НКО, созданного совместно со школьными частно-государственными партнёрствами, которая является также управляющим партнёром в отношении преподавательского и тьюторского корпуса, а непосредственно образовательно-воспитательный процесс остаётся в компетенции самих школ.

8. Креативная инициатива (проект) «Международный союз молодёжи» предполагает предоставление широких возможностей для самореализации молодых людей, демонстрацию самостоятельности и

высокий уровень применения современных технологий, в том числе блокчейн. Союз получает роль координатора государственных проектов и программ, ориентированных на молодёжную аудиторию, рекомендательные полномочия в большинстве мероприятий на государственных платформах, а также реальные исполняемые квоты [3-5%] членам платформы для участия в политических, общественных и социальных институтах, возможность зачисления на бюджетные места (при росте платформы – и в вузы-участники), преимущество при прохождении отбора для участия в социальных программах и трудоустройство в самые привлекательные государственные и частные (по согласию) компании. Внутренняя модель платформы предполагает обмен «ответственность на рекомендации».

2.2. Роль образовательной организации в решении задач социально-экономического развития в масштабе региона и/или федерального округа

В ходе своей деятельности Университет ориентирован на решение задач социально-экономического развития столичного региона, а также муниципальных образований округа. Роль Университета видится в подготовке квалифицированных кадров для экономики и социальной сферы, политической и управленческой элиты, проведении научных исследований, осуществлении проектных и аналитических разработок для достижения целей устойчивого развития российских территорий.

Вклад Университета в социально-экономическое развитие региона заключается в реализации следующих направлений работы:

1) поддержка реализации социальных проектов муниципальных образований, повышение уровня эффективности социального управления и качества жизни граждан;

2) создание «социальных лифтов» для молодых лидеров местных сообществ посредством реализации индивидуальных образовательных траекторий: научно-исследовательской (интеграция в научное сообщество,

поддержка трека «магистратура – аспирантура»); практико- ориентированной (осуществление тьюторской экспертной поддержки интеграции новых технологий работы в практическую управленческую деятельность);

3) формирование партнёрства с работодателями, общественными организациями и органами власти региона, вовлечённость в проекты социально-экономического, общественно-политического и культурного развития территории.

К ключевым направлениям деятельности Университета можно отнести следующие: разработка и реализация программ обучения и повышения квалификации сотрудников НКО, гражданского сектора и предпринимательства; развитие сервисов практик и стажировок студентов, направленных на повышение доли трудоустроенных выпускников; разработка и реализация программ дополнительного образования для управленческого персонала; оказание экспертно-консультационного обеспечения деятельности органов региональной и муниципальной власти, создание общественной площадки для обсуждения лучших управленческих практик, законодательных инициатив.

2.3. Текущее состояние, тенденции и основные проблемы развития отраслей экономики. Роль образовательной организации в решении отраслевых задач

В условиях сложившейся политической, макроэкономической и социальной турбулентности в соответствии со своей миссией Университет стремится вносить максимально возможный вклад в решение социальных проблем общества.

Роль РГСУ в решении отраслевых задач заключается в повышении конкурентоспособности российского социального образования с помощью расширения сферы использования цифровых технологий, трансформации образовательной и научной деятельности, совершенствования адаптивных, практико-ориентированных программ, профессионального образования в

региональных структурах, развития новых форм взаимодействия образовательных организаций высшего образования и сферы труда.

Важными задачами РГСУ в текущий момент также являются:

- сохранение социальной стабильности, устранение разных видов неравенства и повышение качества жизни, в том числе за счет подготовки специалистов, обеспечивающих сохранение социальной стабильности, повышения качества жизни и социальной защищенности граждан;
- создание условий для развития и реализации потенциала молодежи;
- способствование устойчивому глобальному позиционированию отечественных исследований в социальной сфере.

3. Стратегия развития образовательной организации.

3.1. Миссия образовательной организации

Миссия Российского государственного социального университета

– стать ведущим государственным российским образовательно-научным кластером «первого списка», обеспечивая высокое качество подготовки конкурентоспособных специалистов социальной сферы. РГСУ как часть мирового академического сообщества в качестве своих приоритетов рассматривает развитие кластерного актива (филиальная сеть), партнёрства и альянсов, формирование ресурсной и содержательной платформы по позициям Евразийского экономического союза.

В соответствии со своей миссией Университет стремится вносить максимально возможный вклад в следующих сферах.

1. Повышение качества российского образования за счёт обновления портфеля УМК, внедрения практико-ориентированных и гибких образовательных программ, сформированных дисциплин, в том числе естественно-научных и надпрофессиональных навыков, которые помогают решать жизненные задачи и повышают коммуникативные компетенции (soft-skills, или «мягкие» навыки), а также дисциплин, инновационных по

наполнению и по технологиям, развития индивидуальных траекторий обучаемых.

2. Обеспечение интенсивного роста человеческого капитала, поощрение инновационной, научной, предпринимательской деятельности, создание условий для раскрытия креативного потенциала, самореализации учащихся и сотрудников, в том числе за счет мотивации студентов, магистрантов и аспирантов к достижению высоких образовательных результатов, поддержки научных студенческих сообществ, молодых научных работников и специалистов «прорыва».

3. Развитие евразийской интеграции, создание условий для межкультурного диалога и социокультурных практик взаимодействия граждан государств, прежде всего членов Евразийского экономического союза, а также стран БРИКС и СНГ, в том числе за счёт формирования филиальной сети.

4. Обеспечение экологической безопасности, в том числе за счёт реализации инициативы по введению отрасли «Экологические науки» в номенклатуру специальностей научных работников, проведения комплексных, междисциплинарных исследований проблем охраны окружающей среды, реализации фундаментальных и практических разработок в данной области знаний.

Ценности РГСУ

Ценностная панель РГСУ охватывает весь спектр **традиционных консервативных ценностей**, разделяемых обществом, за некоторыми акцентными исключениями: из панели ценностей исключаются все крайне левые и крайне правые позиции.

Панель ценностей Университета – элемент **открытого и гласного декларативного образа**. Ценностный подход Университета заключается в открытости накопленных Университетом знаний и опыта, готовности использовать образовательный и научный потенциал для развития общества, модернизации экономики и социальной сферы.

Ценностная концепция РГСУ заключается в приоритете прав социального большинства. Данный подход опирается на принцип коллегиальности, реализуемый на всех ступенях управления. Высший уровень представлен Учёным советом Российского государственного социального университета, осуществляющим общее руководство Университетом. Приоритет прав социального большинства и участие всех сотрудников в принятии решений достигаются коллегиальностью принятия стратегических решений (содержание и выбор образовательных программ, утверждение учебных планов, конкурс на замещение должностей профессорско-преподавательского состава и др.) на заседаниях кафедры, путём голосования штатных сотрудников.

Ценностный подход РГСУ заключается в абсолютном главенствовании локальных ценностей. Данный подход предполагает установления отношений взаимного доверия и ответственности, реализацию различных форм конструктивного сотрудничества в целях становления РГСУ как ведущего государственного российского образовательно-научного кластера «первого списка», создания благоприятных условий для развития каждого студента и сотрудника.

3.2. Стратегическая цель образовательной организации

Стратегическая цель – обеспечить лидерство Университета как образовательно-научного кластера, осуществляющего подготовку политической элиты, высококвалифицированных специалистов для экономики и социальной сферы с гарантированным трудоустройством выпускников.

Глобальное обновление РГСУ основано на трёх подходах в четырёх ракурсах каждый:

- **трансформация:** 1) целеполагания, 2) охвата, 3) функциональности, 4) наполнения;
- **реинжиниринг:** 1) процессов, 2) механизмов, 3) отношений, 4) финансов;

- **развитие:** 1) географии, 2) образа, 3) уровня, 4) технологий (ТРР).

При наличии стартового финансирования программу предполагается провести за два года с тремя контрольными вехами (КВ): КВ1 – 8 месяцев; КВ2 – 15 месяцев; КВ3 – 24 месяцев соответственно.

Ключевыми задачами развития Университета в рамках реализации стратегической цели являются следующие:

- развитие и реализация образовательной деятельности, предметное и дисциплинарное обеспечение образовательного процесса по принципу оптимальной достаточности с «покрытием» на уровне 115–120%, ревизия и актуализация образовательного портфеля, проведение внешней экспертизы, инновационное наполнение образовательных программ;
- повышение эффективности научной деятельности и качества научных исследований по приоритетным направлениям социально-экономического и научно-технологического развития России, расширение рамок охвата направлений научной деятельности и общественной активности на платформах Университета;
- развитие «экспорта образования», в том числе через формирование образовательного пула отечественных и зарубежных вузов-партнёров по программе «два диплома», развитие географии присутствия Университета, преимущественно в странах Евразийского экономического союза, БРИКС и СНГ, создание зарубежной филиальной сети РГСУ как ключевого кластерного актива;
- развитие материально-технической базы и инфраструктурного профиля Университета;
- развитие бренда Университета со следующими компонентами: Университет – государственный российский образовательно-научный кластер «первого списка»; лидерство по социальному,

общественно-политическому и экологическому направлению; подготовка качественных специалистов, субститутивный компонент бренда «РГСУ» – название «Гагаринский Университет».

3.3. Целевая модель образовательной организации

Для обеспечения целостности деятельности и реализации конкурентных преимуществ проводится модернизация образовательного портфеля (ОП) РГСУ с защитой существующих профилей подготовки.

Предлагаемая базовая концепция ОП РГСУ – подготовка специалистов, экспертов, функционеров и учёных в общественно-политической, эколого-природоохранной, социально-медицинской, патентно-авторской и гостинично-туристической сферах:

- совершенствование системы дополнительного образования, бакалавриата, магистратуры и аспирантуры;
- приоритет в базовом образовании отдаётся специалитету;
- развитие прикладного образования типа РВА (практик бизнес-администрирования), практика делового администрирования и/или РРА (практик политического администрирования);
- гибкая система перевода непрофильных специальностей в агентский режим (при наличии заказов и соглашений).

Определить конкурентный подход как организационный принцип деятельности Университет

4. Задачи и мероприятия по реализации целевой модели образовательной организации.

4.1. Образовательная политика

Образовательная политика направлена на развитие индивидуальных траекторий подготовки студентов, создание системы проектной деятельности, формирование портфеля конкурентных образовательных программ.

В частности, в ходе реализации образовательной политики Университета планируется реализация следующих мероприятий:

- провести ревизию портфеля дисциплин на предмет актуальности и соответствия ОП РГСУ [KB1];
- структурировать портфель на собственные, авторские, партнёрские и лицензионные УМК [KB1];
- актуализировать наполнение собственных УМК внешней экспертизой и дополнительным консультированием [KB2];
- разработать требуемые инновационные ОП-дисциплины типа «Социальной топографии» [KB2];
- внедрить комплексную практику работы с лидерами по всем типам внешних дисциплин [KB2].

Для успешной реализации целей и задач стратегии Университета необходимо провести:

- корректирование деятельности Ресурсного учебного методического центра с переструктурированием его функционала и усилением кадрового потенциала [KB1];
- имплементацию проектного принципа разработки и процессного принципа реализации [KB2];
- создание внутренней среды для подходов «наставничество» и «образовательные маршруты» [KB2];
- практическое дополнение ОКСО/ФГОС современными университетскими и корпоративными образовательными стандартами, а также защитой результатов интеллектуальной деятельности [KB2];
- организацию поддержки проекта «Экспорт российского образования» с учётом особенностей целевого клиентского сегмента [KB2];
- обновление библиотеки инструментов контроля с установкой приоритета на качество образования [KB2].

Таким образом, основными направлениями образовательной политики Университета являются повышение качества образования и эффективности учебного процесса, формирование профессиональных компетенций студентов в соответствии с современными требованиями рынка труда.

4.2. Научно-исследовательская политика, политика в области коммерциализации и инноваций

Научная деятельность организовывается в соответствии с новым наполнением социальности Университета, его ценностной панели и принципами образовательной политики и реализуемых в ее рамках образовательных программ. Достижение цели и решение задач в сфере научно-исследовательской политики, а также политики в области коммерциализации инноваций осуществляются путем выполнения взаимосвязанных по целям, срокам, ресурсам и источникам финансирования мероприятий, таких как:

- формирование междисциплинарных проектов и научно-технологических программ, соответствующих и охватывающих все значимые актуальные социальные вопросы развития современного общества и личности;
- распространение научных результатов и общественной активности на платформах Университета, направленных на повышение качества жизни населения и конкурентоспособности российской экономики [KB1];
- изучение, прогнозирование и оценка эффективности социальной политики и ее компонентов на федеральном, региональном и муниципальных уровнях [KB1];
- расширение участия в деятельности территориальных кластеров, инициирование создания технологических консорциумов для решения разного типа социальных задач, в том числе с учётом фундаментальных национально-культурных традиций и ценностей регионов присутствия, народов и этносов.

К приоритетным направлениям формирования комплексных междисциплинарных программ и проектов относится решение следующих ключевых задач.

- Разработка плана мероприятий и реализация проектов в рамках Постановления Правительства РФ от 11 мая 2017 г. № 553 «Об утверждении Положения о формировании перечня научных организаций и образовательных организаций высшего образования, которым предоставляются права, предусмотренные абзацами вторым–четвертым пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона “О науке и государственной научно-технической политике”» [KB3].
- Усиление кадрового потенциала научно-исследовательской работы за счёт раннего вовлечения в проекты наиболее талантливых студентов, магистрантов и аспирантов.
- Развитие системы стимулирования и поощрения молодых учёных, формирование стипендиального фонда и расширение инструментов нематериального стимулирования.
- Ревизия предметных образовательных и научных областей факультетов для перехода к обновлённой модели образовательной деятельности на базе кафедральной структуры и актуальной повестки научных исследований, исследовательских проектов и моделей коммерциализации их результатов [KB1].
- Координация научных проблематик с лидерами в образовательной сфере, в том числе за счёт формирования партнёрских диссертационных советов и использования новых финансовых моделей [KB2].
- Инициирование включения в номенклатуру специальностей научных работников новых отраслей, необходимость появления которых определяется социальной трансформацией общества. В частности, открытие отрасли «Экологические науки» (приказ

Минобрнауки № 118 от 24.02.2021) и реализация пилотного проекта [КВ1], организация сектора научных исследований по специальным историческим дисциплинам [КВ1].

- Открытие диссертационных советов по основным специальностям, соответствующим современной научной парадигме. В частности, создание гибридного диссертационного совета на пространстве ЕАЭС по психологии (5.3.5), социологии (5.4.4) и политике (5.5.2) [КВ2] и перезапуск диссертационных советов по специальностям «Педагогика» (5.8.2), «Психология» (5.3.4) и «Социология» (5.4.2) [КВ2].

4.3. Молодёжная политика

Гармоничным контуром молодёжного ракурса стратегии Университета должна стать традиционная система ценностей. Воспитательная задача Университета прививать их, защищать студентов от случайной или целевой деструкции.

Молодёжь должна стать локомотивом «новой реальной экономики». Целью направления является развитие компетенций студентов, формирование чувства вовлечённости, сопричастности, адекватности. Рабочим сценарием может стать образовательно-исследовательский подход (проектный подход). Эффективный сотрудник вне зависимости от занимаемой должности начинает приобретать черты предпринимателя и члена проектной команды. Поэтому только общепрофессиональная подготовка перестаёт быть достаточной базой для успешного трудоустройства и построения гибких карьерных траекторий, если она не интегрируется со способностью работать в проектных группах, налаживать коммуникацию, разрабатывать и реализовывать проекты. В этих условиях акцент делается на следующие задачи:

- 1) увеличение доли используемых проектных форм обучения, в том числе предоставление студентам возможности участия в коллективных (групповых) проектах, обеспечение механизма инициирования студенческих

проектов, организация консультационной и информационной поддержки проектной работы студентов;

2) развитие проектной коммуникации посредством развития студенческих научных сообществ, структур самоорганизации, студенческого научного сектора;

3) создание и закрепление научных школ всероссийского и мирового уровней, что призвано обеспечивать поступательную образовательную траекторию студента «бакалавриат – магистратура – аспирантура» или «специалитет – аспирантура».

Развитие проектной (практико-ориентированной) деятельности студентов диктует необходимость активного взаимодействия с потенциальными работодателями, партнёрами и стейкхолдерами образовательного пространства. В связи с этим реализуемые студентами проекты должны быть:

- нацелены на конкретные сегменты рынка труда и/или проблемы социально-экономической сферы, в том числе встраиваться в международные исследовательские проекты;
- дифференцированы в зависимости от сложности, масштаба и планируемого эффекта для социально-экономического развития российских территорий, экологии, цифровой трансформации общества, урбанистики, социальной политики и проч.;
- сконцентрированы на повышении мотивации молодежи к совершенствованию своих профессиональных навыков.

Требуется составление опережающей исследовательской молодёжной повестки с учётом интересов потенциальных партнёров, глобальных экономических вызовов и современных форм организации междисциплинарных исследований. По итогу трансформации дизайна проектной деятельности не менее 75% выпускников должны иметь опыт работы в проекте и научные разработки по соответствующим направлениям деятельности тематики исследований. Модель внутреннего управления

научно-исследовательской деятельностью студентов будет формироваться таким образом, что каждый молодёжный проект будет являться инвестицией с планируемой отдачей в виде роста академической репутации Университета, формирования команд перспективных исследователей, отчуждаемого продукта (интеллектуальная собственность, патент, оформленная разработка), социального эффекта.

На новом этапе реализации молодёжной политики Университет сконцентрирует свои усилия на модернизации воспитательной работы, характерными чертами которой станут:

- выстраивание новой вертикали студенческого самоуправления и самоорганизации;
- развитие общественной жизни студентов;
- развитие наставничества старших курсов, выпускников, партнёров;
- расширение участия общественных лидеров в жизни студенческой молодёжи через мастер-классы, открытые лекции, организацию стажировок и выездов студентов.

В процессе модернизации воспитательной работы будут сохранены хорошо зарекомендовавшие себя инструменты: индивидуальный подход преподавателей к потребностям студентов, поддержка инициативных студентов, в том числе посредством организации практики/стажировки в организациях/органах власти, соответствующих профессиональным интересам студентов, добровольчество.

В целях формирования основы трансформации Университета планируется:

1) развивать наставничество и партнёрство в студенческой среде: студенты старших курсов будут передавать «младшим» традиции и ценности Университета, формируя общую идентичность «студента РГСУ», ответственность и заинтересованность в развитии Университета. Лучшие студенты станут менторами, кураторами разных направлений общественной

жизни учащихся, возглавят соответствующий блок во внутренней структуре студенческого самоуправления;

2) продолжить работу по поддержке студенческого добровольчества, в том числе в рамках мероприятий научного, общественного характера;

3) развивать таланты, в том числе за счёт более чёткого и спланированного «встраивания» проектной и исследовательской деятельности студентов в фокус работы федеральных и региональных платформ «вращения» талантов и проведения студенческих конкурсов (например, «Россия страна возможностей», «Твой ход» и др.), которые направлены на оценку академических знаний (конкурсы научных работ студентов, Универсиады) и практических навыков, проектного мышления, навыков коллективной работы (хакатоны, кейс-чемпионаты, командные олимпиады, кубки). Сообщество студентов с высоким потенциалом станет местом интенсивной научной, общественной и иной коммуникации учащейся молодежи и драйвером появления новых проектов, молодых научных/проектных коллективов;

4) вовлекать своих выпускников (в том числе через «клуб выпускников-амбассадоров») в студенческую жизнь через реализацию возможности их участия в образовательной, научной и проектной деятельности РГСУ, развитие программы наставничества «выпускник – студент», реализацию программ лояльности/стажировок. Выпускники Университета рассматриваются как ключевые участники продвижения бренда факультета во внешней среде.

Молодёжная политика предполагает также реализацию следующих мероприятий:

1) создание прозрачной системы трансляции общих целей и персонального распределения задач:

- проведение ежегодных стратегических сессий «Молодёжная политика РГСУ». Целями стратегических сессий являются обсуждение современных требований к организации

воспитательной работы в вузе, ознакомление с нормативно-правовым и методическим обеспечением, определение приоритетных направлений и организации процессов воспитательной работы РГСУ. По результатам стратегической сессии будет определяться годовая дорожная карта с уточнением ответственных по мероприятиям;

- создание площадки для социального диалога обучающихся, сотрудников, профессорско-преподавательского состава и руководства Университета;

2) разработка стипендиальных программ обучающихся, научной молодёжи и специалистов «прорыва»:

- «Программа именных стипендиатов РГСУ». Именная стипендия для студентов – это дополнительная форма финансовой поддержки учащихся вузов за значительные достижения в области науки, творчества, общественной жизни. Критерии: строгое выполнение норм учебного плана, участие в научных конференциях, которые проводятся на базе нашего Университета и за его пределами, посещение разных профильных и международных молодёжных форумов, выступление на мероприятиях научных сессий, а также публикация научных работ, участие в профильных олимпиадах;

- «Система скидок и стипендий для поощрения волонтёров РГСУ». Предполагается повышенная стипендия для волонтёров Волонтёрского центра РГСУ. Данную стипендию получают активисты по представлению председателей факультетов. Руководитель Волонтёрского центра может ходатайствовать за конкретных студентов на назначение повышенной стипендии. Система скидок на оплату обучения прописывается ответственными сотрудниками по поручению Ректора. Необходимо участвовать в данном процессе, поскольку от этого напрямую зависит, какой процент скидки можно просить от

руководства вуза. Сегодня процент скидки составляет 10%. Необходимым шагом видится увеличение скидки на обучение вплоть до 30%. Исходя из этого, задачи руководителя Волонтерского центра – разработать наиболее органичную, логичную и обоснованную систему скидок для волонтеров и вынести её на утверждение руководства вуза. Возможно, в данной системе можно учесть несколько уровней «полезности» волонтера, в соответствии с которой будет возрастать и процент скидки, к примеру: 5–10–20–30%.

Одной из важнейших задач сотрудников Волонтерского центра является поиск различных видов поощрения среди партнёрских организаций. Это позволит не только уменьшить финансовую нагрузку на Университет, но и представить более обширный список потенциальных видов поощрения для волонтера. Примером могут служить билеты в разные учреждения культуры, спорта или отдыха, программы лояльности в партнёрских организациях (скидки) и т.п. Для решения данной задачи целесообразно обращаться в партнёрские структуры РГСУ (Профсоюз РГСУ, Центр содействия трудоустройству и т.п.) для расширения контактной базы и помощи в реализации задачи:

- создание базы данных «Топ-100», в которую будут входить талантливые студенты, имеющие особые достижения. Студенты, входящие в такую базу, будут получать поддержку со стороны Университета в сфере организации получения приглашений на престижные мероприятия своей сферы интересов (по направлению подготовки), развития личного бренда, а также трудоустройства в лучшие компании-партнёры;
- «Образовательная программа для лидеров Студенческого совета – Сената РГСУ». Программа позволит сформировать необходимые компетенции для лидеров студенческого самоуправления, руководителей студенческих объединений, которые позволят им

эффективно организовывать свою деятельность, управлять коммуникацией в студенческой среде. Проведение программы будет способствовать реализации студенческих инициатив по развитию Университета, нацеленных на развитие внеучебной активности, студенческого самоуправления. Особенностью программы является порядок её проведения, который будет обеспечиваться силами представителей студенческого самоуправления и студентами старших курсов;

- «Институт дублёров» – технология вовлечения студентов в принятие решений в управлении Университетом. Технология предполагает формирование функций дублёра соответствующей должности, требований к кандидату, методов отбора и обучения. «Институт дублёров» создаст дополнительные возможности для самореализации обучающихся Университета, проявления ими активной гражданской позиции, формирования «мягких навыков»;
- создание и администрирование фонда специальной и инфраструктурной поддержки:
- специальная поддержка. «Акселератор молодёжных проектов РГСУ» – образовательная площадка по поддержке молодёжных проектов для обучающихся и сотрудников Университета. Акселерация проектов будет включать в себя обучение проектной деятельности, наставничество, содействие в участии в грантовых конкурсах. Предполагается цифровизация процессов – создание с помощью конструктора конкурсов на базе сайта (myrtex.com) конкурсов по отбору и акселерации молодёжных проектов для обучающихся и сотрудников Университета, а также конкурса проектов по созданию комфортной университетской среды. Определение возможности интеграции деятельности Акселератора в образовательный процесс, включение специального раздела в дисциплину «Проектная деятельность».

Проект «Интеграция добровольческой деятельности в образовательный процесс». Одним из основных направлений деятельности Волонтерского центра является интеграция в образовательный процесс. Это позволяет закрыть сразу несколько задач: создать новые (уникальные) образовательные программы для волонтеров и включить в эти программы 10% обучающихся РГСУ. Необходимо предусмотреть создание уникальной, удобной системы, которая позволит объединить образовательный процесс с деятельностью сотрудников Волонтерского центра. Во-первых, образовательный процесс получит элемент геймификации; во-вторых, такая система позволит обучающимся упорядоченно получить знания по основным особенностям волонтерской деятельности, сформирует системный подход; в-третьих, указанная система будет наглядно демонстрировать степень освоения программы, что позволит сформировать единые критерии оценивания (в нынешней системе данные критерии размыты). Далее, данную систему возможно интегрировать с Портфолио РГСУ, а также с личным кабинетом студента/абитуриента. Благодаря этому Университет получит репрезентативные данные о деятельности студентов/абитуриентов. Эти данные позволят также в автоматическом режиме оценивать достижения абитуриентов, необходимые для начисления дополнительных баллов к результату ГИА (ЕГЭ). Удобным дополнением данной системы будет создание вкладки «Анонсы», призванной привлечь студентов/абитуриентов к волонтерской деятельности. В данной вкладке будет отражена вся информация о текущих мероприятиях/обучениях/грантах и об иной деятельности центра, в которой можно принять участие:

Инфраструктурная поддержка. Создание специального пространства, студенческого коворкинг-центра «Инициативы в социальном» – места для проведения мероприятий неформального образования в гибридном формате, собраний проектных команд, презентации проектов, встреч с партнёрами, наставниками проектов. Коворкинг-центр станет «точкой притяжения» для

студентов, которые в связи с длительным дистанционным обучением стали меньше участвовать в общественной жизни Университета. Создание коворкинг-центра будет способствовать формированию студенческого комьюнити, где его участники (резиденты) смогут обмениваться опытом и идеями, инициировать новые проекты, объединяться в команды.

Студенческое общежитие – это оборудованное для жилья помещение, предоставляемое учебным заведением для студентов. Благоприятная атмосфера общежитий позволяет студентам полностью включиться в образовательную деятельность и активно принимать участие в культурно-творческих мероприятиях вуза. Насыщенная студенческая жизнь общежитий формирует университетскую корпоративную культуру, создаёт комфортную атмосферу проживания и общения студентов. Одним из институтов регулирования проживания в общежитии является студенческий актив общежития, формирующийся из числа обучающихся, которые проживают на данный момент в общежитии. Студенческий актив необходим для представления интересов обучающихся, проживающих в общежитии, улучшения условий проживания, организации отдыха и досуга обучающихся, проведения мероприятий культурно-творческой, спортивно-оздоровительной и общественно значимой направленности, организации работ по самообслуживанию проживающих в общежитии;

- творческий прорыв. Создание условий для творческой самореализации обучающихся, развития студенческих творческих объединений. Планируемое количество творческих объединений к 2027 году – не менее 20;
- гражданско-патриотическое воспитание. Сохранение культурно-исторического наследия. Воссоздание музея РГСУ. Историческая память;
- интернациональное воспитание. Укрепление связей между студентами разных национальностей на базе Интерклуба;

- организация учебно-воспитательного процесса в духе ценностей и традиций РГСУ. Возобновление работы Ассоциации выпускников РГСУ. Налаживание тесных контактов между выпускниками и студентами Университета.

4.4. Политика управления человеческим капиталом

Программа стратегического развития предполагает перестройку образовательной структуры Университета как на факультетском, так и на кафедральном уровне с обязательными кадровыми решениями.

Стратегические цели в сфере политики управления человеческим капиталом заключаются в следующем.

1. Высокая степень вовлеченности в образовательный, научный и воспитательный процесс, которая формируются за счёт деятельности каждого преподавателя.

2. Преемственность поколений и передача опыта и научных знаний (развитие научных школ и традиций).

3. Формирование новых знаний, развитие компетенций – соответствие современным требованиям и сохранение традиций в том, что является фундаментом.

4. Сбалансированность личной мотивации (в том числе создаваемые Университетом условия): вклад в развитие науки и общества, достойная оплата, признание заслуг, личные интересы (культура, хобби, спорт и проч.), семья (здоровье близких, досуг, культура, поддержка, профсоюз и проч.).

5. Общие ценности и стратегические приоритеты.

Развитие кадрового потенциала РГСУ предполагает формирование системы профессиональных траекторий сотрудников на основе анализа и доработки принципов мотивации научно-педагогического состава [KB1]:

- разработка специальной технологии отбора, стимулирования и оценки эффективности деятельности сотрудников, включающей создание системы поощрения со справедливым распределением накладных, расходов, перенастройка системы ключевых

показателей эффективности для обеспечения их минимальной достаточности, распределение доходной мотивации на всех задействованных в проектах и/или процессах лиц, создание комплексной системы нематериальной поддержки ключевых и перспективных сотрудников;

- совершенствование научной, образовательной и воспитательной работы в современной информационно-технологической среде с помощью создания [KB1] и внедрения [KB2] тестирования и методов оценки и прогнозирования поведения сотрудников на основе анализа наиболее информативных частных признаков;
- организация сотрудничества с российскими и иностранными лидерами в сфере образования, науки и реального сектора с соблюдением принципа недопустимости дискриминации [KB1];
- создание условий для непрерывного профессионального развития сотрудников по индивидуальной траектории;
- формирование контрактной системы, включающей в себя обеспечение стабилизации контрактных условий для ведущих специалистов, нормирование «штат/совмещение/сессия» для категорий ППС на соответствующих кафедрах [KB1], введение практики ранжирования и аккредитации совместителей и сессионных ППС [KB1], создание профилей ППС для работы по вменённому контенту и в экзаменационных составах [KB2];
- регулярный анализ состояния и развития кадрового потенциала Университета по количественным и качественным показателям;
- организация и проведение аттестации работников Университета, проведение регулярной и объективной оценки трудового и профессионального потенциала работников;
- осуществление системной, целенаправленной работы по подготовке, подбору кадров, комплектование Университета научно-педагогическими, учебно-вспомогательными кадрами, а

также рабочими, служащими требуемых профессий, специальностей и квалификаций в соответствии с внешними и внутренними условиями деятельности Университета;

- совершенствование процедуры реального внутреннего отбора, переход от внутреннего безальтернативного конкурса к открытому альтернативному конкурсу;
- формирование кадрового резерва, создание условий для привлечения молодых сотрудников;
- формирование внутренней убеждённости у работников Университета в социальной значимости преподавательской и научно-исследовательской деятельности (повышение роли содержательных критериев оценки сотрудника руководителем);
- создание условий для самореализации, полного раскрытия профессиональных возможностей работников Университета (материально-техническое обеспечение рабочего места, возможность участия в мероприятиях других университетов, в том числе международных, нравственный климат в коллективе);
- дифференциация механизмов поддержки и стимулирования в целях личного развития персонала, направленных на формирование оптимальных для стратегии Университета структуры и качества персонала (повышение или понижение оклада, доплаты и надбавки, премии, комиссионные, путёвки, подарочные сертификаты и проч.);
- внедрение методов управления кадровым потенциалом с использованием информационных технологий и автоматизированных систем (отбор, аттестация и учёт работников, разработка штатного расписания, составление аналитических отчётов);
- пропаганда и стимулирование здорового образа жизни, профилактика заболеваний сотрудников и членов их семей,

вовлечение в общественную и культурную жизнь (творчество, спорт, профсоюз).

4.5. Политика по развитию инфраструктуры и кампуса

Программа развития РГСУ включает в себя создание современного университетского кампуса, инфраструктурное обеспечение условий для организации всех видов деятельности Университета на качественно новом уровне для обеспечения количественного и качественного роста научных и образовательных услуг, повышения эффективности функционирования имущественного комплекса Университета через:

- оснащение аудиторий современным учебным и вспомогательным оборудованием;
- автоматизацию научных и образовательных процессов, систем управления Университетом;
- модернизацию существующих лабораторий для проведения отдельных видов научных исследований;
- повышение эффективности использования оборудования и помещений Университета;
- увеличение количества общественных и публичных мероприятий, проводимых на базе Университета;
- оптимизацию образовательных программ и графиков учебного процесса;
- развитие имущественного комплекса Университета за счёт нового строительства и реконструкции для реализации целей образовательной, научной и общественной деятельности в соответствии с планами увеличения числа обучающихся и научно-педагогических работников с учётом требований нормативных документов;
- улучшение качества имущественного комплекса за счёт текущего, капитального ремонта и мероприятий по повышению энергоэффективности текущей эксплуатации;

- повышение эффективности текущей эксплуатации коммунальной инфраструктуры Университета в целях снижения затрат (стоимости фактического содержания объектов недвижимого имущества) на единицу полезного эффекта (на 1 м², 1 работника, 1 обучающегося);
- определение необходимых резервных мощностей для развития имущественного комплекса Университета.

Для усиления материально-технической базы РГСУ и в рамках ТРР планируется:

- поднять уровень ИТ-комплекса (техника, коммуникации, программное обеспечение, обработка данных) вначале до онлайн-платформы [KB2] и затем – до уровня начального блокчейна [KB3];
- расширить аудиторное и общекорпоративное оснащение до современного конкурентного уровня [KB1];
- разработать [KB1] и реализовать [KB2] имущественную политику РГСУ, включая филиальную сеть;
- разработать имущественно-обеспечительные стандарты деятельности филиалов на уровне центра [KB1];
- реорганизовать структуру и механизмы управления имущественным комплексом Университета [KB2];
- разработать проект модернизации и расширения кампуса и комплекса общежитий РГСУ [KB2].

4.6. Цифровая трансформация и политика в области открытых данных.

Цифровая трансформация в Университете предполагает:

- внедрение новейших цифровых технологий в учебный процесс и исследования. Создание благоприятных условий для развития научных проектов и стартапов, разрабатывающих решения в сфере информационных технологий при поддержке отечественных

компаний – лидеров рынка ИТ, и стимулирования спроса на их решения, а также перспективных высокотехнологичных направлений в социальной сфере. Развитие междисциплинарных разработок и внедрение результатов в практическую деятельность в социально значимых областях: инклюзия, экология, трансформация городов и территорий и т.д.;

- следование принципам открытой науки, включающей весь спектр образовательных дисциплин, исследования, преподавание, а также проекты и социальную сферу. Формирование среды для возможности генерирования и получения знаний как можно большему количеству людей;
- реализацию совместных проектов с участием исследователей, научных журналов, спонсоров и общественности. Стремление к расширению и открытости в сфере воспроизводимости и сопоставимости научной работы;
- развитие онлайн- и офлайн-форматов публичных дебатов по актуальным научным вопросам и вовлечение в них широкого круга общественности. Предоставление инфраструктуры Университета для общего блага в целях распространения научного знания;
- последовательное соблюдение принципов поддержки и результатов научного процесса, на которых базируется открытая наука: открытый исходный код, открытые данные, открытый доступ, открытая экспертная оценка и открытые образовательные ресурсы.

4.7. Система управления Университетом

В рамках реализации стратегических инициатив Университета, обеспечивающего подготовку и переподготовку специалистов высокого уровня, необходимы высококвалифицированный состав руководителей, научно-педагогических работников, учебно-вспомогательного персонала и эффективная система управления.

Система управления Университетом в настоящее время проходит трансформацию. Изменение структуры и механизмов управления Университетом позволит достичь оптимального соотношения численности научно-педагогических работников к другим категориям работников.

Организационно-управленческая структура должна ориентироваться на максимальное использование потенциала Университета и партнёров для обеспечения подготовки и успешного трудоустройства выпускников в соответствии с профилем образовательных программ.

В целях повышения эффективности управления Университетом планируется работа по следующим направлениям:

- модернизация системы управления, базирующейся на модели цифрового университета;
- формирование гибкой системы управления за счет внедрения проектных форм организации работы по решению комплексных междисциплинарных задач Университета;
- создание информационной среды по управлению ресурсами и оценке результативности инвестиций, обеспечение всех участников процесса необходимой аналитической информацией и прогнозными данными;
- модернизация системы управления образовательными программами и проектами;
- формирование нового подхода к контролю и оценке деятельности структурных подразделений, каждого работника и партнёра Университета;
- создание системы сохранности ресурсов и их эффективного использования, снижения рисков.

Базовая концепция ОС РГСУ предполагает воссоздание кафедрального принципа организации науки, образования и воспитания в современной информационно-технологической среде:

- ранжирование головных факультетов, общих и гибридного факультета заказчика [KB1];
- регуляторная специализация выпускающих, предметных и тьюторских кафедр [KB1];
- разработка, локализация и ресурсное обеспечение программ доведения [KB2].

4.8. Финансово-экономическая модель

Новые рамки деятельности РГСУ предполагают формирование дифференциальной финансовой модели с развитым механизмом управленческого учёта. Исходя из предпосылок, программа реорганизации финансовой системы является комплексной и базируется на параллельных подходах:

- перенастройка системы управленческого учёта в Университете по проектам и процессам [KB1];
- модернизация связанных между собой правовой и организационной инфраструктур Университета [KB1].
 - При институционализации функционала финансового управления в подразделение Финансового директора [KB2] обеспечивается:
 - администрирование финансового обеспечения нормативной текущей образовательной деятельности;
 - равноправный дифференциальный доступ структур Университета к финансовым источникам развития;
 - невмешательство финансового директора в субстантивные задачи и функции подразделений РГСУ;
 - ответственность финансового директора за финансовую дисциплину, в том числе с учётом разных статусов Университета;
 - внутренняя ответственность финансового директора за финансовую устойчивость Университета в целом;

- внешняя ответственность финансового директора за коррупционную чистоту Университета в целом;
- предпринимательский характер инициатив службы финансового директора без нарушения норм целеполагания РГСУ.

Комплексная программа реорганизации финансовой системы РГСУ основана на равнозначных подходах параллельного применения, таких как:

- имплементация принципа управления, нацеленного на создание стоимости, концепции управления, направленной на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счёт концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых факторах создания стоимости (в формате, адаптированном для образовательного бизнеса) [KB2];
- освоение иных по характеру источников финансирования в дополнение к существующим [KB3];
- совершенствование механизмов справедливой адресной поддержки сотрудников и обучающихся [KB1];
- императивное внедрение как базовой концепции финансирования РГСУ модели, в которой анализ источников доходов и их использования позволяет определить, откуда будут поступать средства, используемые для финансирования работы Университета, как будет потрачен финансовый капитал [KB1];
- разработка и внедрение финансовой структуры с центрами финансовой ответственности (доходы, затраты и др.) [KB1];
- создание фондов: пожертвований (с УК), целевого, адресного и клиентского финансирования [KB2];
- делегирование финансовых полномочий бюджетным контролёрам, включая управление источниками денежных средств и затратами, которые Университет ожидает в прогнозном периоде, в том числе включая погашение долговых обязательств [KB2];

- уточнение юридического и контрактного сопровождения деятельности с учётом статусов РГСУ [KB2];
- введение нормативно-справочной информации для учёта разработок и расчёта себестоимости по видам деятельности [KB2];
- расширение функциональности интегрированной системы управления модулями учёта и отчётности, обеспечивающими функции управленческого учёта и контроля; управление материальными потоками; поддержка продаж, а также системы управления взаимоотношениями с заказчиками и модулем интегрированной системы управления, обеспечивающим управление техническим обслуживанием и ремонтами [KB3].

Комплекс условий для обновления форм и механизмов финансирования РГСУ содержит пять основных предпосылок реформации финансовой системы, а именно:

- потенциал уточнения сущностных рамок Университета и предметного охвата;
- актуальность и востребованность существующей в Университете экспертизы;
- лояльность существующего состава и контингента, их сонастроенность и энтузиазм;
- общий невысокий уровень финансовой оснащённости Университета и его материально-технической базы;
- кооперативная система привлечения ресурсов для обеспечения основной деятельности Университета и мотивации сотрудников.

Ответственность за финансовый результат образовательных продуктов сохраняется за образовательным подразделением до момента полного завершения расчетов по заключенным договорам.

4.9. Социальная миссия Университета

Социальная миссия Университета заключается в направленности его деятельности на решение общественных проблем, участие в реализации

государственных, региональных и муниципальных программ инновационного развития, осуществление воспитательной работы с

молодёжью в целях формирования патриотизма, национально-культурных и социальных ценностей.

Лидерство Университета в общественно-политической и экологической сферах делает возможным реализацию социальной миссии Университета в следующих направлениях: проведение исследований по вопросам социально-экономического развития региона и муниципальных образований, оценка рисков и последствий реализации управленческих решений, мониторинг социально-экономической и общественно-политической ситуации в регионе, проведение комплексных, междисциплинарных исследований проблем охраны окружающей среды, реализация фундаментальных и практических разработок по обеспечению экологической безопасности.

Важнейшим аспектом программы обновления (ТРП) видится новое наполнение буквы «С» в названии РГСУ. Планируется уточнить прочтение «социальности», дополнив традиционную научно-образовательную среду, и расширить рамки охвата Университета, включив в них:

- традиционные социальность, инклюзивность и социальное предпринимательство в отношении групп людей с ограниченными возможностями и/или находящихся в сложных обстоятельствах, а также ориентированные на профилактику социальных рисков [КВ3];
- выделенные и признанные социальные проблемы как предмет научной деятельности РГСУ и общественной активности на платформах Университета [КВ1];
- новые социальные феномены и социальные явления с длительной историей, которые находятся в фокусе исследовательской и педагогической деятельности Университета [КВ1];
- сформировавшиеся социальные институты как образовательные приоритеты РГСУ [КВ1].

4.10. Политика в области международной деятельности

Повышение международной конкурентоспособности образования является одним из ключевых направлений развития образования Российской Федерации. Политика в области международной деятельности в РГСУ сосредоточена: на работе по увеличению удельного веса численности иностранных обучающихся по основным образовательным программам в приведённом контингенте студентов; на повышении качества мероприятий международного уровня и совместных международных научных исследований. Ведётся работа по научно-методическому обеспечению деятельности в рамках взаимодействия с образовательными организациями Республики Беларусь по приоритетным направлениям Союзного государства. Осуществляется содействие расширению сотрудничества Российской Федерации и стран Центральной Азии (Киргизской Республики) в образовательной сфере. Планируется проведение работы по повышению международной конкурентоспособности образования в Университете и популяризации российского образования в мире посредством взаимодействия с зарубежными образовательными организациями и образовательными организациями ближнего зарубежья.

Среди приоритетных направлений РГСУ в рамках международного сотрудничества можно выделить:

- определение новых перспективных направлений международного сотрудничества с основными потенциальными партнёрами;
- развитие международного сотрудничества в образовательной области и разработку совместных с партнёрскими зарубежными университетами международных образовательных программ;
- развитие международного сотрудничества в научно-исследовательской деятельности;

- участие сотрудников Университета в международных научных конференциях, конгрессах, симпозиумах, семинарах в России и за рубежом;
- формирование и реализацию долгосрочной политики Университета в области языковой подготовки студентов, аспирантов, преподавателей и научных работников.

Филиальная сеть РГСУ должна стать ключевым кластерным активом.

Для её ТРР предполагается:

- открыть базовые филиалы в Казахстане, Узбекистане и Азербайджане с основным ОП РГСУ [КВ2];
- открыть базовые/партнёрские филиалы в Армении, Грузии, Молдавии и Средней Азии [КВ3];
- открыть базовые/партнёрские филиалы в Бразилии, Индии, Китае и Южной Африке [КВ3].

4.11. Политика в области развития филиальной сети

Формирование филиальной сети РГСУ является важной составляющей Стратегии развития и Миссии Университета. Развитие филиальной сети способствует интернационализации образования, повышению узнаваемости бренда Университета, созданию условий для академической мобильности и укреплению научных связей, как между регионами в Российской Федерации, так и между странами.

Приоритетами политики в области развития филиальной сети Университет считает поддержание высокого качества образовательной деятельности филиалов, обмен опытом, поддержку и поощрение студенческих инициатив и научных исследований.

Реализация политики в области развития филиальной сети предполагает:

- проведение ревизии существующей филиальной сети с коррекцией и организационными решениями [КВ1];

- разработку концепции базового, партнёрского, тематического и сетевого филиала [KB1];
- рассмотрение вариантов партнёрств и альянсов для финансирования филиальной активности [KB1];
- открытие не менее трёх базовых филиалов Университета в странах ближнего зарубежья [KB2];
- рассмотрение возможности и целесообразности дальнейшего расширения зарубежной сети [KB1];
- оценку [KB1], разработку [KB2] и реализацию [KB3] программы филиального покрытия в России;
- разработку и реализацию агентской филиальной роли «мы там» совместно с заинтересованными партнёрскими структурами [KB2].

4.12. Дополнительные разделы по развитию.

Партнёрства и альянсы как основополагающая конструкция представленности РГСУ в рамках ТРР:

- образовательная платформа общественного характера с функциональной и ролевой интеграцией [KB1];
- субстантивная и административная платформа партнёрства с Всероссийским обществом охраны природы [KB1].

5. Ресурсное обеспечение программы развития.

5.1. Финансовое обеспечение программы развития.

Целеполагающий перечень источников финансирования программы развития Университета [KB1]:

- бюджетные источники разных уровней;
- рыночные доходы от образовательной и исследовательской деятельности;
- доходы от профессионального управления активами и целевым капиталом Университета;
- доходы от участия в некоммерческих проектах и инициативах по направлениям Университета;

- доходы от участия в бизнес-проектах и проектах третьих лиц, ориентированных на прибыль;
- немонетарные и невозвратные источники финансирования развития и текущей деятельности;
- спонсорское брендовое, целевое и адресное финансирование при корректном использовании.

Революционность замыслов обновления Университета на практике реализуется эволюционным путём, что подразумевает бережное отношение к студентам, которые на данный момент обучаются по 180 специализациям на 8 площадках, а также строгое соблюдение непрерывности учебного процесса в штатном течении. Для реализации этого предполагается, что:

- все изменения образовательных портфеля и структуры будут внедряться в каникулярные периоды;
- всем обучающимся по прекращаемым программам будет предложено перепрофилирование в РГСУ;
- все не согласившиеся на перепрофилирование будут в соответствии с планом доведены до выпуска;
- все мероприятия тестирования, переводов и проч. будут финансироваться Университетом;
- все мероприятия ТРР будут проводиться открыто в рамках комплекса широкой информационной поддержки.

Реализация ТРР одновременно потребует и сделает возможным расширение и дополнение текущего контингента. Необходимо создание и внедрение программы привлечения, которая включает в себя:

- региональные и местные заказы в дополнение к существующему федеральному [КВ1];
- увеличение количества учащихся на контрактной основе за счёт иностранных клиентов [КВ2];
- стипендиальный и льготный контингент по различным программам сотрудничества [КВ2];

- корпоративные образовательные заказы, в том числе по прямым контрактам и по адаптированной модели экспорта образовательных продуктов, которая дает возможность оказывать образовательные услуги в целевых регионах мира [KB2];
- образовательные трансферты и стажировки, в том числе с использованием зачётных схем, включая взаимозачёт встречных финансовых требований [KB3];
- заказы на зарубежный контингент за счёт командирующих бюджетов [KB3].

5.2. Количественная и качественная характеристика работников образовательной организации, необходимая для эффективной реализации программы развития

В целях реализации инициатив по обновлению портфеля образовательных программ Университета и трансформации их содержания представляется необходимым развитие кадрового потенциала вуза, совершенствование системы мотивации, а также привлечение новых высокопрофессиональных преподавателей. Университет ориентирован на поддержку перспективных научно-педагогических кадров, создание условий для их активного профессионального роста, включенности в решение стратегических задач, которые стоят перед системой высшего образования РФ.

К качественным характеристикам работников Университета относится высокий уровень публикационной активности, участия в научно-исследовательской работе, наличие необходимых знаний, умений и опыта методической и педагогической деятельности.

Эффективная реализация программы развития предполагает развитие привлекательности HR-бренда Университета, усиление внимания к подготовке кадров высшей квалификации.

К количественным характеристикам кадрового состава работников Университета можно отнести следующие:

- доля докторов наук и кандидатов наук, в том числе PhD, в составе научно-педагогических работников – не менее 80%;
- доля докторов наук в составе научно-педагогических работников – не менее 20%;
- доля работников, чьи публикации индексируются в рецензируемых базах данных, определённых Министерством образования РФ, – 100%;
- доля работников – НПР, чьи публикации индексируются в ядре РИНЦ, в общей численности НПР – не более 80%;
- доля работников – НПР, чьи публикации индексируются в журналах из списка ВАК, в общей численности НПР – 100%;
- конкурс ППС – не менее 2,0 человек на место;
- уровень заработной платы ППС выше средней по региону более, чем на 200%;
- доля сотрудников, использующих цифровые сервисы в своей деятельности, – 100%;
- доля работников до 39 лет от общего числа НПР – не менее 35%;
- степень охвата сотрудников КРП и эффективным контрактом – 100%.

6. Ожидаемые результаты и потенциальные риски реализации программы развития

6.1. Оценка влияния ожидаемых результатов реализации мероприятий программы развития на повышение конкурентоспособности национальной экономики, достижение национальных целей и реализацию национальных проектов

Невысокая исходная позиция Университета диктует необходимость разработки и реализации ряда конкурентных преимуществ, главными из которых являются:

- ряд специальностей с гарантированным трудоустройством не ниже медианы [KB1/KB2];
- образовательные дисциплины, инновационные по наполнению и по технологиям [KB1/KB2];
- естественно-научный комплекс как обязательный образовательный элемент [KB2];
- военные кафедры нового поколения с набором, в том числе девушек, и возможностями омоложения [KB2];
- образовательные программы «тейлор-мейд», в том числе для контингента третьих сторон [KB1];
- образовательная вертикаль с созданием в основании нескольких школ-пансионатов [KB3].

6.2. Оценка влияния ожидаемых результатов деятельности образовательной организации на развитие социально-экономической сферы отрасли/региона и/или федерального округа

В результате реализации настоящей программы Университет выйдет на передовые позиции на российском и мировом рынках образовательных и научно-исследовательских услуг, обеспечив рынок труда высококвалифицированными кадрами за счёт:

- достижения нового качества образования, предполагающего подготовку востребованных специалистов с опережающими и уникальными компетенциями;
- включения трудоспособного населения в процесс непрерывного образования, формирования механизмов повышения квалификации специалистов ведущих отраслей промышленности и социально-экономической сферы;
- создания условий для формирования индивидуальных образовательных траекторий обучающихся, значительного увеличения числа лиц, получающих образовательные услуги по индивидуальным запросам;

- подготовки высокопрофессиональных научных кадров;
- развития научно-исследовательской и инновационной деятельности Университета, направленного на решение задач модернизации отраслей экономики;
- повышения научного авторитета Университета, роста доходов от научно-исследовательской работы, увеличения объемов прикладных разработок и инновационной деятельности Университета;
- реализации инновационных проектов в социальной-политической сфере;
- модернизации инфраструктурного комплекса Университета;
- совершенствования организационной структуры Университета;
- повышения конкурентоспособности Университета и авторитета российского высшего образования.

6.3. Оценка потенциальных рисков реализации программы развития, пути их минимизации

Возможность реализации мероприятий программы Университета соотносится с развитием социальной, экономической, политической сфер. Различные социально-экономические изменения в стране и мире могут оказать влияние на развитие Университета и реализацию программы. Особое значение при реализации Университетом программы планируется уделить анализу и нейтрализации возможных внутренних и внешних рисков достижения ее целей. Внешние риски связаны с темпами роста мировой и национальной экономик. Их воздействие можно минимизировать прогнозированием событий, перспективным планированием деятельности Университета, принятием своевременных и эффективных мер преодоления возникающих трудностей.

К наиболее вероятным внутренним рискам следует отнести организационно-управленческие и проектные риски.

Организационно-управленческие риски связаны: с возможными быстроменяющимися требованиями работодателей к конкретным компетенциям обучающихся и научно-педагогических работников; необходимостью оперативной перестройки образовательного процесса и привлечением специалистов-практиков; формированием заинтересованности предприятий, организаций и представителей органов власти в потенциальных выпускниках и результатах научной деятельности Университета.

Проектные риски связаны с недостаточной обеспеченностью образовательных и научных проектов необходимым человеческим капиталом.

К рискам программы развития Университета также можно отнести:

- низкий уровень распространения и востребованности продуктов научно-исследовательской и аналитической деятельности у реального сектора экономики;
- низкий удельный вес научно-педагогических работников, имеющих компетенции на уровне мировых стандартов;
- нормативно-правовые ограничения по возможностям совершенствования образовательных программ;
- недостаточно высокий уровень знаний абитуриентов;
- высокую стоимость обучения при поступлении на места с оплатой при низкой платежеспособности населения;
- отсутствие особых условий для привлечения в образовательную и производственную деятельность Университета ведущих предприятий отраслевого направления;
- устаревание и недостаточно эффективное использование инфраструктуры и имущественного комплекса Университета.

К инструментам снижения рисков можно отнести повышение эффективности управления Университетом, укрепление финансовой

устойчивости, развитие системы внутренней экспертизы реализации мероприятий программы.

7. Управление реализацией программы развития.

7.1. Структура управления программой развития

Для формирования структуры управления программой развития проводится модернизация организационно-правовой инфраструктуры [KB1], требующая:

- сформировать разные типы фондов (пожертвований, целевого, адресного и клиентского финансирования);
- разработать и утвердить в установленном порядке соответствующие Положения о фондах;
- выбрать в конкурсном порядке Управляющую компанию фонда целевого капитала РГСУ;
- обеспечить оптимальный вариант юридического статуса РГСУ для реализации задач финансирования;
- разработать договорную базу наполнения и/или пополнения фондов и связанного фондирования;
- разработать процедуры рассмотрения заявок и их финансирования из фондов Университета;
- разработать и практически внедрить механизмы отчётности о наполнении и использовании средств.

Структура управления программой развития предполагает также разработку и утверждение Учётной политики управленческого учёта и отчётности РГСУ, включающей в себя:

- создание прозрачной системы баз распределения [KB1] и закрытого «ручного» перечня [KB1];
- императив системы амортизации активов и распределения доходов и расходов для определения их прибыльности на текущие объекты учёта [KB2];

- совершенствование системы внутренних доходных соглашений между подразделениями Университета [KB2];
- организацию доступной контекстной и целостной системы стандартной отчётности и по требованию [KB3].

7.2. Организация и осуществление внутреннего и внешнего контроля при реализации программы развития

Для организации и осуществления внутреннего и внешнего контроля при реализации программы развития предусмотрено разработать и реализовать модель на базе концепции управления Университетом, направленную на создание стоимости, включая:

- опережающее внедрение в управленческую практику главного принципа концепции управления, направленной на создание стоимости [KB1];
- охват моделью образовательной, исследовательской и сопровождающей деятельности [KB1];
- разработку и имплементацию синергетической иерархической модели ценностей Университета [KB2];
- перевод мотивационной базы суждений при принятии управленческих решений на показатель рентабельности образовательной и научной деятельности вместо доходности [KB2];
- интегрируемые неконфликтные метрики удовлетворённости ключевых стейкхолдеров [KB2];
- выбор и дальнейшую неизменность применяемой модели финансовой калькуляции концепции управления, направленной на создание стоимости [KB3];
- фантомную модель участия сотрудников РГСУ, пенсионеров и выпускников в распределениях концепции управления, направленной на создание стоимости [KB3].

Необходимо также разработать и внедрить распределённую систему бюджетно-договорных полномочий, в рамках которой:

- создать институт бюджетных контролёров во всех субъектах финансовой структуры РГСУ [КВ1];
- предусмотреть как освобождённый, так и совмещаемый режимы функционала бюджетного контроля [КВ1];
- подготовить и провести ориентационную подготовку и аккредитацию кандидатов на должность/функцию бюджетных контролёров [КВ1];
- обеспечить на системной основе внедрение бюджетных практик лимитов, условий, при которых для подписания юридически и/или финансово значимого документа или принятия решения требуется одобрение не одного, а нескольких руководителей, а также организовать деятельность Университета, при которой разграничена информация для каждого этапа образовательного или научного процесса и передача информации возможна только по установленным правилам [КВ2];
- оценить целесообразность и принять решение о распределении договорных полномочий [КВ2];
- определить критерии готовности основных подразделений РГСУ для разделения на независимые структуры и передать им ответственность за получаемый финансовый результат [КВ3];
- организовать бюджетно-договорной документооборот, интегрированный по данным [КВ2].

7.3. Условия и порядок внесения изменений в программу развития

Руководителем программы развития РГСУ на период 2022–2027 годы является Ректор РГСУ.

Ректор осуществляет общее руководство, несёт персональную ответственность за реализацию программы, достижение её конечных

результатов, целевое и эффективное использование выделенных финансовых средств.

Стратегическое управление программой развития РГСУ осуществляет специальный коллегиальный орган – Ректорат.

Мониторинг реализации программы ориентирован на раннее предупреждение возникновения проблем и отклонения от хода реализации программы от запланированного уровня и осуществляется не реже одного раза в квартал.

По результатам ежегодного рассмотрения хода реализации программы в неё могут быть внесены изменения, актуализирующие цели, основные направления и задачи развития Университета с учётом развития науки, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы, обеспечивая её адекватность изменяющимся внешним и внутренним условиям деятельности Университета, концептуальным и стратегическим программным документам федерального, регионального и местного уровней, а также эффективное взаимодействие с органами управления других уровней, участвующих в реализации программы развития.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1. Целевые показатели реализации программы развития образовательной организации.

Приложение № 2. План мероприятий по реализации задач программы развития образовательной организации (на 2022-2027 гг.).

Приложение № 3. Объемы финансового обеспечения мероприятий по реализации задач программы развития образовательной организации.

Приложение № 4. Проекты и программы, обеспеченные федеральным финансированием, полученным по итогам конкурсных процедур.