

Дополнительное приложение: SWOT-анализ (конкурентные преимущества как сильные стороны, внутренние и внешние ограничения, вызовы и риски как слабые стороны, возможности и угрозы)

Сильные стороны (краткая характеристика и обоснование конкурентных преимуществ университета)

1. Тольяттинский государственный университет – это опорный университет региона, обеспечивающий устойчивое развитие крупнейшей из нестоличных Самарско-Тольяттинской агломерации (СТА), градообразующий для Тольятти и системообразующий для ряда отраслей промышленности университет, имеющий исключительное региональное и отраслевое значение (автомобильный, электроэнергетический, химический, инновационный и IT-кластеры). В том числе:

1.1. ТГУ официально признан опорным университетом региона, входящим в топ-5 из 33 опорных университетов страны (по оценке Совета по реализации программ развития опорных университетов, Протокол № ДА / 2547-пр от 21 декабря 2020 года).

1.2. ТГУ успешно реализовал программу трансформации в центр инновационного и технологического развития региона, согласованную Правительством Самарской области и утвержденную Министерством науки и высшего образования РФ (2017–2019 гг.).

1.3. Дважды лауреат Премии Правительства в области качества (2009 и 2019 гг.).

1.4. Победитель конкурса «Проектный Олимп» Аналитического центра при Правительстве РФ (проект «Росдистант», 2019 г.).

1.5. Дважды обладатель статуса ФИП (с 2013 по 2018 год и с 2019 по 2023 год) в сфере цифровизации обучения и цифровой трансформации.

1.6. Единственный в Тольятти многопрофильный центр университетского образования, сочетающий техническую, естественно-научную, финансово-экономическую, гуманитарную, юридическую и педагогическую подготовку.

1.7. Монополист в Тольятти по большинству направлений инженерно-технической подготовки и один из ведущих центров инженерной подготовки Приволжского федерального округа.

1.8. Единственный вуз в Самарской области и один из 29 в России, осуществляющий обучение студентов в Военном учебном центре по программе подготовки офицеров для прохождения службы по контракту в ВС РФ, а также единственный вуз в Тольятти, осуществляющий подготовку офицеров и сержантов запаса по установленным Министерством обороны РФ военно-учетным специальностям.

1.9. Один из признанных лидеров высшего образования онлайн и цифровой трансформации вузов (проект «Росдистант», ФИП «Цифровая трансформация процессов университета („Умный университет“)), инициатор Хартии цифровизации образовательного пространства и создания Консорциума «Цифровые университеты»).

1.10. На 01.08.2021 ТГУ сформировал 7 консорциумов, которые объединили 66 организаций, в том числе администрацию г. о. Тольятти, 36 вузов, 6 научных партнеров (включая 3 организации РАН), 21 индустриального партнера (в том числе 3 медучреждения) и 3 инфраструктурных партнера.

2. В ТГУ сформирована и развивается собственная образовательная модель высшего образования в формате очного и онлайн-обучения. В том числе:

2.1. Проектная и профессиональная практическая деятельность студентов интегрирована в учебный процесс, в очном обучении у 100 % обучающихся по программам бакалавриата и специалитета введена сквозная проектная деятельность (см. 2.1 «Образовательная политика»).

2.2. Унифицированы учебные планы и обеспечена модульность построения образовательного процесса, что позволяет выстраивать гибкие образовательные траектории и является заделом для реализации обучения по схеме «2 + 2 + 2».

2.3. Осуществляется сбор данных об учебном поведении студентов в электронной форме (цифровой след) в подходящем для аналитики виде.

2.4. Сформирован внутренний стандарт дистанционного и электронного онлайн-обучения, выстроена технология производства электронного контента, реализована схема применения электронного контента в очной форме обучения, а также использования открытых онлайн-курсов в учебном процессе. В том числе:

– разработана система мотивации сотрудников для работы с дистанционными технологиями, внедрена система стимулирования разработки электронного контента и его реализации в учебном процессе;

– выстроена технология продвижения онлайн-обучения;

– отработана технология дистанционного зачисления абитуриентов;

– отработана технология сопровождения самостоятельной работы студентов с электронным контентом, включая очную форму обучения;

– образовательные программы на основе дистанционных технологий адаптированы для обучения лиц с ограниченными возможностями.

2.5. Создана система высшего образования онлайн «Росдистант»:

– зарегистрированы три товарных знака;

– разработаны процедуры и техкарты, защищенные в режиме ноу-хау;

– проведена внешняя оценка пакетов ноу-хау, трех товарных знаков и комплекса программных продуктов и их постановка на баланс ТГУ;

– разработаны и постоянно актуализируются маркетинговая стратегия и бизнес-план;

– в период пандемии в государственной информационной системе (ГИС) «Современная цифровая образовательная среда» в формате свободного доступа размещено 100 курсов, разработанных в рамках проекта «Росдистант»;

– реализован отдельный учет движения денежных средств по проекту;

– проект запущен в 2015 году и вышел на окупаемость в 2016 году, общий доход по проекту на конец 2020 года составил 1 015 млн рублей, при затратах 756,8 млн рублей и положительном сальдо 260,1 млн рублей;

– проект позволил увеличить контингент студентов всех форм обучения с 10,7 до 19 тыс. человек в период с 2014 до конца 2020 года; обеспечить выполнение дорожной карты по повышению средней заработной платы преподавателей относительно средней по региону и с 2020 года обеспечить среднюю зарплату преподавателей выше 200 % от среднерегionalной более чем 50 % преподавателей;

– проект позволяет стабильно софинансировать Программу развития ТГУ из внутренних источников.

2.6. Ряд образовательных программ прошли профессионально-общественную аккредитацию (на 01.08.2021 – 35 программ), в том числе 10 – в Ассоциации инженерного образования России (АИОР), результаты которой признаются в 32 странах

– участниках Вашингтонского соглашения (WA) и Европейской сети по аккредитации в области инженерного образования (ENAEЕ); 21 – в АНО «Нацаккредцентр» со знаком отличия EXCELLENT QUALITY и признанием соответствия обучения в ТГУ европейским стандартам гарантии качества образования ESG ENQA; 4 – в Ассоциации юристов России.

2.7. Нарботан опыт интеграции в магистерские программы курсов ДПО.

2.8. Реализуются новые схемы организации и продвижения ДПО и ДО:

– наработан опыт создания массовых открытых онлайн-курсов (MOOK) на международных и российских платформах: обучено более 50 преподавателей, на конец 2020 года на платформах Canvas, Tilda, Stepik размещено 26 курсов;

– налажено взаимодействие с крупными предприятиями региона по реализации ДПО на основе модульных программ, что позволяет быстро адаптировать курсы под конкретные производства;

– обеспечивается реализация функций корпоративного университета для резидентов технопарка «Жигулевская долина» и крупных предприятий региона;

– наработан опыт реализации взаимодействия по схемам U2U и U2B с другими регионами по организации онлайн-обучения за средства государственных программ.

3. В ТГУ сформированы и развиваются научная и инновационная инфраструктура и система бизнес-инкубирования проектов. В том числе:

3.1. С 2010 года ТГУ реализовал четыре мегагранта по Постановлениям Правительства РФ № 220 и № 219 от 09.04.2010 с общим объемом финансирования около 600 млн рублей: с приглашением ведущих ученых созданы 3 лаборатории в области физического материаловедения и нанотехнологий; создан Инновационно-технологический центр (ИТЦ) по Постановлению Правительства РФ № 219.

Всего с 2011 года создано 38 центров компетенций ТГУ с современной материально-технической базой, в том числе:

– НИИ «Прогрессивные технологии» (НИИ ПТ), в который вошли лаборатории, созданные в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 220;

– Научно-аналитический центр физико-химических и экологических исследований и Научно-исследовательская лаборатория «Экологический контроль объектов окружающей среды» с передвижной эколабораторией;

– Научно-исследовательская лаборатория «Моделирование электрофизических процессов»;

– Электротехническая лаборатория;

– Лаборатория «ЭнерджиЛаб»;

– Центр медицинской химии;

– Центр магниевых технологий;

– Лаборатория лазерных автоматизированных систем контроля;

– Центр ультразвуковых технологий;

– Научно-исследовательская лаборатория прикладного анализа данных;

– Лаборатория «Материаловедение и инженерия наноструктурных слоев и покрытий»;

– Лаборатория водородной хрупкости и коррозионных испытаний;

– Лаборатория акустических методов контроля и первичной экспертизы;

– Инновационно-технологический парк, созданный на базе ИТЦ;

– Центр мозаики;

– Центр урбанистики и развития территории.

3.2. ТГУ аккредитован в 7 системах на проведение стандартных испытаний, инжиниринга и проектных работ, в том числе в АНО КЦ «Атомвоенсерт», АНО «Наносертифика», международной системе аккредитации IAS, Ростехнадзоре, национальной системе аккредитации (Росаккредитация), ассоциации ЭАЦП «Проектный портал» и АО «НТЦ «Промышленная безопасность».

3.3. Отлажена система поддержки информирования, формирования и подачи заявок на конкурсное финансирование. С 2016 по 2020 год из 1 371 поданной заявки выиграла 221 (16 %), в том числе на гранты РФ, РФФИ и в рамках Постановления Правительства РФ № 220 от 09.04.2010. Налажена система поиска заказа на электронных площадках.

3.4. Разработана пилотная версия цифровой платформы распределенных исследований, инноваций/инжиниринга для верификации ресурсов и организации взаимодействия различных центров компетенций, включая центры компетенций НОЦ (в рамках создания системы управления НОЦ мирового уровня «Инженерия будущего»).

3.5. Позиционируя и продвигая свои компетенции в областях IT-технологий, машиностроения, материаловедения и энергетики:

- ТГУ входит в НОЦ мирового уровня «Инженерия будущего»;
- в консорциумы трех центров компетенций Национальной технологической инициативы (НТИ);

- в 4 технологические платформы: «Комплексная безопасность промышленности и энергетики», «Технология экологического развития», «БиоТех2030», «Легкие и надежные конструкции» (под председательством ректора ТГУ создан и работает НТС «Автомобилестроение»);

- в 3 формализованных кластера Самарской области (Кластер автомобильной промышленности, Аэрокосмический кластер, Кластер медицинских и фармацевтических технологий);

- инициирует и формирует новые консорциумы, в том числе инновационно-внедренческие (на 01.08.2021 по инициативе ТГУ сформировано 7 консорциумов).

3.6. Создано 4 научных журнала, включенных в перечень изданий, рекомендованных ВАК РФ: «Вектор науки ТГУ» (по техническим наукам) и три специализированные серии – «Вектор науки. Педагогика, психология», «Вектор науки. Экономика и управление», «Вектор науки. Юриспруденция».

3.7 Создан Молодежный медиахолдинг «Есть talk!» (см. п. 7) и университетское издательство с полиграфической базой с возможностью цветной печати и изготовления книг в твердом переплете.

4. В ТГУ создана эффективная система управления развитием и текущей деятельностью. В том числе:

4.1. Система управления развитием (формируется с 2010 года) включает Центр стратегических инициатив (проектный офис), внеструктурную группу стратегического планирования, а также АИСУ «Программа развития» (на основе корпоративного портала Vitrix24), что позволяет эффективно управлять развитием университета, реализуя комплексные программы и проекты.

В 2020 году ТГУ реализовывал одновременно Программу развития опорного университета, включая три стратпроекта, и внутреннюю программу развития, включавшую 27 проектов и 4 плана деятельности по отдельным направлениям, в том числе 723 контрольные точки и 1 763 мероприятия с общим объемом финансирования 331 333,2 тыс. рублей, из них 292 687,5 тыс. рублей – собственные средства; с учетом десяти планов развития институтов ТГУ общее количество контрольных точек,

контролируемых проектным офисом ТГУ, составило 982, а число мероприятий в системе – 2 693.

4.2. В 2019 году ТГУ успешно реализована поддержанная МОН РФ и Правительством Самарской области Программа трансформации в инновационный и технологический центр региона.

4.3. Проводится мониторинг 15 процессов по 140 показателям, из которых, в зависимости от динамики их изменения, раз в неделю собирается 31 показатель, раз в квартал – 67, раз в полгода – 65 и раз в год – 140. Верхнеуровневые показатели анализируются в динамике, через контрольные поручения вносятся коррективы в операционную деятельность.

4.4. Установленные приоритеты расходования средств позволяют эффективно управлять бюджетом, не допуская кассовых разрывов:

– ТГУ входит в группу вузов с высоким уровнем финансового менеджмента согласно рейтингу Министерства науки и высшего образования РФ;

– прозрачность и эффективность финансово-экономической и хозяйственной деятельности ТГУ обеспечивается системой бюджетирования, процедурой закупок и их планированием;

– ТГУ – надежный заемщик, использует кредитные продукты Сбербанка для гибкого управления бюджетом.

4.5. Формируется новый сервисный подход в работе инфраструктурных служб, в том числе внедрена система «Служба поддержки административно-хозяйственного обслуживания (СП АХО)», позволяющая эффективно и оперативно решать вопросы организации и обеспечения образовательного процесса и другие задачи текущего сопровождения деятельности; часть работ выведена на аутсорсинг с обеспечением постоянного контроля.

4.6. Организационная структура ТГУ преимущественно выстроена вдоль основных и обеспечивающих бизнес-процессов. Устранены избыточные уровни управления. Деятельность ТГУ детально регламентирована локальными нормативными актами, часть из которых прописана в процессной логике.

5. В ТГУ обеспечиваются стимулирующие развитие конкурентоспособные условия работы персонала, открытость руководства, поддержка инициативы. В том числе:

5.1. В соответствии с разработанной методикой проводится ранжирование должностей. Обеспечивается соответствие заработной платы всех категорий персонала рынку труда, а ППС – дорожной карте развития образования при преимущественной загрузке преподавателей по основному месту работы не менее чем на 1 ставку.

5.2. ТГУ обеспечивает высокую производительность и эффективность процессов за счет их реинжиниринга и внедрения эффективных систем разделения труда на основе цифровых технологий. Этот подход внедрен в процесс разработки образовательных контентов и систему сопровождения учебного процесса.

В 2015 году проведено объединение деканатов институтов, унифицированы регламенты, внедрено управление на основе данных. Для каждого подпроцесса сформулированы правила целостности данных, для проверки которых создано в общей сложности 400 скриптов (ботов), проверяющих данные в режиме онлайн и формирующих отчеты-подсказки для принятия решений по устранению ошибок.

5.3. Система материального стимулирования включает оценку результативности и дисциплины исполнения мероприятий программы развития. Система показателей эффективных контрактов проректоров, директоров институтов и заведующих

кафедрами гармонизирована с верхнеуровневыми показателями Программы развития, с которыми также гармонизированы показатели ежегодно обновляемых проектов и программ. С 2013 года введен дисциплинарный коэффициент, который с 2017 года также учитывает дисциплину исполнения мероприятий Программы развития.

5.4. Создана система стимулирования публикационной активности (с учетом рейтинга публикаций) и разработки авторского контента (с учетом оценки качества контента, *в том числе* на основе отзывов студентов).

5.5. Разработан и действует механизм вознаграждения авторов объектов интеллектуальной собственности.

5.6. Сформирован коллектив управленцев, имеющий опыт использования современных инструментов и методик управления, готовый и лояльный к управленческим инновациям.

Систематически проводятся проектные сессии с участием высшего и среднего управленческого звена ТГУ (директора институтов, заведующие кафедрами, руководители управлений и центров), успешно решаются задачи стратегического и среднесрочного планирования, выработки и доведения стратегических приоритетов, построения команды (team building).

5.7. Реализована возможность инициирования снизу направленных на реализацию стратегических задач университета проектов и принятия решений об их поддержке с выделением финансирования.

5.8. Открытость руководства обеспечивается через различные механизмы: от возможности задать вопрос в «Гостевой книге ректора» на сайте (с регламентным сроком ответа до 3 дней) и приемов по личным вопросам до публикации ежегодного отчета о деятельности университета с размещением на сайте вуза.

6. Университет проходит цифровую трансформацию и эффективно внедряет цифровые технологии. В том числе:

6.1. По большинству основных, управленческих и вспомогательных процессов ТГУ вышел на этап цифровой управляемости, а в образовательном процессе – на этап цифровой необратимости (в соответствии с матрицей цифровой зрелости – [см. 2.8 «Политика в области цифровой трансформации»](#)); активно позиционирует себя лидером цифровой трансформации.

6.2. Рабочие места сотрудников процессах обеспечиваются автоматизированными информационными системами, как приобретенными, так и собственной разработки. Ядром системы хранения данных является ERP промышленного класса «Галактика-ВУЗ».

Обеспечивается возможность удаленной работы с любыми продуктами (с требуемым уровнем безопасности): во время пандемии отлажены две схемы организации работы сотрудников с удаленных рабочих мест в корпоративной сети ТГУ – через технологию VDI (Virtual Desktop Infrastructure – ИТ-инфраструктура виртуальных рабочих столов) и через технологию VPN (Virtual Private Network – виртуальная частная сеть).

6.3. Обеспечен кадровый ресурс для цифровой трансформации – отделы бизнес-анализа, разработки информационных систем, системного и сетевого администрирования, сопровождения корпоративных систем, технический отдел. Недостающие ресурсы в проектах цифровой трансформации обеспечиваются ИТ-партнерами, имеющими опыт проектов федерального масштаба.

6.4. ИТ-инфраструктура и уровень автоматизации университета отвечают современным требованиям и имеют возможности дальнейшего развития. *В том числе:*

- обеспечен высокоскоростной доступ в интернет (основной и резервные каналы);
- между всеми корпусами установлена оптоволоконная связь;
- центральная серверная отвечает современным требованиям к ИТ-инфраструктуре и безопасности центров обработки данных (ЦОД);
- централизованная система резервного копирования позволяет оперативно восстанавливать данные с глубиной до восьми недель;
- с 2016 по 2020 год трехкратно увеличена вычислительная мощность за счет развития кластера виртуальных машин;
- на конец 2020 года более 70 % серверного парка переведено в локальное облако, что позволило существенно сэкономить финансовые средства при внедрении новых информационных систем и сервисов (более 40 млн рублей за 8 лет);
- в 2017 году создан кластер инфраструктуры виртуальных рабочих столов, позволяющий организовать доступ студентов к образовательным ресурсам, размещенным в сети ТГУ, и удаленный доступ к АРМ сотрудников;
- с использованием IP-телефонии создан Call-центр ТГУ – единое окно для обращения студентов и сотрудников, обеспечивается сбор статистических данных для последующей аналитики;
- активно используются внешние облачные сервисы («Антиплагиат», системы видео-конференц-связи, платежные системы).

6.5. По инициативе и при участии ТГУ сформулирована Хартия о цифровизации образовательного пространства (на начало 2021 года подписана 32 вузами, включая 4 ФУ, 6 НИУ, 10 опорных, 5 вузов – участников проекта «5-100» и др. вузов), в развитие которой ТГУ инициирован и создан Консорциум «Цифровые университеты» (на 01.08.2021 – 39 участников, включая 28 вузов, 10 индустриальных партнеров и 1 научного партнера).

6.6. Реализована система высшего образования онлайн под брендом «Росдистант» (см. п. 2.5), что позволило окупить все затраты на цифровизацию, начиная с 2001 года.

**7. Создана система формирования и поддержания позитивного имиджа ТГУ.
В том числе:**

7.1. Система корпоративных СМИ, интегрированных в рамках университетского Молодежного медиахолдинга «Есть talk!», включая:

- две газеты, теле- и радиоредакции;
- официальный сайт университета, соответствующий требованиям Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»;
- сайты Молодежного медиахолдинга «Есть talk!» (talk-on.ru) и отдельных проектов ТГУ, группы в соцсетях и др.

7.2. Система информирования об успехах ТГУ через различные медиаканалы (традиционные средства массовой информации (СМИ), сайты, социальные сети) городского, регионального и федерального уровня, включая:

- постоянно актуализируемую базу данных контактов внешних СМИ;
- работу в социальных сетях (аккаунты университета представлены в *ВКонтакте*, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Instagram*, *Telegram*; действует обратная связь для посетителей официальных страниц ТГУ в соцмедиа и на сайте университета: оперативно готовятся ответы, ведется диалог со студентами и абитуриентами);
- централизованную работу с целевой аудиторией, в том числе по реализации и продвижению федеральных и международных проектов.

7.3. *Элементы корпоративной культуры* и систему поддержки интереса к истории и традициям ТГУ, включая:

- Кодекс корпоративной этики ТГУ, публично обсужденный коллективом и принятый Ученым советом университета, а также комиссию по этике при Ученом совете;
- систему корпоративных мероприятий и корпоративное брендиование проектов;
- символику и награды ТГУ;
- Дом ученых и музей ТГУ;
- брендовую сувенирную продукцию и др.

8. В ТГУ создана эффективно работающая маркетинговая служба, система привлечения абитуриентов и продвижения выпускников на основе цифровых технологий. В том числе:

8.1. Нарботан успешный опыт создания и вывода на рынок нового бренда (Росдистант) с использованием инструментов digital-маркетинга, включая контекстную рекламу.

8.2. Налажена работа с абитуриентами через социальные сети.

8.3. Организована работа электронной приемной комиссии через личный кабинет абитуриента.

8.4. Организована сеть региональных представителей, осуществляющих рекрутинг абитуриентов в разных регионах РФ, а также Казахстане, Узбекистане, Беларуси (25 физических и юридических лиц).

8.5. Организована лидогенерация и рекрутинг абитуриентов с помощью образовательных онлайн-порталов.

8.6. «Система дистанционного приема», оформленная как ноу-хау и поставленная на баланс ТГУ, обеспечивает высокий уровень конверсии зачисленных по отношению к количеству пользователей, перешедших по рекламным объявлениям и заполнивших форму обратной связи на одном из сайтов ТГУ.

8.7. Внедрен сервис формирования электронного портфолио на базе «Битрикс24» для формирования единой базы портфолио студентов ТГУ и вакансий работодателей. На конец 2020 года в системе сформирована база портфолио всех обучающихся, зарегистрировано 286 работодателей.

9. Университетский кампус на площадке Центрального района территориально выделен из окружающей среды, имеет потенциал преобразования в логику единой архитектурно-дизайнерской концепции в соответствии с требованиями к «зеленым» кампусам и внедрением систем умного города.

10. Значительная часть коммуникаций молодежной среды университета переведена в цифровую среду. В том числе:

- в молодежные сообщества по институтам и направлениям деятельности, сложившиеся в различных мессенджерах (*ВКонтакте, Инстаграм, Тик-Ток* и др.);
- в формат онлайн и гибридных (одновременно проходящих в очном и онлайн-формате) мероприятий.

11. В ТГУ накоплен опыт фандрайзинга:

- в 2014 году официально зарегистрирован целевой капитал ТГУ, средства от управления эндаументом направляются на поддержку проектов университета;
- проекты ТГУ также реализуются при прямой поддержке партнеров университета (см. 2.3 «Молодежная политика»).

12. Сформированы и ведут деятельность:

- Координационный (ранее Попечительский) совет ТГУ, действующий с 2001 года и возглавляемый губернатором Самарской области (с 2013 года);
- тематический «Фонд развития ТГУ» в Фонде «Духовное наследие» им. С.Ф. Жилкина, через который привлекаются благотворительные средства на реализацию проектов ТГУ, в том числе в целевой капитал (эндаумент);
- Центр по работе с выпускниками, развитию партнерства и фандрайзингу (с февраля 2021 года).

13. ТГУ обладает профессиональным коллективом, сочетающим:

- креативность;
- пассионарность и готовность к инновациям, разработке и применению новых образовательных технологий и методов научных исследований;
- готовность к развитию и изменениям, восприимчивость к новому;
- способность концентрироваться и спланироваться;
- умение работать в ситуации неопределенности в интенсивном режиме;
- стремление использовать существующие и создавать новые механизмы привлечения ресурсов по всем направлениям деятельности университета;
- профессионализм, подтвержденный участием сотрудников ТГУ в профессиональных и экспертных сообществах, победами в ряде федеральных и международных профессиональных конкурсов;
- основательность широко признанных научных школ с высокой публикационной активностью.

Слабые стороны (внутренние ограничения)

1. Недостаточно эффективно и оперативно осуществляется внутренний трансфер успешного опыта между различными образовательными программами, уровнями и формами обучения. В том числе:

1.1. Отсутствует система поддержки проектной работы для удаленных студентов и смешанных команд студентов, обучающихся в традиционном и дистанционном форматах взаимодействия.

1.2. В случае локальных экспериментов в образовательном процессе не создана система обязательной оценки успешного опыта и принятия решения о его распространении на весь университет.

1.3. Образовательный процесс недостаточно интегрирован с научно-исследовательской деятельностью, в том числе использование научно-исследовательской базы для организации в учебном процессе сквозной проектной (исследовательской) работы студентов не поставлено на системную основу.

1.4. Для организации сквозной практики студентов недостаточно использован потенциал профильных подразделений ТГУ (финансово-экономическая служба, правовое управление, управление по работе с персоналом, ИТ-подразделения, служба АХЧ и др.).

1.5. Институты ТГУ слабо взаимодействуют в разработке актуальных образовательных кросс-программ.

1.6. Не завершена интеграция электронной образовательной среды для традиционной технологии очного обучения и дистанционного обучения.

2. Система управления научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими и технологическими работами (НИОКТР), а также инновационной деятельностью в сфере высоких технологий не соответствует современным вызовам и запросам. В том числе:

2.1. По отдельным направлениям (прежде всего гуманитарным) наблюдается высокий уровень низкорейтинговых публикаций.

2.2. Низкая привлекательность и эффективность аспирантуры.

2.3. Низкая эффективность в сфере коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД), в том числе слабые компетенции сотрудников в сфере защиты РИД, включая невысокую информированность о системе стимулирования и продвижения РИД, выстраиваемой в ТГУ.

2.4. Недостаточно развита технологическая база ТГУ для оперативного доведения инновационных разработок до опытных образцов и выпуска малых партий изделий.

2.5. Отсутствует система отбора и внутреннего возвратного финансирования перспективных инновационных разработок; не обеспечен доступ на системной основе к внешнему возвратному финансированию.

2.6. Не созданы условия для коммерциализации профильных направлений деятельности образовательных структур университета, в том числе по креативным направлениям (живопись, графика, скульптура, мозаика, ювелирный дизайн): как в части непосредственного продвижения, так и в части масштабирования с учетом возможностей интеграции с техническими направлениями (в том числе аддитивные технологии, литье, мехобработка и инженерия поверхности).

2.7. Не выстроена системная работа по интеграции в системы заказа НИОКТР корпораций и крупных предприятий, а также инновационных предприятий малого и среднего бизнеса региона. Отсутствуют четкие договоренности и механизмы согласования (в том числе через совместные постоянно действующие структуры) ежегодных планов НИОКТР с внешними заказчиками.

2.8. Отсутствует система верификации компетенций, заявляемых внешними и внутренними центрами компетенций (ЦК), не имеющими аккредитации СМК в авторитетных системах, включая отсутствие формализованного механизма отбора и обеспечения ответственности ЦК за результат в комплексных проектах, что можно рассматривать как *ключевой барьер для получения крупных внешних заказов НИОКТР и реализации комплексных инициативных инновационных проектов* (проблема характерна для всей системы высшего образования РФ). В том числе:

– недостаточно развита внутренняя интеграция и взаимная информированность об исследовательских/технических/технологических возможностях и кадровых ресурсах подразделений ТГУ;

– отсутствует отлаженная система поиска и обеспечения выполнения внешних заказов объединенными силами нескольких внутренних и внешних ЦК, интеграции центров для реализации совместных инициативных проектов.

2.9. Отсутствует отлаженная система популяризации результатов фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований ученых ТГУ в СМИ всероссийского и международного уровня.

3. Недостаточная эффективность работы по развитию, оценке и привлечению высококвалифицированного персонала. В том числе:

3.1. Не ведется системная работа по созданию и продвижению HR-бренда ТГУ, включая HR-маркетинг и PR-продвижение.

3.2. Не отлажена система удаленного найма и привлечения дистанционных работников (в том числе из-за рубежа) на конкурсной основе (в университете имеются единичные примеры привлечения дистанционных работников, проживающих за пределами Тольятти).

3.3. Не внедрен институт наставничества.

3.4. Слабо выстроено взаимодействие с кадровыми агентствами по подбору персонала. Длительные сроки подбора специалистов на вакантные должности.

3.5. Не выстроена система непрерывного повышения квалификации сотрудников ТГУ с учетом персональных траекторий развития их компетенций.

3.6. Не ведется работа по оценке персонала, а также оценке уровня производительности персонала.

4. Уровень организации условий работы сотрудников университета не везде соответствует передовому уровню развития цифровых технологий в ТГУ. В том числе:

4.1. Недостаточная обеспеченность специализированными программными продуктами, *включая* инженерно-строительное и конструкторско-технологическое проектирование и моделирование (виртуальные испытания).

4.2. Отсутствует юридически значимый электронный документооборот.

4.3. Неоднородный, местами недостаточный, уровень цифровой культуры сотрудников, в том числе в части современных технологий цифровой коллаборации, что резко снижает эффективность коммуникаций.

4.4. Не завершено создание «автоматизированного рабочего места» сотрудника:

– интегрирующего запросы и задачи из всех корпоративных информационных систем,

– предоставляющего возможность развитой встроенной аналитики для руководителей / сотрудников различных уровней / структур, с оперативным доступом к информации об изменениях основных параметров деятельности для принятия управленческих решений.

5. Кампус ТГУ не в полной мере соответствует уровню задач, стоящих перед университетом. В том числе:

5.1. Инфраструктура кампуса не отвечает современным требованиям, *включая:*

– низкую обеспеченность общежитиями для приема иногородних и иностранных студентов;

– слабо развитую инфраструктуру доступного отдыха сотрудников, аспирантов и студентов университета;

– нехватку помещений, соответствующих современным требованиям комфортной работы/учебы сотрудников/студентов (брейкауты, кьюбиклы, коворкинги, трансформируемые мобильные мини-коворкинги, рекреационные зоны);

– незавершенность благоустройства территории Центрального кампуса университета;

– незавершенность проекта реконструкции главного корпуса в едином ансамбле с главной университетской площадью, а также корпуса НИЧ;

– слабо автоматизированную систему управления кампусом (требуется повышение уровня автоматизации регистрации запросов и мониторинга решения задач с разработкой мобильного приложения).

5.2. Масштабы кампуса ТГУ не позволяют привлекать в Тольятти достаточно молодежи из других регионов и стран для компенсации оттока молодежи из города за

пределы региона, что в среднесрочной перспективе может привести к разбалансировке устойчивого развития Самарско-Тольяттинской агломерации.

6. Слабая диверсифицированность бюджета. Ряд проблем с привлечением и сохранением финансирования по различным направлениям:

6.1. Основной образовательный процесс:

- высокий уровень дебиторской задолженности по обучающимся и отчисленным студентам (несмотря на систематическую работу по ее снижению и достаточно высокий уровень управляемости),
- резкое падение уровня кредиторской задолженности по образовательной деятельности (снижение объема предоплаты за обучение со стороны студентов) в период пандемии.

6.2. Научно-исследовательские, опытно конструкторские и технологические работы (НИОКТР) и научно-инновационный процесс:

- недостаточно эффективно реализован отклик на запрос на технические и консультационные услуги, оказываемые с требуемыми уровнями качества, оперативности и стоимости;
- слабо и бессистемно ведется работа по продвижению в другие регионы, в том числе с использованием инструментов digital-маркетинга

6.3. Дополнительное образование / дополнительное профессиональное образование (ДО/ДПО):

- не выстроена эффективная система повышения квалификации кадров для предприятий и организаций в логике «корпоративного университета» за счет средств предприятий без господдержки;
- слабая информационно-рекламная поддержка программ ДО/ДПО, недостаточная эффективность позиционирования ТГУ как лидера в сфере ДО/ДПО в городе, регионе, стране;
- мало исследованы другие регионы на предмет их спроса на услуги ДО/ДПО ТГУ со стороны населения;
- слабо используются инструменты digital-маркетинга и возможности продвижения ДО/ДПО через Интернет в другие регионы
- маркетинговый анализ в ДО/ДПО и предиктивная аналитика по созданию образовательных программ под будущий спрос со стороны населения проводятся не системно.

6.4. Фандрайзинг (fundraising):

- не отлажена система постоянного взаимодействия с выпускниками ТГУ,
- слабо используется потенциал креативных направлений деятельности ТГУ в части создания и распространения брендированной сувенирной и подарочной продукции.

7. Опыт построения эффективной системы маркетинга в системе высшего образования ТГУ, включая инструменты цифрового маркетинга, не перенесен в сферу НИОКТР, консалтинга и ДО/ДПО.

8. Высокие темпы развития IT-инфраструктуры и создания сервисов для системы «Росдистант» ведут к отставанию уровня цифровизации по ряду других направлений – неоднородности цифровизации различных процессов и подразделений, вызывающей напряженность в организации. В том числе:

- низкая автоматизация процессов ДО/ДПО (личный кабинет слушателя ДО/ДПО не интегрирован с CRM-системой),

– слабо автоматизированы процессы кадровой службы.

9. В системе управления ряд преобразований не завершен или требуется актуализация подходов. В том числе:

9.1. В оперативной деятельности описание процессов с детализацией до процедур, регламентов и КРІ носит частичный характер.

9.2. Ориентация на потребителя (внутреннего и внешнего) не является тотальной для организации.

9.3. Наблюдается неравномерность загрузки персонала, при планировании развития отсутствует оценка внутренних ресурсов на системной основе (кроме IT-подразделений).

9.4. Недостаточная гибкость в системе управления проектами и не все руководители проектов имеют достаточный уровень компетенций проектной работы.

9.5. Система выделения приоритетов и ресурсов (людских, финансовых, материальных) не формализована.

9.6. Система оценки результатов реализации стратегических проектов университета требует актуализации.

9.7. Система стимулирования руководителей проектов Программы развития не является прозрачной и понятной.

9.8. Отсутствует система декомпозиции стратегических задач развития университета в проекты и планы деятельности руководителей на всех уровнях управления.

9.9. Отслеживание динамики развития университета по ключевым показателям деятельности не автоматизировано.

9.10. Слабо используются возможности анализа больших данных, получаемых в рамках проекта «Росдистант».

Основные возможности (внешние вызовы и риски)

1. Использование потенциала инновационных структур Тольятти (включая территорию опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) «Тольятти», технопарк в сфере высоких технологий «Жигулевская долина», ОЭЗ «Тольятти», городской бизнес-инкубатор). В том числе:

– для развития университетских стартапов, консалтинговых и технических услуг, а также ДПО для резидентов региональных институтов развития;

– создания непрерывного потока генерации инноваций на основе механизма формирования и поддержки студенческих проектных команд для запуска новых стартапов и доведения их до уровня инвестиционных проектов.

2. Адаптация образовательных программ к профессиональным стандартам с учетом интересов ключевых работодателей и создание системы адресного трудоустройства выпускников.

2.1. Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ, в том числе в международных системах, включая АИОР. Обеспечение возможности внешней профессиональной сертификации выпускникам, повышающей их конкурентоспособность на международном рынке труда.

2.2. Создание по механизму сетевого обучения площадок практических работ и проектной деятельности на предприятиях и в организациях других регионов в сочетании с частичным электронным и онлайн-обучением.

2.3. Создание системы трудоустройства на старших курсах для продвижения выпускников на рынке труда, *в том числе* за счет обеспечения соответствия уровня подготовки требованиям будущих работодателей, а также за счет адаптации студентов к будущему рабочему месту по схеме дуального обучения.

3. Развитие цифровой экосистемы университета на основе опыта реализации проекта «Росдистант», а также опыта его масштабирования в условиях пандемии. В том числе:

3.1. Развитие электронного и онлайн-обучения в логике студентоцентрированного подхода (ИОТ).

3.2. Расширение применения дистанционных образовательных технологий (ДОТ), включая электронное и онлайн-обучение, при реализации программ подготовки бакалавров, специалистов, магистров на очной форме обучения.

3.3. Привлечение ведущих лекторов, ученых и экспертов для разработки образовательного контента.

3.4. Расширение практики применения онлайн-курсов и электронных лабораторных работ, разработанных во внешних организациях.

3.5. Расширение спектра используемых инструментов педагогического дизайна и технологий, основанных на аналитике цифровых следов учебного поведения, создание систем адаптивного обучения.

3.6. Развитие системы онлайн-сопровождения студентов в направлении создания интеллектуальных сервисов.

3.7. Расширение применения ДОТ для ДО/ДПО, а также интеграции электронных курсов ДПО в программы высшего образования.

3.8. Возможность формирования смешанных проектных команд из числа обучающихся разных форм и технологий обучения посредством цифровой платформы.

3.9. Интеграция в цифровую экосистему университета внеучебных сервисов для повышения лояльности удаленных студентов.

3.10. Увеличение доли на рынке онлайн-образования (*расширение географии*):

– использование интереса к онлайн-обучению на русском языке для русскоязычного зарубежья (*страны СНГ и дальнее зарубежье*),

– использование интереса к обучению в России на английском языке, в том числе через онлайн, в основном в странах Азии.

3.11. Использование ресурсов других вузов и промышленных партнеров для разработки стандартов интеграции процессов и сервисов, единых принципов построения ИТ-инфраструктуры вузов и стимулирования рынка совместимых цифровых сервисов для вузов.

4. Развитие системы ДО/ДПО с учетом постоянных изменений на рынке. В том числе:

4.1. Создание рыночно ориентированных курсов ДО/ДПО, повышающих конкурентоспособность слушателей на рынке труда, за счет разработки механизма рекрутинга уникальных носителей практического опыта и знаний и технологии ускоренного «снятия» с них учебного содержания.

4.2. Упреждающее формирование курсов, направленных на обеспечение выполнения требований законодательства в части профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

4.3. Привлечение финансирования государственных и региональных программ, предусматривающих ДПО для различных профессий и социальных групп.

4.4. Развитие адаптивных программ для иностранных граждан.

4.5. Реализация программ ДПО с применением ДОТ в логике клиентоориентированного подхода. Повышение спроса на онлайн-обучение со стороны работодателей и работников предприятий/организаций – продвижение возможности обучать сотрудников без отрыва от производства.

4.6. Формирование предложений по прохождению курсов ДПО для претендентов на вакансии ТГУ, демонстрирующих недостаточный уровень компетенций на входных испытаниях.

5. Привлечение грантового финансирования для реализации программ ДПО в интересах партнеров.

6. Создание и продвижение совместных курсов ДО/ДПО с партнерскими организациями – лидерами в профильных отраслях.

7. Участие в процессах международной интеграции. В том числе:

7.1. Получение грантовой поддержки академической мобильности (*студенты и ППС*).

7.2. Реализация совместных образовательных программ и проектов с зарубежными вузами-партнерами.

7.3. Международная аккредитация образовательных программ.

7.4. Привлечение студентов по программам академической мобильности и двойных дипломов из вузов развивающихся стран, стран Восточной Европы, СНГ и стран Азии.

7.5. Привлечение ведущих ученых, *в том числе* из зарубежных вузов, для руководства НИОКТР и образовательными программами в ТГУ.

7.6. Интеграция в крупные, *в том числе* международные научные и инновационные проекты (в том числе использование территориальной близости АВТОВАЗа, интегрируемого в международную корпорацию – альянс «Рено – Нисан – Мицубиси – АВТОВАЗ»).

8. Применение современных технологий для продвижения ТГУ, привлечения абитуриентов, слушателей, заказчиков и квалифицированного персонала. В том числе:

8.1. Расширение применения трансмедийности в рамках приемных кампаний и продвижения различного вида услуг ТГУ (научных, инжиниринговых, технических, производственных, консалтинговых и креативных).

8.2. Развитие сайта ТГУ в сервисной логике и расширение его интеграции с социальными сетями, реализация многоязычности сайта.

8.3. Развитие и продвижение на федеральном уровне сайта Молодежного медиахолдинга «Есть talk!» как партнерского сайта ТГУ.

8.4. Перенос опыта применения инструментов digital-маркетинга в привлечении абитуриентов по проекту «Росдистант» на продвижение различного вида услуг, а также их использование для продвижения англоязычных программ за пределами РФ (контекстная, медийная, таргетированная реклама в социальных сетях, programmatic-реклама).

8.5. Использование инструментов анализа больших данных при организации работы с потенциальными абитуриентами, слушателями и заказчиками. Применение инструментов сквозной аналитики для сбора данных о потенциальных абитуриентах и слушателях из разных источников, повышение точности портрета целевой аудитории.

8.6. Привлечение известных успешных выпускников, блогеров и лидеров мнений для продвижения университета и программ ДО/ДПО.

8.7. Профилирующие социологические опросы.

9. Развитие цифровой инфраструктуры ТГУ. В том числе:

9.1. Выравнивание уровней цифровизации ТГУ между различными направлениями и структурами.

9.2. Развитие интеллектуальных сервисов, внедрение автоматических систем контроля и управления рабочими процессами.

9.3. Завершение интеграции сервисов в единое рабочее место сотрудника.

9.4. Переход к управлению на основе данных и создание для этого рабочих мест руководителей с дашбордами и возможностью анализа показателей процессов.

9.5. Вовлечение студентов и сотрудников в управление кампусом через развитие системы «Служба поддержки административно-хозяйственного обслуживания (СП АХО)» путем ее интеграции в мобильные приложения.

9.6. Кооперация с другими вузами и индустриальными партнерами в части создания и использования совместимых сервисов.

10. Использование выгодного месторасположения Центрального кампуса и возможностей интеграции с городской деловой, культурной и досуговой инфраструктурой. В том числе:

10.1. Возможность выстраивания всего пространства Центрального кампуса в единой архитектурно-дизайнерской концепции, сочетающей различные стили, современные решения и подходы к организации пространства и управлению инфраструктурой, в том числе на основе smart-систем.

10.2. Дальнейшая реализация концепции «зеленого» кампуса.

10.3. Ввод в эксплуатацию бассейна по адресу ул. Ушакова, 61 (программа «500 бассейнов», финансирование МОН РФ).

10.4. Реконструкция учебно-производственных мастерских под размещение инновационного технопарка ТГУ в рамках юбилейных мероприятий АВТОВАЗа (финансирование по государственной программе РФ «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»).

10.5. Реконструкция здания столовой по адресу ул. Белорусская, 16а, с реализацией современных подходов к организации питания в сочетании с внеучебной активностью.

10.6. Создание открытого городу молодежного многофункционального культурного центра.

10.7. Завершение строительства на средства благотворителей на муниципальной территории в едином архитектурном ансамбле с кампусом ТГУ университетского храма Святой Мученицы Татианы как части мемориального комплекса, посвященного погибшим при взрыве автобуса 31 октября 2007 года.

11. Создание нового Кампуса цифровых решений на территории Тольятти как механизма стабилизации численности населения и повышения его качества.

Наличие привлекательных территорий Тольятти для размещения кампуса, предварительное согласование вопроса на уровне городских и региональных властных структур.

12. Создание виртуального кампуса – прорывная концепция единого информационно-коммуникационного виртуального 3D-пространства, основанного

в том числе на использовании возможностей современных мультимедийных 3D-игр.

Решение проблемы взаимодействия сотрудников, преподавателей и студентов всех форм обучения, обеспечивающего решение задач социализации в отношении студентов, обучающихся исключительно или преимущественно онлайн, в том числе задач спонтанной коммуникации и задач формирования сопричастности университетскому братству, повышения лояльности к университету.

13. Получение и использование различных внебюджетных источников финансирования коммерческих и социальных проектов и программ ТГУ. В том числе:

- банковских кредитов под проектное финансирование,
- венчурного финансирования и частных инвестиций в совместные предприятия,
- краудфандинга,
- фандрайзинга,
- государственно-частного партнерства.

14. Использование возможностей участия в комплексных проектах, требующих интеграции многих центров компетенций. В том числе:

- через активную работу в НОЦ, а также в консорциумах центров НТИ;
- создание собственных консорциумов различного типа, включая продуктовые и институциональные.

15. Внедрение эффективных инструментов фандрайзинга (fundraising) и развитие фонда целевого капитала университета. В том числе:

- использование ресурсов Координационного совета ТГУ и благотворительных фондов, в частности фонда «Духовное наследие» им. С.Ф. Жилкина;
- формирование лояльности к благотворительным программам университета путем адаптивных информационных рассылок на основе исследования интересов целевых групп с использованием технологий анализа цифровых следов;
- создание и продвижение культуры благодарения для повышения объема рекуррентных платежей;
- ежегодное наполнение и актуализация единой базы данных выпускников и партнеров университета, включая привязку к профилям в социальных сетях.

16. Корпоративное брендинг вуза – формирование позитивного узнаваемого бренда «Тольяттинский государственный университет» за пределами города и региона.

16.1. Позиционирование ТГУ:

- как опорного цифрового научно-инновационного предпринимательского университета – драйвера позитивных изменений Самарско-Тольяттинской агломерации, центра инновационного и технологического развития региона;
- площадки консолидации региональной интеллектуальной элиты;
- лидера высшего онлайн-образования;
- доминанты Тольятти, задающей стандарт качества городской среды;
- привлекательного работодателя с точки зрения реализации своего потенциала, развития компетенций, достойных условий труда и заработной платы;
- экспертного центра по формированию и анализу больших данных;

– *Alma mater* для студентов и выпускников вне зависимости от формы и технологий обучения, в том числе с исключительным применением дистанционных онлайн-технологий.

16.2. Продвижение ТГУ:

– через систему открытых, размещаемых на сайте университета в структурированном виде, обеспеченных качественными сервисами, машиночитаемых (в том числе англоязычными системами) данных;

– внеучебную деятельность и волонтерство;

– организацию культурных, спортивных и научных мероприятий регионального, федерального и международного масштабов;

– развитие в университете культуры публичной деятельности, способствующей повышению авторитета университета, его продвижению и позиционированию на рынке образования, научных, инжиниринговых и консалтинговых услуг;

– включение студентов «Росдистанта» в реальную практическую и проектную деятельность медиахолдинга «Есть talk!», создание федеральной и международной корреспондентской сети и ее встраивание в систему позиционирования университета;

– широкое вовлечение сотрудников в реализацию проектов, в том числе в качестве руководителей.

Основные угрозы (внешние вызовы и риски)

1. Риски потери части источников финансирования и оттока квалифицированного персонала по ряду внешних причин. В том числе:

1.1. Переход к глобальной конкуренции в области образовательной деятельности, повышение конкуренции городов и регионов стимулируют отток абитуриентов из региона физического присутствия ТГУ в российские мегаполисы, а также за рубеж. Дополнительный риск снижения переориентацией рынка труда на короткие программы, дающие практические компетенции и навыки (снижение популярности высшего образования).

1.2. Ухудшение условий кооперации с иностранными научными группами и учеными в связи с пандемией и санкциями, а также в связи со снижением и волатильностью курса рубля, что также уменьшает привлекательность работы в России, включая привлекательность мегагрантов, для иностранцев и граждан РФ, имеющих за рубежом постоянную высокооплачиваемую работу.

1.3. Низкая предсказуемость политики в области онлайн-образования, вероятность изменений во ФГОС в части возможности применения онлайн-технологий по отдельным направлениям подготовки.

1.4. Усиление конкуренции на рынке онлайн-образования не только с университетами, но и с частными компаниями, занимающимися онлайн-обучением профессиям и навыкам.

1.5. Финансово-экономический кризис и рецессия, ведущие к снижению платежеспособности населения и предприятий, *в том числе:*

– снижение набора «коммерческих» студентов и отчисление студентов из-за финансовых проблем в течение обучения,

– снижение объемов кредитования студентами обучения (объемов предоплаты),

– снижение объемов заказа образовательных услуг в ДО/ДПО и НИОКТР частными лицами и малым бизнесом.

1.6. Длительное недофинансирование из федерального бюджета мероприятий по содержанию имущественного комплекса при объективном росте затрат на приведение

его в соответствие с требованиями по обеспечению доступной среды, антитеррористической защищенности и пожарной безопасности, необходимость увеличения расходов на эти цели из внебюджетных источников.

1.7. Возможный «перехват» традиционного для ТГУ регионального рынка НИОКТР, технических услуг и ДО/ДПО со стороны научно-производственных организаций, инжиниринговых центров, НИИ, коммерческих центров ДО/ДПО, корпоративных университетов крупных предприятий и корпораций.

1.8. Глобализация конкуренции на рынке труда:

– упрощение на законодательном уровне оформления удаленной занятости повышает риск оттока квалифицированных специалистов без смены локации в другие организации на территории РФ, дающие более выгодное ценностное предложение;

– снижение курса рубля при одновременном расширении практики онлайн-занятости повышает риск оттока квалифицированного персонала в зарубежные организации (особенно высок риск потери квалифицированных IT-специалистов).

2. Негативное восприятие уровня жизни в Тольятти, основанное:

– на позиционировании Тольятти как депрессивного города внешними и региональными СМИ/блогерами,

– недостаточно высоком уровне развития культурной и городской среды,

– низкой привлекательности ряда местных работодателей (низкая заработная плата и невысокий уровень ценностного предложения по сравнению с лидерами отраслей),

– экологических вопросах (выгоревшие участки леса, выбросы вредных веществ).

3. Снижение доли ТГУ на рынке дополнительного и дополнительного профессионального образования (ДО/ДПО) и уменьшение средств от данного вида деятельности из-за ужесточения конкуренции по ряду причин. В том числе:

3.1. Развитие корпоративных университетов (*учебных центров*) при промышленных предприятиях и организациях сферы услуг.

3.2. Развитие образовательной деятельности в сфере ДО/ДПО ведущими вузами с применением дистанционных образовательных технологий.

3.3. Демпинг со стороны конкурентов на рынке ДО/ДПО, поддержанный низкими входными требованиями к допуску новых игроков на рынок и возможностью применения конкурентами льготного налогообложения (в том числе упрощенной системы налогообложения).

3.4. Риск оттока высококвалифицированных специалистов ТГУ к конкурентам из-за возможности перераспределения структуры цены в пользу заработной платы при применении ими упрощенной системы налогообложения.

3.5. Снижение платежеспособности населения.

4. Международная конкуренция и развитие новых форм и средств технического обеспечения дистанционных технологий ведут к повышению конкуренции на российском рынке образовательных услуг и НИОКТР. В том числе:

4.1. Усиление экспансии ведущих отечественных и зарубежных университетов через международную кооперацию и онлайн-технологии (в том числе с использованием MOOCs как инструмента продвижения).

4.2. Резкое повышение требований со стороны традиционных партнеров ТГУ к качеству НИОКТР и инжиниринга. Вывод промышленными предприятиями – партнерами ТГУ инжиниринга из региона и России в целом. Постепенное уменьшение

финансирования НИОКТР со стороны промышленных предприятий (*покупка готовых технологий за рубежом*).

4.3. Приход в Тольятти ведущих компаний – производителей автокомпонентов вместе со своим инжинирингом (*в том числе через ОЭЗ «Тольятти»*).

4.4. Усиление конкуренции со стороны ведущих российских научно-исследовательских организаций / инжиниринговых центров и, как следствие, отказ традиционных партнеров от кооперации с ТГУ.

5. Существенное увеличение не прямых затрат вследствие быстрого изменения законодательства и системы подзаконных актов, приводящего к временным нестыковкам, избыточности требований и повышению административной нагрузки. В том числе:

5.1. Многократный рост электронного документооборота с федеральными структурами, интеграция с федеральными информационными системами в условиях неотработанных процессов и программного обеспечения.

5.2. Затраты на перестройку внутренних процессов и структур под меняющиеся внешние условия и правила проведения приемной кампании.

5.3. Повышение требований к качеству финансового менеджмента.

5.4. Ужесточение федеральных требований в области жизнеобеспечения, пожарной, антитеррористической и информационной безопасности (*федеральные законы «О государственной тайне», «О персональных данных», пожарные, санитарные и другие нормы*). Как следствие – дополнительная финансовая нагрузка для приведения инфраструктуры в соответствие с новыми требованиями, компенсируемая из федерального бюджета не в полном объеме.

6. Снижение качества подготовки в школах по отдельным дисциплинам (физика, химия) при низкой активности старшеклассников в выборе ЕГЭ по физике и химии как условия поступления на технические направления подготовки.

7. Резкое увеличение количества бюджетных мест по техническим направлениям подготовки, стимулирующее отток в Москву, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Казань выпускников школ, сдавших ЕГЭ по физике, химии и информационным технологиям.

9. Стимулирование цифровизации вузов ведет к росту конкуренции в сфере дистанционного онлайн-образования и дальнейшей глобализации рынка образования.

10. Риск ограничений в условиях обострения международных отношений в использовании зарубежных IT-продуктов при отставании отечественных продуктов по ряду IT-направлений (операционные системы, СУБД, системы ВКС, облачные сервисы для работы с документами и др.).

11. Снижение спроса на высшее образование как обязательное условие успешного старта в карьере.