


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова»
(БГУ)



УТВЕРЖДАЮ


Мошкин Н. И.

« _____ » _____ 2020 г.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФГБОУ ВО «Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова» до 2035 г.

Улан-Удэ
2020

Содержание

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ УНИВЕРСИТЕТА	4
III. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ) к 2035 году	8
1. Научно-исследовательская политика и политика в области трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок	8
2. Кадровая политика	11
3. Образовательная политика	13
4. Молодежная политика	15
5. Политика в области ИТ	16
6. Кампусная политика	17
IV. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	19
1. Финансовая модель	19
2. Система управления организацией, консорциумом, программой развития	19
V. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ	23

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Стратегическая цель развития университета до 2035 года — университет входит в число лучших вузов мира по качеству образования и отдельным направлениям научных исследований в соответствии с ведущими рейтингами. Университет выступает одним из лидеров системы образования РФ, способствует технологическому развитию страны, участвует в разработке прорывных технологий, соответствующих шестому технологическому укладу, взаимодействуя с национальными и мировыми университетами.

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова, взаимодействуя с местными и региональными органами власти, региональными бизнес-сообществами и другими заинтересованными сторонами, способствует развитию человеческого капитала региона и страны в целом, содействует внедрению гражданских инициатив.

Цели и задачи реализации стратегии по конкретным направлениям (политикам) представлены в приложении 1.

Этапы реализации стратегии

Интеграция стратегии университета в систему стратегического планирования на уровне страны и Республики Бурятия в долгосрочной перспективе осуществляется до 2035 года путем разработки поэтапного развития университета, обусловленного следующими периодами и документами стратегического управления:

Таблица 1

Этапы реализации стратегии университета до 2035 г.

Стратегия развития университета до 2035 г.		
1-й этап — 2021–2025 гг. Программа развития университета до 2025 г.	2-й этап — 2026–2030 гг. Программа развития университета до 2030 г.	3-й этап — 2031–2035 гг. Программа развития университета до 2035 г.

Программа развития университета по этапам содержит в себе показатели, сформированные на основе следующих документов:

- Программа стратегического развития факультетов и институтов до 2025 г. (включая стратегические проекты факультетов и институтов);
- Стратегические проекты университета.

II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ УНИВЕРСИТЕТА

Стратегические проекты университета представляют собой комплексы научно-исследовательских, образовательных и организационно-управленческих мероприятий для достижения целевых показателей, структурированные по этапам, срокам, исполнителям и инструментам. Их реализация предусматривает интеграцию структурных подразделений университета, партнерских организаций, исследовательских коллективов и научно-педагогических работников в единый инновационный научно-технологический и образовательный процесс.

Интегративная медицина

В условиях сложной демографической ситуации, возрастания информационных, физических, психических нагрузок, экологического прессинга на человека актуальной разработкой и внедрением инновационных технологий сохранения и укрепления здоровья человека, повышения его адаптивных возможностей к воздействию неблагоприятных факторов внешней среды.

Развитие интегративной медицины основано на синтезе достижений современной классической медицины и восточной. В университете проводятся комплексные научные исследования китайской, монгольской и тибетской медицины, клинические испытания, внедрение их результатов в практическую медицину и фармацевтику. В таком синтезе накоплен потенциал для внедрения достижений в современное здравоохранение, спорт, психологию и образовательный процесс оригинальных лекарственных и оздоровительных средств, полученных на основе новой конкурентоспособной технологии. Повышение эффективности получения биологически активных веществ из природного сырья позволит создать новый тип лекарств — комплексных препаратов системного действия и пробиотиков.

Важнейшей составляющей развития данного направления является цифровизация медицинских технологий, разработка программных приложений для дистанционной диагностики и мониторинга эффективности лечения с применением современных биомедицинских технологий и разработка IT-платформ (мобильные приложения) для реализации инновационных методик обучения по образовательным программам общего и высшего образования.

Зеленый университет

Инновационное устойчивое развитие региона в условиях жесткого природоохранного законодательства сопряжено с необходимостью создания природосберегающего кластера агропромышленного, туристско-рекреационного, транспортно-логистического производства нового уклада.

Биоразнообразие, охрана и использование ресурсов живой природы оз. Байкал и его бассейна являются важнейшим направлением фундаментальных и прикладных

исследований. Природно-сырьевой потенциал бассейна оз. Байкал выступает стратегическим резервным фондом России, значение которого будет только увеличиваться. Байкал по уровню эндемизма явление планетарного масштаба. Создание на берегу озера Байкал международного центра по изучению, сохранению и воспроизводству флоры и фауны, разнообразия экосистем обусловлено особым феноменом мира живой природы Байкала.

По приоритетным направлениям развития науки, технологии и техники РФ в университете выполняются работы, связанные с изучением живых систем Байкальской Сибири: комплексное исследование флоры и растительности региона (проблем фитосоциологии, географии и экологии растительности экосистем Байкальской Сибири); животный мир Байкальской Сибири и сопредельных территорий: фауна, география и экология; функционирование микробных сообществ экстремальных местообитаний региона; гидрохимия и микробиология водных экосистем; экогеохимия криоаридных ландшафтов; биогеоэкологическое разнообразие в природных комплексах Забайкалья и экспериментальные исследования их компонентов; экономико-географические и эколого-экономические проблемы устойчивого развития Байкальского региона с использованием ГИС-технологий и систем дистанционного зондирования Земли.

Образовательный экспортный хаб для абитуриентов из стран Азии

Бурятский государственный университет им. Д. Банзарова имеет долговременные соглашения в области науки, культуры и образования с научными и образовательными центрами Тайваня, Республики Корея, Японии, Турции, ФРГ, Австрии, Швейцарии, Италии, Финляндии, Франции, США. Университет входит в глобальные научные образовательные сети (Евразия Пасифик, Азия НетУорк и т. д.), имеет опыт работы по большим международным грантовым программам (например, TACIS). В 2005 г. университет вступил в международную сеть «Университет Арктики», в 2006 г. — в международную сеть университетов «УНИНЕТ», занимающихся проблемами Центральной и Восточной Азии.

Сегодня университет успешно сотрудничает с учебными заведениями и научными центрами, такими как Чанчуньский политехнический университет (КНР), Университет Внутренней Монголии (г. Хух-Хото, КНР), Педагогический университет Внутренней Монголии (г. Хух-Хото, КНР), Медицинский университет Внутренней Монголии (КНР), Сианьский университет иностранных языков (КНР), Цицикарский государственный университет (КНР), Монгольский государственный университет, Монгольский государственный университет образования, университет «Их Засаг» (Монголия), Кангвонский университет (Корея), государственный университет Сунчон (Корея), университет Ямагата (Япония) и др. Заключены долговременные соглашения и договоры в области науки, культуры и образования по многим направлениям.

Обмен студентами и аспирантами осуществляется главным образом в соответствии с Соглашениями между Бурятским государственным университетом им. Д. Банзарова и рядом зарубежных университетов и организаций-партнеров. За последние три года более 300 студентов и аспирантов участвовало в международных обменных программах.

В рамках приоритетного проекта «Экспорт образования» Бурятский государственный университет может занять позиции одного из основных проводников российских образовательных и технологических продуктов на рынок стран Азии. Университет является

одним из ведущих научных центров изучения Китая, Японии, Кореи, Монголии и реализует образовательные программы в области истории стран и народов Азии, филологии восточных языков, мировой и региональной экономики, политологии и сравнительного правоведения. Совместная научно-исследовательская работа с ведущими западными, монгольскими, китайскими, корейскими, японскими образовательными и научными центрами является важной составляющей в продвижении российского образования и основывается на деятельности профильных кафедр и специально созданных научно-исследовательских подразделений университета — Института Внутренней Азии, Института Конфуция, Института имени короля Сечжона, Центра правового обеспечения взаимодействия РФ со странами АТР, Центра монгольского языка и культуры, Центра корейского языка и культуры.

Географическая и культурная близость Бурятии к азиатским рынкам позволяет ей стать пространством интеграции иностранных обучающихся в систему российского образования и подготовки российских студентов для получения образования за рубежом.

Подготовка педагогов-инноваторов и работа с одаренными детьми

В настоящее время назрела проблема актуализации образовательных программ подготовки педагогических кадров за счет сопряжения стандартов общего и высшего образования в соответствии с проектами социально-экономического развития региона и компетенций рынка НТИ. Интеграция педагогического образования в прорывные направления развития России позволит обеспечить их педагогами, владеющими современным инструментарием, методиками и технологиями обучения, со специализацией в конкретной области НТИ.

Создание учебно-образовательного комплекса «детский сад — школа — (колледж) — университет» позволит решить основные проблемы педагогического образования региона за счет нового подхода к проектированию образовательных программ и модулей, использовать комбинацию образовательных и IT-технологий, а также наличие в университете многоканальной системы подготовки педагогических кадров.

В рамках национальных проектов «Образование» и «Цифровая экономика» особое внимание уделяется развитию математического и IT-образования с целью подготовки кадров для развития цифровой экономики в РФ. Университету необходимо усиливать и расширять сеть специализированных классов в рамках проекта «Виртуальный СУНЦ», а также активно принимать участие в федеральных грантовых конкурсах и реализовывать мероприятия по популяризации математического и IT-образования в школьной среде. Расширение партнерской сети, интеграция с академическими партнерами и ведущими вузами могут стать основой для расширения форм и методов работы с одаренными детьми.

Необходимо определить меры поддержки, которые должны стимулировать поступать в Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова победителей и призеров всероссийской олимпиады школьников и олимпиад из Перечня Минобрнауки РФ. Данная категория абитуриентов имеет право на поступление без вступительных испытаний, и вузы вступают в конкуренцию прежде всего за таких абитуриентов.

Региональная безопасность и стратегия развития России в восточно-евразийском пространстве

В настоящее время Байкальский регион с разреженным экономическим пространством дисперсно развивает преимущественно природно-ресурсную модель экономики. В результате юго-восточное политико-географическое, демографическое и социально-экономическое пространство находится на периферии Российского государства не только территориально, но и по уровню жизни населения и состоянию экономики.

Такая маргинализация позиций региона на фоне быстроразвивающихся стран Восточной Азии создает угрозу для экономической, демографической, культурной и в целом политической безопасности России.

Республика Бурятия, Иркутская область и Забайкальский край расположены в ключевой евразийской стратегической зоне, где пересекаются интересы многих держав мира. С одной стороны, это открывает возможности для эффективного взаимодействия России с иностранными партнерами в Азии, интеграции евразийского пространства для коллективного решения общих проблем. С другой стороны, возникают потенциальные вызовы и угрозы национальной безопасности страны, связанные с превращением азиатской части России в сырьевой придаток иностранных государств и ТНК, сепаратизмом, ирредентизмом, терроризмом и религиозным экстремизмом.

Бурятский государственный университет является одним из ведущих научных центров изучения Китая, Японии, Кореи, Монголии и реализует программы подготовки кадров в области истории стран и народов Азии, филологии восточных языков, мировой и региональной экономики, политологии и сравнительного правоведения.

Разработка методов и технологий создания новых материалов

В решении стратегических задач инновационной экономики решающую роль играют высокие технологии в области естественнонаучных и технических отраслей научного знания. В настоящее время Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова обладает значительным инновационным потенциалом и соответствующей инфраструктурой для развития таких наукоемких технологий, как наносистемы, плазменные технологии, получение новых сложнооксидных и полимерных материалов, альтернативных источников энергии.

Модернизация научно-исследовательской инфраструктуры, приобретение новейшего лабораторного оборудования позволят реализовать накопленный потенциал в области физики неупорядоченных систем и создания инноваций в реальном производстве.

III. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

(Предварительная оценка социально-экономической эффективности стратегии) к 2035 г.

Основным показателем результативности реализации стратегии будет вхождение университета в ведущие рейтинги (THE, QS, ARWU).

Долгосрочное стратегическое планирование деятельности университета направлено на реализацию трех миссий и имеет комплексный межпроектный характер:

1. **НАУКА:** преобразовать научный потенциал университета в один из ведущих ресурсов его развития и основу его репутационного капитала.

2. **ОБРАЗОВАНИЕ:** повышение качества образовательных программ и численности обучающихся опережающей актуализацией образовательных программ в соответствии с потребностями региона, страны в целом и прогнозом перечня новых профессий.

3. **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОБЩЕСТВОМ:** закрепление образа университета как центра притяжения, площадки для экспертной, проектной, культурно-просветительской деятельности в Республике Бурятия.

Они включают следующие обобщенные целевые показатели:

— обеспечение количественного и качественного роста численности российских и иностранных обучающихся университета;

— обеспечение устойчивого роста доходов от образовательной и научно-исследовательской деятельности;

— достижение преподавательским составом нового качественного состояния, позволяющего активно продуцировать востребованные обществом научно-исследовательские идеи и разработки;

— интеграция в международные образовательные программы, развитие системы «двойных дипломов» и повышение квалификации за рубежом;

— формирование системы поддержки молодых ученых;

— изменение качественного состава обучающихся в пользу подготовки высококвалифицированных кадров в магистратуре и аспирантуре;

— увеличение удельного веса иностранных студентов по широкому спектру образовательных программ.

Итоговые показатели реализации Стратегии по конкретным направлениям (политикам) приведены в приложении 2.

1. Научно-исследовательская политика и политика

в области трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок

Научно-исследовательская политика определяет стратегию научно-инновационного развития университета в сфере проведения фундаментальных и прикладных исследований и разработок, устанавливает основные требования к ее реализации.

Основная цель — преобразовать научный потенциал университета в один из ведущих ресурсов его развития и основу его репутационного капитала.

Выбор приоритетных направлений развития научно-исследовательской деятельности университета обусловлен имеющимся научным потенциалом в реализации национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации и возможен по следующим направлениям:

- цифровые технологии, искусственный интеллект, новые материалы;
- персонализированная медицина и высокотехнологичное здравоохранение;
- эффективное взаимодействие человека, природы и технологий;
- рациональное агро- и аквахозяйство, защита экологии, безопасные продукты питания.

А также развитие научно-исследовательской деятельности университета определено углублением знаний в области исследования этнокультурных, социально-экономических, гуманитарных и геополитических процессов в трансграничном пространстве России и стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Основными задачами научно-исследовательской политики университета являются:

1) создание новых и развитие действующих элементов инновационной экосистемы университета и выстраивание результативных механизмов их взаимодействия, в котором фундаментальные и прикладные исследования и разработки в целях социально-экономического развития региона являются основополагающим процессом в университете, на активизацию которого направлены усилия управленческих и вспомогательных служб;

2) реализация научных, исследовательских и образовательных проектов по приоритетным направлениям развития университета, в том числе за счет научной кооперации с предприятиями реального сектора экономики и институтами БНЦ СО РАН, привлечение в сектор науки университета дополнительных бюджетных и внебюджетных финансовых средств;

3) проведение совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в интересах крупных промышленных предприятий и научно-производственных объединений региона и России;

4) укрепление и расширение связей с зарубежными стратегическими партнерами и заключение соглашений о сотрудничестве, нацеленных на конкретные результаты в образовательной и научно-исследовательской деятельности;

5) повышение академической и научной мобильности преподавателей и сотрудников университета, а также ведущих российских и зарубежных ученых;

6) встраивание проектной и исследовательской деятельности обучающихся в приоритетные научные направления университета;

7) обеспечение кадровой и материально-технической базы для проведения и расширения спектра исследований по приоритетным направлениям развития науки и инноваций мирового уровня для реального сектора экономики региона и страны в целом;

8) формирование системы мотивации молодых научных кадров для удержания и привлечения лучших представителей молодого поколения российских и зарубежных ученых за счет создания системы ресурсного обеспечения в университете;

9) постоянное повышение числа НПР, вовлеченных в активные научные исследования конкурентоспособного мирового уровня;

10) формирование тесных связей на основе кооперации научных подразделений университета с подразделениями инновационной инфраструктуры в части защиты интеллектуальной собственности и коммерциализации результатов исследований;

11) участие представителей научных коллективов в конкурсах, технологических акселераторах и других мероприятиях, направленных на доведение результатов исследований до рыночных продуктов;

12) выявление талантливой молодежи и ее вовлечение в научную деятельность в целях формирования и развития компетенций исследователя, навыков работы в творческих коллективах, увеличение численности аспирантов и соискателей, представивших диссертацию к защите в течение одного года после окончания обучения в аспирантуре;

13) обеспечение эффективного управления объектами интеллектуальной собственности, защиты авторских прав исследователей и разработчиков как основы укрепления и развития науки в университете.

Научно-исследовательская политика университета базируется на следующих основополагающих принципах, при соблюдении которых возможно достижение поставленной цели и выполнение указанных выше задач:

1) научная деятельность осуществляется исследовательскими коллективами на основе конкурентности и прозрачности при выделении централизованного финансирования, экспертизы результатов, ответственности за эффективное использование научного оборудования;

2) научные исследования мирового уровня являются определяющими в повышении репутационного капитала университета;

3) для стимулирования научной активности НПР используются перераспределение и регулирование учебной нагрузки, разрабатываются условия заключения трудовых договоров; индивидуальные планы преподавателей должны учитывать приоритет научной активности;

4) научная деятельность ориентирована на интеграцию с ведущими российскими и международными университетами и научными организациями и на продвижение научных результатов в международное научное пространство;

5) студенты и аспиранты привлекаются к научной работе на постоянной основе, в том числе с заключением трудовых и гражданско-правовых договоров.

Основными результатами реализации поставленных целей и задач политики в области науки университета станут (приложение 2):

Для университета основными результатами будут следующие:

1) рост доли доходов университета от научно-исследовательской деятельности в общих доходах университета;

2) рост публикационной активности НПР по приоритетным направлениям научно-технологического развития РФ, в первую очередь в научных изданиях, индексируемых в WOS, Scopus, отнесенных в I и II квартили;

- 3) рост объема доходов от малых инновационных предприятий и хозяйственных партнерств, созданных с участием университета, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности;
- 4) подготовка и привлечение ведущих ученых мирового уровня, а также увеличение доли молодых исследователей в общем количестве НПР университета.

Дополнительными результатами для университета будет увеличение следующих показателей:

- 1) число университетских стартапов на новых рынках высокотехнологичных продуктов;
- 2) число высокотехнологичных инновационных проектов, обладающих высоким потенциалом коммерциализации, выявленных и отобранных с привлечением экспертного сообщества региона и институтов инновационного развития;
- 3) число договоров и соглашений с промышленными партнерами и научно-исследовательскими центрами Республики Бурятия и других регионов в формате «Индустрия 4.0»;
- 4) число проектов, реализуемых совместно с региональными, национальными и международными институтами инновационного развития (Агентство стратегических инициатив, Сколково, Фонд перспективных исследований, Фонд содействия инновациям и др.);
- 5) число РИД за счет выстраивания в университете эффективной политики в области управления интеллектуальной собственностью, совершенствование механизмов капитализации МИПов на основе оценки стоимости нематериальных активов;
- 6) доля НПР, являющихся членами диссертационных советов по защите кандидатских и докторских диссертаций, как в своем университете, так и в других вузах, в %.

Результаты реализации научно-исследовательской политики университета для региона:

- 1) ориентированность прикладных научных исследований и разработок Университета на перспективные рынки внедрения инноваций, определяемые Национальной технологической инициативой. Применительно к задачам развития экономики и социальной сферы Республики Бурятия ориентация перспективных стратегических проектов университета на следующие рынки НТИ: «NeuroNet», «HealthNet», «EduNet», «Econet»;
- 2) стратегическое развитие эффективной инновационной экосистемы вуза нацелено на наращивание объема оказываемых университетом инжиниринговых услуг в высокотехнологичных отраслях экономики края, развитие инновационного предпринимательства, внедрение научных разработок в реальный сектор экономики и повышение эффективности создаваемого инновационного пояса малых предприятий.

2. Кадровая политика

Основной целью кадровой политики университета является развитие высокоэффективного, инициативного коллектива, способного решать текущие и перспективные задачи, стоящие перед университетом и регионом, улучшение качественного состояния кадрового состава, повышение мотивации работников университета и содействие их профессиональному росту.

Достижение поставленной цели кадровой политики университета определяется следующими задачами:

1) создание условий труда для сотрудников университета в соответствии с действующим законодательством, перспективами развития университета и его ценностями;

2) совершенствование системы мотивации персонала и системы квалификационных требований к профессорско-преподавательскому составу, сотрудникам административных, научных и иных подразделений в соответствии с принципом ориентации на результат, в том числе обеспечение осведомленности сотрудников о ценности их вклада в достижение целей университета;

3) формирование и укрепление корпоративной культуры университета, заключающейся в созидательной и активной культуре труда, поддерживающей ценности университета, способствующей его развитию, результативности деятельности, на принципах открытости, профессионального служения людям, взаимопонимания и поддержки;

4) создание современной системы управления кадрами, в том числе формирование механизмов опережающей комплексной оценки потребности в профессиональных кадрах преподавателей и соответствующего планирования, развитие управления карьерой сотрудников и возможностями их профессионального развития;

5) построение системы своевременного, полного и точного информирования персонала университета о нововведениях в деятельности университета, актуальных требованиях к работе со стороны потребителей, законодательства;

6) развитие системы непрерывного повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров университета.

Ожидаемыми результатами совершенствования кадровой политики (приложение 2) являются:

основные:

1) снижение средней учебной нагрузки ППС до 700 часов в год, увеличение удельного веса НИОКР в общем рабочем времени ППС до 30%;

2) развитие системы оценки результативности и стимулирования деятельности профессорско-преподавательского состава, сотрудников административных, научных и иных подразделений университета на принципах открытости и прозрачности;

дополнительные:

1) увеличение доли иностранных НПР и российских граждан — обладателей степени PhD зарубежных университетов;

2) увеличение доли административно-управленческого персонала с опытом работы не менее года за последние 10 лет по основному месту работы в университетах, входящих в топ-500 институциональных и предметных рейтингов, или научных организациях, отнесенных к 1-й и 2-й категории;

3) увеличение доли НПР, с опытом работы не менее года за последние 10 лет по основному месту работы в университетах, входящих в топ-500 институциональных и предметных рейтингов, или научных организациях, отнесенных к 1-й и 2-й категориям;

4) увеличение доли НПР, прошедших стажировку за последние три года или повышение квалификации длительностью не менее трех месяцев в университетах, входящих в топ-500 институциональных и предметных рейтингов, или научных организациях, отнесенных к 1-й и 2-й категориям.

3. Образовательная политика

Образовательная политика университета направлена на повышение качества образования, реализуемого на основе интеграции науки и образования, формирования у обучающихся современных профессиональных компетенций, востребованных рынком труда, с непосредственным использованием в учебном процессе ресурсов и материально-технической базы университета и организаций-партнеров.

Основной целью образовательной политики университета является опережающая актуализация образовательных программ в соответствии с потребностями региона, страны в целом и прогнозом перечня новых профессий, направленная на повышение конкурентоспособности университета на рынке образовательных услуг и повышение востребованности образовательных программ университета на российском и международном рынках, усиление гибких практико-ориентированных подходов в формировании образовательных программ через интеграцию с научной и инновационной деятельностью университета, а также с предприятиями реального сектора экономики.

Задачи образовательной политики:

1) укрупнение образовательных программ с одновременным повышением их вариативности и актуализацией содержания за счет перехода к модульной организации учебного процесса по образовательным программам;

2) выделение унифицированных модулей для широкого применения в рамках различных образовательных программ, создание механизмов определения требований к унифицированным модулям на основе коллегиального решения и постоянного повышения качества их реализации;

3) изменение организационной структуры управления образовательными программами с целью реализации перехода на индивидуальные гибкие образовательные траектории и повышение уровня осознанной ответственности обучающихся за результаты своего обучения;

4) расширение практики создания образовательных программ с участием предприятий и организаций, с фокусированием на реализацию проектной деятельности студентов по запросам работодателей, научных и инновационных подразделений университета;

5) конвергенция образовательных программ с направлениями научных исследований университета посредством разработки и внедрения образовательных модулей, имеющих в своем составе высокую долю проектной и исследовательской работы, для формирования исследовательских компетенций и предпосылок успешной научной карьеры выпускников;

6) внедрение смешанного обучения, повышение эффективности работы преподавателя за счет активного использования электронно-образовательной среды университета для взаимодействия с обучающимся;

7) расширение образовательных возможностей обучающихся и преподавателей за счет использования ресурсов других университетов путем сетевого взаимодействия и использования открытых курсов при реализации образовательных программ, а также за счет внедрения программ двойного дипломирования по востребованным направлениям подготовки;

8) привлечение российских и зарубежных преподавателей к реализации образовательных программ;

9) повышение доли образовательных программ Университета, доступных для освоения на иностранном языке, а также расширение практики освоения обучающимися отдельных модулей образовательной программы на иностранном языке с целью развития языковых компетенций;

10) совершенствование условий повышения мотивации студентов к достижению высоких результатов обучения путем выявления и привлечения талантливых абитуриентов к обучению в университете (через формирование системы социальных лифтов для интеллектуально одаренных детей — программы и проекты, направленные на развитие и профессиональное становление как на этапе довузовской подготовки, так и в период обучения в университете), а также путем перехода на независимый контроль результатов обучения с целью повышения объективности оценки и обеспечения условия для развития студентов университета.

Результаты реализации образовательной политики университета отражены в приложении 2:

Для университета основными результатами будут следующие:

- 1) рост численности обучающихся;
- 2) повышение среднего балла ЕГЭ поступающих;
- 3) увеличение доли магистрантов, аспирантов и ординаторов в общей численности обучающихся, в том числе поступающих из других университетов.

Дополнительными результатами для университета будут следующие:

1) разработка и реализация новых гибких практико-ориентированных образовательных программ, отвечающих изменяющимся требованиям реального сектора экономики, и запросов обучающихся за счет расширения и укрепления взаимодействия университета с организациями-партнерами;

2) осуществление зачисления обучающихся на образовательные программы с последующим выбором обучающимися индивидуальной траектории обучения;

3) привлечение к участию в образовательной деятельности большего количества работодателей, научных работников, молодых преподавателей, иностранных преподавателей;

4) увеличение доли занятий, которые проводятся с применением активных методов обучения, электронного обучения, в формате проектной работы;

5) увеличение доли образовательных программ, предполагающих сетевое взаимодействие с ведущими российскими и иностранными университетами, а также увеличение количества обучающихся, осваивающих отдельные модули образовательных программ в рамках сетевого взаимодействия;

6) развитие партнерских отношений с ведущими международными образовательными центрами посредством дальнейшей интеграции университета в мировое образовательное пространство, реализация образовательных программ, отвечающих международным стандартам качества, а также расширение экспорта образовательных услуг университета, продвижение российского образования и повышение его привлекательности, прежде всего, в странах Азиатско-Тихоокеанского региона.

Результаты реализации образовательной политики университета для региона:

1) расширение возможностей трудоустройства выпускников университета, повышение качества трудовых ресурсов региона за счет развития конкретизации профессиональных компетенций в соответствии с запросами региональных организаций-работодателей, повышения инициативности и формирования научного мышления у выпускников вуза;

2) снижение образовательного миграционного оттока одаренных детей и молодежи, закрепление их в учреждениях СПО и вузах региона для получения профессионального образования, формирование предпосылок успешной профессиональной карьеры выпускников через создание возможностей для реализации школьных программ и проектов работы с одаренными детьми с использованием ресурсов университета.

4. Молодежная политика

Цель молодежной политики Бурятского государственного университета — развитие системы молодежной политики, воспитательной и социальной работы университета, направленной на формирование условий развития и самореализации личности студента, занимающей активную гражданскую позицию, обладающей широкими общекультурными и профессиональными компетенциями, гибкими навыками и опытом проектной деятельности.

Задачи молодежной политики:

— интеграция студенческого самоуправления в процессы развития университета, образовательную, научную, кадровую и кампусную политику;

— расширение участия органов студенческого самоуправления в повышении качества образования;

— включенность студентов в профессиональную трудовую деятельность, предпринимательские и научные проекты;

— интеграция студентов в научно-исследовательскую деятельность.

Основные направления реализации молодежной политики университета:

— развитие студенческого самоуправления;

— развитие инновационной проектной и предпринимательской деятельности студентов;

— развитие экологических студенческих инициатив;

— гражданское, духовно-нравственное и спортивно-оздоровительное воспитание;

— социальная поддержка студенческих семей, учащихся с ограниченными возможностями здоровья и студентов, попавших в сложные жизненные ситуации.

Основными условиями являются:

— развитие единого, открытого и инновационного образовательного и воспитательного пространства университета;

— эффективное управление воспитательной системой в университете через создание и внедрение механизмов студенческого самоуправления, совета по воспитательной деятельности, института кураторов;

- дифференциация молодежной политики и воспитательной работы со студентами различных категорий (первокурсниками, выпускниками) и иными категориями граждан;
- индивидуализация воспитательной работы, акцентирование ее на самовоспитание, саморазвитие личности студентов;
- развитие психологической и социально-педагогической служб университета, организующих психологическую помощь студентам в особых проблемных ситуациях;
- создание и развитие ассоциации выпускников Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова.

5. Политика в области ИТ

Основная цель политики в сфере ИТ — трансформация университета в цифровой. Цифровой университет — это управление вузом, которое определяет совокупность подходов, инфраструктурных решений и цифровых технологий, трансформируя форму и содержание образовательных, научных и административно-управленческих процессов в соответствии с условиями современной экономики.

Достижение поставленной цели определено следующими основными задачами политики в области ИТ:

- 1) совершенствование системы сервисов управления университетом, работающих в режиме одного окна, а также основанных на «больших данных»;
- 2) автоматизация хозяйственно-финансовой и административной деятельности;
- 3) создание системы сервисов для работы с инновационными и научно-исследовательскими проектами в единой цифровой среде; оперативный обмен информацией и результатами вплоть до одновременной работы над проектом различных центров, компетенций в разных организациях или странах;
- 4) трансформация существующих сервисов для студентов и преподавателей в целях повышения эффективности организации учебного процесса и коммуникации, фиксации и анализа цифрового следа, построения индивидуальных образовательных траекторий;
- 5) создание системы сервисов на основе искусственного интеллекта в университете;
- 6) создание эффективной модели непрерывного образования на основе индивидуализации образовательных траекторий и учета региональных и глобальных потребностей рынка труда;
- 7) внедрение цифровых компетенций в образовательные программы, в которые включено освоение;
- 8) внедрение индивидуализированных сервисов навигации по образовательному пространству (рекомендательная система, основанная на анализе «цифрового следа» и инструментах диагностики с применением искусственного интеллекта);
- 9) формирование единой цифровой среды для всех заинтересованных сторон университета, для которых построены цифровые инструменты обратной связи, и проактивное управление на основе анализа данных;
- 10) разработка и расширение спектра цифровых образовательных ресурсов университета (виртуальные лаборатории, адаптивные курсы, обучающие материалы с использованием технологий виртуальной реальности, тренажеры, симуляторы).

Основными результатами реализации поставленных целей и задач политики в области ИТ станут:

- вход в глобальное образовательное пространство, повышение конкурентоспособности университета;
- увеличение показателей сохранения контингента;
- увеличение вовлеченности студентов;
- создание условий для интеграции университета с реальным сектором экономики и другими организациями;
- возможность обеспечения доступа к актуальному и современному контенту;
- снижение издержек университета в перспективе.

Риски:

- необходимость оптимизации штатной численности — социальное возмущения;
- банкротство университетов — изменение финансовой модели и нехватка средств.

6. Кампусная политика

Цель кампусной политики — формирование кампуса Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова как открытого пространства, включенного в процессы развития региона и города, с доступной и связной средой, с развитой цифровой и материально-технической инфраструктурой, обеспечивающей эффективность ключевых образовательных, научно-исследовательских и воспитательных процессов университета.

Задачи кампусной политики:

- развитие умной среды университета с доступными цифровыми решениями;
- персонализация кампуса через модульные пространственные, инфраструктурные и цифровые решения;
- повышение экологичности среды университета;
- развитие открытого и доступного пространства;
- расширение включенности кампуса в развитие городской среды.

Принципы кампусной политики:

- открытость;
- связность;
- включенность;
- экологичность;
- доступность;
- гаджетизация;
- сетевизация;
- модульность;
- персонализация.

Ограничения развития кампусной политики Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова как университета будущего:

- пространственная «разорванность» кампуса университета;
- недостатки материально-технического и инфраструктурного обеспечения;
- низкий уровень изменчивости среды;

- закрытость среды университета;
- низкий уровень доступности среды;
- недостаточное вовлечение в региональную повестку;
- исключенность из процессов развития городской среды;
- деперсонализация;
- низкий уровень вовлечения сообществ в процессы развития кампуса;
- административные барьеры преобразования кампуса.

Возможности развития кампусной политики Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова как университета будущего:

- установка администрации университета на изменения;
- пространственное расположение в центре города основного ядра кампуса;
- развитая цифровая среда университета;
- развитие экологических инициатив;
- активные сообщества во внутренней и внешней среде.

Основные результаты развития кампусной политики университета:

— развитие «умного кампуса» с развитой цифровой средой университета, включая сервисы «Интернета вещей», CRM-систему, использование онлайн-пространства и иных цифровых решений для повышения связности пространственной среды и персонализации сервисов университета;

— построение кампуса на основе кластерной пространственной организации, повышающей эффективность организации процессов университета;

— построение комфортного и безопасного «зеленого» кампуса без ущерба для окружающей среды на основе экологических принципов рационального природопользования, энергоэффективных технологий, безотходного потребления и отдельного сбора мусора;

— повышение доступности среды для населения разных возрастов и возможностей здоровья, социально-профессиональных, этнических, языковых и иных групп;

— развитие модульной трансформируемой среды через коворкинги, аудитории-трансформеры, общественные пространства коллективной работы и досуга.

IV. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

1. Финансовая модель

Внедрение новой финансовой модели обусловлено изменением стратегии развития университета и существующей системы стратегического планирования.

Финансовая модель стратегии развития университета предполагает построение системы, обеспечивающей интенсивное развитие университета. Это требует опережающих инвестиций в повышение конкурентоспособности, что обусловлено объективными ограничениями регионального рынка и возможностями применяемых бизнес-моделей. Региональный образовательный рынок вышел на уровень насыщения — в течение последних трех лет объемы услуг фактически сохраняются на достигнутом уровне.

Приоритетными направлениями повышения доходов университета являются выход на межрегиональные и международные рынки, повышение доходов от НИОКР и программ ДПО, а также поиск новых источников финансирования (фонд целевого капитала, эндаумент-фонд, фандрайзинг, краудфандинг и др.).

Задачами построения финансовой модели является:

1) изменение структуры системы планирования и бюджетирования, повышение децентрализации образовательного процесса и связанного с ним финансового обеспечения;

2) повышение гибкости представления информации для анализа и прогнозирования различных вариантов функционирования и развития вуза и его подразделений в разрезе доходов и расходов по источникам финансового обеспечения и направлениям деятельности;

3) совершенствование системы контроля достижения запланированных результатов и их эффективности через совершенствование системы эффективного контракта руководителя каждого подразделения, руководства вуза и сотрудников по достижению соответствующих показателей, построенных в соответствии с иерархической системой целеполагания.

2. Система управления организацией, консорциумом, программой развития

Механизм реализации стратегии университета до 2035 г. построен на основе модели встречного планирования (рис. 1).

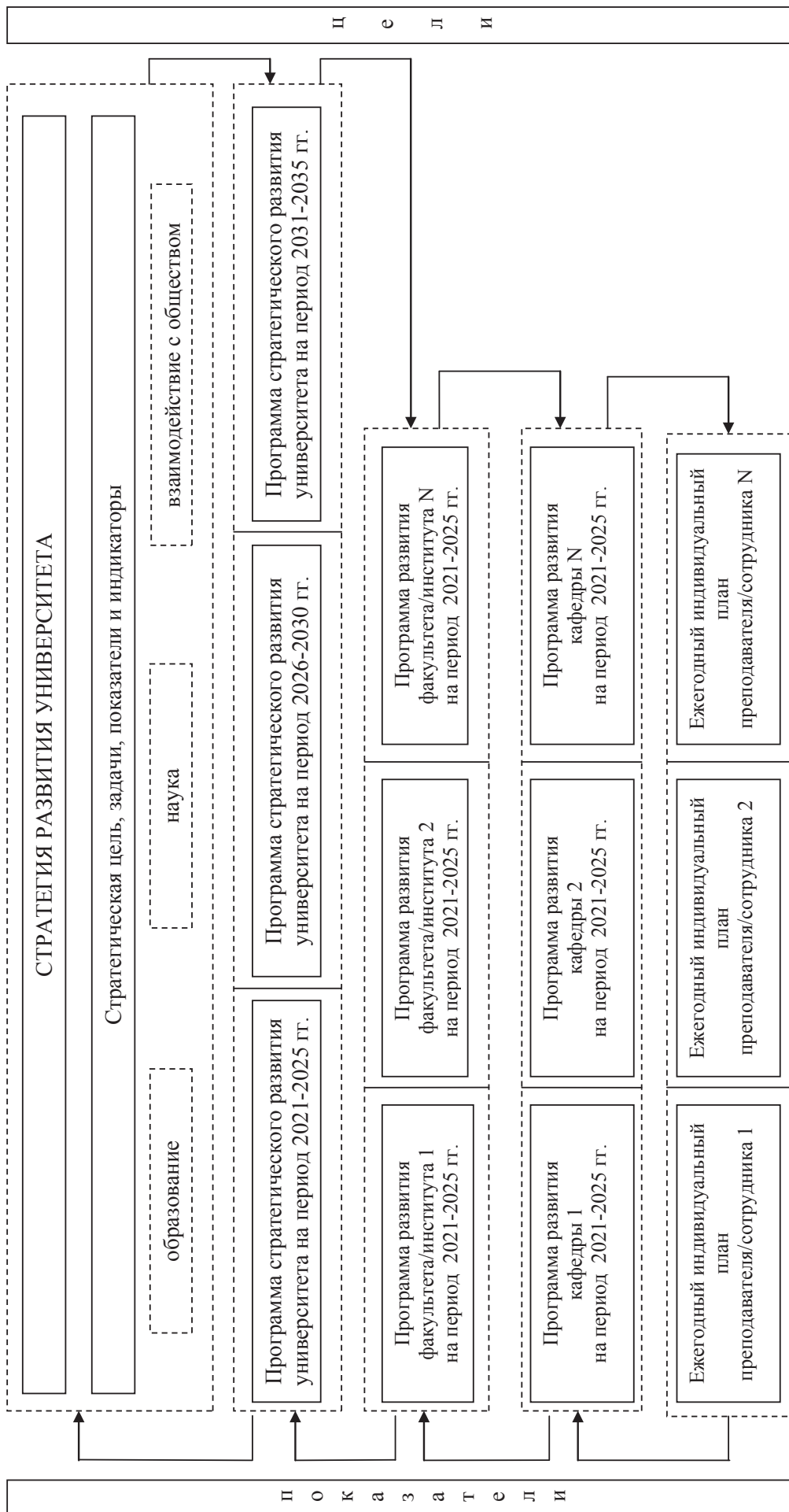


Рис. 1. Модель встречного планирования

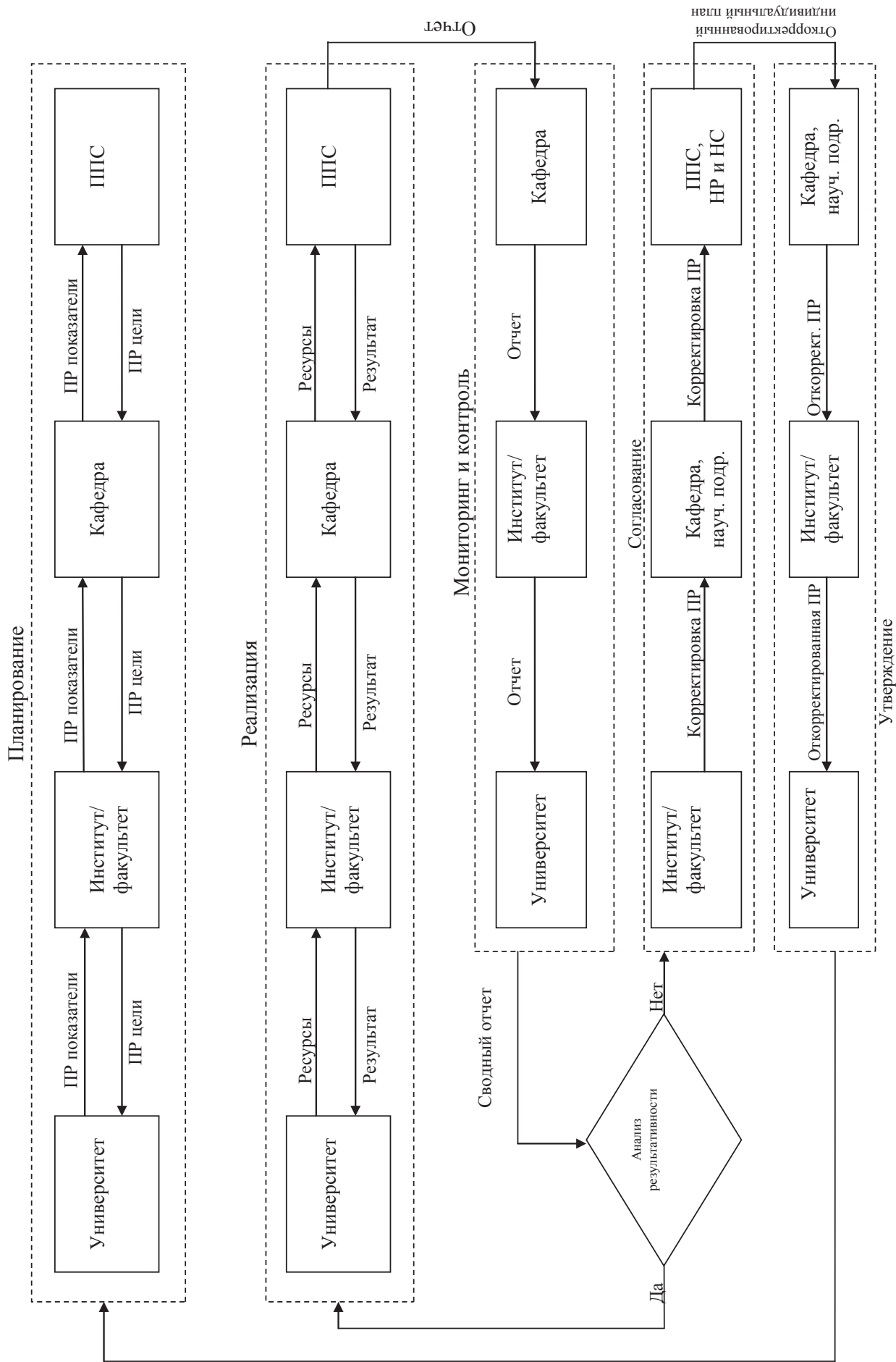


Рис. 2. Механизм реализации стратегии

Создание механизма планирования деятельности университета на основе метода встречного планирования (цели — вниз, показатели — вверх) и включает в себя следующие мероприятия:

1. Совершенствование системы управления на основе принципов интеграции в единую систему планирования — индивидуальных планов и программ деятельности сотрудников, структурных подразделений, университета в целом (Совершенствование системы планирования в университете как единой системы совокупности взаимосвязанных элементов (индивидуальных планов деятельности сотрудников, программ развития структурных подразделений, университета в целом), подчиненных единому направлению их развития, ориентированному на общие цели).
2. Совершенствование системы постоянного мониторинга показателей эффективности деятельности каждого сотрудника, структурного подразделения, университета в целом в реализацию стратегии развития.
3. Разработка алгоритма утверждения, корректировки планов и программ, а также системы отчетности выполнения планов и программ сотрудников, структурных подразделений и университета в целом.
4. Совершенствование системы финансово-хозяйственного планирования деятельности университета в соответствии со стратегическими направлениями развития университета в целом и его структурных подразделений:
 - разработка алгоритма координации плана финансово-хозяйственной деятельности с планами и программами развития подразделений университета;
 - разработка системы управленческого учета, позволяющей определить результативность реализации поставленных стратегических задач развития как университета в целом, так и структурных подразделений;
 - бюджетная политика университета строится по принципу бюджетирования, нацеленного на результат, и проектного финансирования стимулирования тех сотрудников и структурных подразделений, которые обеспечивают реализацию стратегических задач развития университета.
5. Совершенствование системы мотивации сотрудников университета в реализации стратегии развития как университета в целом, так и структурных подразделений — совершенствование системы показателей и механизма корректировки показателей «эффективного контракта» в соответствии с поставленными стратегическими целями развития подразделения и университета в целом.
6. В качестве инструмента планирования для достижения и реализации стратегических задач развития университета в рамках проектного управления в модель планирования университета встраиваются стратегические инициативы (проекты) межфакультетского, межкафедрального взаимодействия проектных групп. Основным документом реализации стратегической инициативы считается план проекта, включающий показатели достижения стратегических цели и задач развития университета на период времени, определенный сроком реализации проекта — разработка алгоритма утверждения перечня стратегических инициатив основывается на решение ректора / Ученого совета по итогам проведения стратегической сессии университета.
7. Необходимо разработать систему показателей оценки эффективности деятельности университета в целом, структурных подразделений и сотрудников в реализации «третьей миссии» университета.

V. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Анализ рисков проводится с целью выявления основных факторов рисков деятельности организации для снижения вероятности их наступления.

Таблица 2

Оценка рисков

Наименование риска	Фактор формирования риска	Последствия для региона	Последствия для университета	Последствия для институтов/ факультетов	Последствия для преподавателя
Финансовые риски (недостаточность денежных средств для обеспечения научно-образовательной деятельности)	Сокращение бюджетного финансирования; снижение объемов платных образовательных услуг; рост затрат на оказание услуг	Свертывание научных и образовательных проектов; нехватка кадров социальной инфраструктуры региона;	Свертывание научных и образовательных проектов; снижение уровня оплаты и стимулирования труда персонала; повышение уровня физического и морального износа основных средств	Свертывание научных и образовательных проектов и программ; сокращение штата ППС	Свертывание научных и образовательных проектов; снижение материальной и моральной мотивации; сокращение
Кадровые риски (несоответствие качественной и количественной структуры ППС нормативным требованиям)	Высокий уровень текучести кадров из числа ППС с учеными степенями и званиями; снижение престижности труда в системе высшего образования; неэффективная кадровая политика	Миграционные оттоки за пределы региона	Снижение уровня качества подготовки специалистов; проблемы при аттестации университета и аккредитации специальностей; ухудшение имиджа университета и снижение его рейтинга на рынке образовательных услуг	Снижение уровня качества подготовки специалистов;	Увеличение внеаудиторной нагрузки; требуется постоянное повышение квалификации; профессиональное выгорание; сокращение сотрудников

Контингент-риски (сокращение численности обучающихся высшего образования)	Демографические изменения; высокий уровень конкуренции на рынке образовательных услуг; снижение платежеспособного спроса населения; несоответствие уровня подготовки выпускников школ требованиям, установленным для абитуриентов	Миграционные оттоки за пределы региона	Снижение уровня рентабельности образовательных услуг; закрытие специальностей и реорганизация кафедр и факультетов; сокращение кадров; отказ от научно-образовательных проектов, финансируемых за счет средств внебюджетной деятельности университета	Реорганизация кафедр и структурного подразделения; сокращение кадров	Сокращение кадров
Инфраструктурные риски (недостаточное материально-техническое и информационное обеспечение научно-образовательной деятельности)	Неэффективное построение информационных систем университета, их несоответствие современным IT-технологиям, используемым передовыми университетами; высокий уровень износа лабораторного и др. оборудования и отсутствие возможностей для его своевременного обновления; недостаточный уровень учебно-методической работы преподавателей		Снижение уровня качества образовательных услуг; создание препятствий для формирования необходимых компетенций будущих специалистов; потеря конкурентных преимуществ университета на рынке образовательных услуг; невозможность выполнения отдельных научных исследований; сокращение объемов хоздоговорной работы подразделений	Создание препятствий для формирования необходимых компетенций будущих специалистов; невозможность выполнения отдельных научных исследований; сокращение объемов хоздоговорной работы подразделений	Невозможность выполнения отдельных научных исследований; повышение требований к IT-знаниям сокращение кадров
Управленческие риски (несоответствие между результатами и использованными ресурсами)	Неэффективная структура управления университетом; нерациональное использование бюджетных и внебюджетных средств; форс-мажорные обстоятельства (значительные непредвиденные изменения во внутренней и внешней среде)		Невозможность достижения целей в области эффективности и качества; углубление системных противоречий во внутренней среде организации; снижение эффективности взаимодействия университета с заказчиками кадров и потребителями научных и образовательных услуг	Снижение производительности труда (барьеры, несогласованность); снижение эффективности взаимодействия университета с заказчиками кадров и потребителями научных и образовательных услуг	Сложность выполнения работ