

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

**кандидата на должность ректора федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тольяттинский государственный университет»
Криштала Михаила Михайловича
по реализации Программы развития университета на 2024–2030 гг.**

В 2021 г. в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» разработана «Программа развития Тольяттинского государственного университета (ТГУ) на 2021–2030 годы» (ПР ТГУ – 2030). В 2023 г. в рамках федерального проекта «Передовые инженерные школы» (ПИШ) разработана «Программа развития ПИШ «Гибридные и комбинированные технологии» ТГУ на 2023–2030 годы» (ПР ПИШ «ГибридТех»). Обе программы в результате конкурсных процедур поддержаны Министерством науки и высшего образования РФ (далее – Минобрнауки России, МОН РФ) и приняты к реализации. Также они получили поддержку Правительства Самарской области и партнеров университета, в том числе в рамках консорциумов, созданных по инициативе ТГУ.

ПР ПИШ «ГибридТех» разрабатывалась в логике стратегического мегапроекта (подпрограммы) – спин-оффа по отношению к ПР ТГУ – 2030, поэтому они синхронизированы по целям и задачам. Однако время меняется быстро, а реализация обеих программ требует, с одной стороны, детализации, а с другой – оперативности управления.

В связи с этим мои предложения направлены в большей мере на приоритизацию задач/проектов/мероприятий в рамках обеих программ, углубление их синхронизации с учетом ограниченности ресурсов и необходимости исключения задвоения содержания/финансирования, а также на выстраивание механизмов их реализации, в особенности в перспективе ближайших трех лет.

Уточнение целевой модели университета

В рамках ПР ТГУ – 2030 определена целевая модель университета, которая также зафиксирована в ПР ПИШ «ГибридТех»: **научно-инновационный предпринимательский цифровой опорный университет.**

С учетом изменений геополитических реалий, университет должен решать **три основные задачи:** опережающую подготовку кадров, патриотическое воспитание молодежи, обеспечение достижения технологического суверенитета – то есть доведения разработок по критически важным и сквозным технологиям до высокого уровня готовности и передачи их в промышленность. Исходя из этого, предлагается следующая корректировка целевой модели:

научно-инновационный предпринимательский цифровой университет, опорный для региона и основных отраслей его экономики – ключевой актор трансформации экономики региона в экономику знаний, драйвер его инновационного, социокультурного и среднего развития, обеспечивающий эффективные механизмы решения задач технологического суверенитета и опережающей подготовки кадров, синхронизированной с патриотическим воспитанием целевой личности.

Стратегический проект 1. Масштабирование системы высшего образования онлайн для выхода на международный англоязычный рынок.

Шифр: «Росдистант 2.0» / ПР ТГУ – 2030 (Приоритет-2030)

«Система высшего образования онлайн» защищена патентом РФ как изобретение и пакетом ноу-хау (технологические регламенты), внедрена под товарным знаком «Росдистант». Проект ориентирован прежде всего на заочников и помогает решить проблему получения качественного высшего образования людям, которые хотят и способны его получить, но по каким-то причинам не могут этого сделать в очной форме. За счет онлайн-технологий и сквозной системы менеджмента качества заочное обучение приближается по качеству к очному, что делает его значительно качественнее традиционного заочного.

В рамках стратпроекта «Росдистант 2.0» система высшего образования онлайн масштабируется для выхода в англоязычный сегмент международного рынка высшего образования онлайн. В 2023 г. протестирована воронка продаж и первые студенты из Индии

зачислены в ТГУ, начато обучение. Несмотря на этот результат, эффективность воронки продаж не удовлетворяет требованиям рентабельности. При этом выявлены значительные расхождения в ментальности и восприятии индийцами интерфейса системы сопровождения привлечения/поступления/обучения и особенности в клиентских путях по сравнению с русскоязычным сегментом.

Предложения

1. Провести детальный анализ конверсии на всех этапах воронки продаж (привлечения), выявить проблемные зоны и скорректировать стратегию продаж. Провести углубленный маркетинговый анализ по другим странам, включая страны Африканского континента, рассмотреть возможность диверсификации работы на англоязычном рынке.

2. Учитывая специфику иностранных рынков (глобальная конкуренция, ограничения в признании дипломов, локальные культурные ограничения), настроить рекламные кампании и конверсии из заявок в контакты с целевым показателем не ниже 30 % (по России сейчас около 45 %); наладить клиентские пути системы сопровождения поступления с целевым показателем конверсии от зарегистрированных в личном кабинете абитуриентов не ниже 35 % (по России сейчас около 60 %).

3. Проанализировать возможность работы в схеме «последовательного гибрида» для англоязычного рынка дружественных стран: по схеме привлечения в очную магистратуру через онлайн-бакалавриат или в рамках одной программы обучения – 70–80 % с начала учебного процесса реализовывать исключительно в онлайн и 20–30 % в конце обучения – очно (дисциплины последнего семестра и преддипломная практика на базе высокотехнологичных партнеров и/или научно-инновационной инфраструктуры ТГУ).

Результат: увеличение контингента студентов: 2023 г. – 21 451 чел. (факт), 2026 г. – 24 тыс. чел. (план), 2030 г. – не менее 30 тыс. чел. (прогноз).

Стратегический проект 2. Построение бизнес-процесса генерации и коммерциализации инноваций, совмещенной с подготовкой проектных команд.

Шифр: «ГиКИ» («Генерация и коммерциализация инноваций») / ПР ТГУ – 2030

Стратпроект «ГиКИ» направлен на создание технологии, обеспеченной совокупностью взаимосвязанных сервисов, включая цифровые сервисы и платформенные решения, для эффективного взаимодействия участников процесса генерации и коммерциализации инноваций.

Стратпроект «ГиКИ» поддержан тремя цифровыми сервисами: «Цифровая платформа управления распределенными ресурсами исследований, инжиниринга, инноваций (версия 3)» (ЦПРИ 3), цифровая платформа студенческой проектной деятельности «ПРОЕКТИВА» и «Цифровая платформа управления портфелями, программами и проектами».

ЦПРИ позволяет унифицировать и поддерживать верифицированную актуальную ресурсную базу внутренних и внешних центров компетенций (ЦК) для выстраивания оптимальных логистических цепочек по выполнению НИОКР, требующих привлечения ресурсов нескольких ЦК. Версия 3 разработана под требования Минцифры РФ к правилам включения программного обеспечения в реестр отечественного ПО. Все ресурсы аккредитованных/сертифицированных ЦК ТГУ заведены в ЦПРИ 3 и верифицированы.

В осеннем семестре 2023 г. проведен полноценный запуск ПРОЕКТИВЫ: на платформе работают все студенты очной формы обучения, протестирована возможность работы студентов, обучающихся исключительно онлайн. Она позволяет организовать проектную деятельность студентов всех форм и технологий обучения через реализацию сервисов: запись на проект (в том числе определение роли в проекте), генерация и презентация проектных инициатив, управление проектом с использованием гибких методологий (в том числе постановка, отслеживание и оценка задач прямо в системе), накопление артефактов проектной деятельности, что в результате позволит сформировать прозрачный компетентностный профиль выпускника. С помощью платформы наставники могут формировать проектные команды с требуемыми для реализации проекта компетенциями на основании портфолио студентов, школьников и студентов СПО.

«Цифровая платформа управления портфелями, программами и проектами» позволит автоматизировать процесс управления программой развития ТГУ и решить ряд проблем: с

прозрачностью процесса, управляемостью, пропускной способностью. Разработан прототип в аналоговом виде с использованием систем совместного редактирования документов.

Предложения

1. Для ЦПРИ 3 обеспечить подключение внешних ЦК: в том числе заключить договоры на взаимодействие с внешними ЦК, включая порядок передачи персональных данных и коммерческой информации, порядок участия в совместных проектах. Обеспечить интеграцию с сайтом ТГУ как витриной ЦПРИ (для внутренних ЦК).

2. Для ПРОЕКТИВЫ в 2024–2025 гг. расширить функциональность, в том числе для выявления и регистрации перспективных РИД, привлечения внешних экспертов и консультантов для получения онлайн-поддержки по проектам, создать конструктор ВКР на основе реализованных студентом проектов, а также инструменты поддержки коммерциализации разработанных РИД. Расширить набор инструментов мониторинга проектного обучения на основе анализа цифрового следа для предупреждения конфликтных ситуаций, повышения вовлеченности и академической успешности студентов. С 2024 года обеспечить поэтапное подключение к платформе студентов онлайн-обучения.

3. Обеспечить использование ПРОЕКТИВЫ для проектной работы студентов в интересах ТГУ (оплачиваемые проекты/заказы). Создать систему рейтингования команд и систему фильтров, в том числе возможность перехода студента на основании личного рейтинга в более высокорейтинговую команду, включение высокорейтинговых команд в реестр центров компетенций (ЦПРИ 3) с получением доступа к оплачиваемым внешним и внутренним заказам. Остальные проекты на ПРОЕКТИВЕ рассматривать как венчурные и обеспечивать отбор перспективных проектов и команд для комплексной поддержки. **Результат: проекты студентов старших курсов поддержаны из различных внешних источников финансирования с переходом на этап опытного образца или реализованы на практике:** 2023 г. – 3,2 % (факт), 2026 – 10 % (план), 2030 – 20 % (прогноз).

4. Разработать «Цифровую платформу управления портфелями, программами и проектами» или обеспечить требуемую функциональность с использованием готовых продуктов с необходимой настройкой (период реализации в 2024–2025 гг., см. раздел 6).

Передовая инженерная школа «Гибридные и комбинированные технологии» (ПР ПИШ «ГибридТех»)

Цель создания ПИШ «ГибридТех»: решение фронтальной задачи создания комплекса гибридных и комбинированных технологий, технологического оборудования и инструментального оснащения для их реализации – вклад в технологический суверенитет автомобиле-, машино-, станкостроения, большой химии, производств медицинских изделий, беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) и беспилотных транспортных средств (БТС), включая интегрированную с инжинирингом и исследованиями систему инженерной подготовки специалистов, способных разрабатывать новые технологии и изделия, создавать технологическое оснащение для их реализации.

Предложения

1. Основная задача на ближайшее время (2024 г.) – запуск и настройка работы ПИШ. В том числе необходимо включить в систему ПИШ (в структуру или в рамках функционального подчинения) ключевые инженерные, научные, производственные и образовательные площадки ТГУ по направлениям деятельности ПИШ. Механизм ПИШ сможет эффективно работать, если сконцентрировать в ПИШ образовательные ресурсы (Институт машиностроения ТГУ), производственную площадку (Инновационно-технологический парк (технопарк) ТГУ), ведущие научно-технические подразделения (прежде всего НИИ Прогрессивных технологий ТГУ, а также новые центры, в том числе в области лазерных технологий) и конструкторско-технологические подразделения (в 2024 г. необходимо создать инжиниринговый центр).

2. Создать проектный офис ПИШ, одновременно отвечающий за управление проектами ПИШ (кадровое и ресурсное обеспечение проектов, маркетинг, планирование, закупки, контроль и экспертизу результатов) и за внешние отчетность и взаимодействие, в том числе с проектным офисом ТГУ, в котором будут внедрены новые функции: синхронизация ПР ТГУ – 2030 и ПР ПИШ «ГибридТех», исключение дублирования финансирования и содержания проектов

ПИШ и ПР ТГУ – 2030, контроль отчетности исполнения и достижения показателей ПР ПИШ и ПР ТГУ – 2030.

3. Создать стратегический орган управления ПИШ (координационный совет) и рабочие группы для координации деятельности ТГУ и высокотехнологичных партнеров в рамках ПИШ на стратегическом и тактическом уровне.

4. Верифицировать с генеральным партнером АО «АВТОВАЗ», а также с другими высокотехнологическими партнерами содержание актуальных продуктовых проектов на ближайшие три года, по каждому из них разработать уставы проектов и дорожные карты с контрольными точками и ключевыми результатами; довести детализацию задачи подготовки кадров до уровня конкретных рабочих мест, отработать технологию закрепления наставников.

5. Запустить в технопарке ТГУ производства критически важной продукции (штучное, мелок- и среднесерийное производство – см. раздел 2).

Предложения по направлениям преобразования университета в рамках ПР ТГУ – 2030 (Приоритет-2030) и ПИШ «ГибридТех»

1. Образовательная политика

С 2017 года в ТГУ внедрена новая образовательная модель для обеспечения профессиональной проектной и практической деятельности 100 % студентов всех образовательных программ бакалавриата/специалитета/магистратуры очной формы обучения. Для реализации профессиональной проектной деятельности в период с 2017 г. в ТГУ создано 10 центров, обеспечивающих проектную деятельность студентов, в том числе центры машиностроения (Формула студент), робототехники, «IT Student», «Формула станок».

Создана оригинальная Система высшего образования онлайн «Росдистант», которая представляет собой целостную систему с взаимосвязанными подсистемами (включая подсистемы производства учебных контентов, онлайн-обучения, сопровождения учебного процесса и учета успеваемости и др.), охваченными сквозной системой контроля качества их работы, а также с базами данных и подсистемой контроля их целостности. Росдистант обеспечивает возможность масштабирования учебного процесса (в 2023 году в системе Росдистант обучается около 18 тысяч студентов из всех регионов РФ и 23 зарубежных стран), а также возможность выстраивания гибридного обучения для студентов-очников и высвобождения времени для проектной/практической работы.

Основное предложение сводится к взаимному трансферу опыта и лучших практик внутри университета. *В том числе*

– Перенос из онлайн-обучения в очное обучение электронных учебных материалов и технологий (снятие и анализ цифровых следов; система сопровождения электронными помощниками; автоматизированные проверки и др.) и обратный трансфер проектной и практической работы из очного в онлайн-обучение. **Результат: электронные образовательные контенты, внедренные в очное обучение:** 2023 г. – 192 контента (факт), 2026 г. – 280 контентов, в том числе 20 специализированных для ПИШ, включая ДПО (план), 2030 г. – 485 контентов в том числе 55 специализированных для ПИШ, включая ДПО (прогноз).

– Интеграция систем высшего и дополнительного (профессионального) обучения, обеспечение бесшовности переходов между ними за счет модульности. **Результат: доля магистерских программ, включающих не менее 30 % курсов инвариантных дополнительно (профессиональному) образованию в общем количестве курсов (дисциплин) программы:** 2023 г. – 11,7 % (факт), 2026 г. – 40 % (план), 2030 г. – 100 % (прогноз).

При этом предлагается сделать акценты на следующих направлениях.

1.1. Развитие системы и технологии подготовки студенческих проектных команд, включая технологических и социальных предпринимателей, системно мыслящих инженеров и других участников проектных команд, владеющих навыками проектной и командной работы, обладающих цифровыми компетенциями в профессиональной сфере. *В том числе*

– сквозное проектное/практическое обучение студенческих команд, включая распределенную практику в течение всего периода обучения на базе создаваемой и действующей научной/инжиниринговой инфраструктуры университета, а также на площадках высокотехнологичных компаний;

– обучение студентов стратегиям коммерциализации и способам защиты РИД как базовой компетенции нового времени;

– закрепление студента ПИШ и других направлений обучения ТГУ за конкретным подразделением в организации-партнере или в исследовательской лаборатории.

Результаты: сеть специализированных студенческих проектных центров ТГУ: 2023 г. – 10 центров (факт), 2026 г. – 14 (план), 2030 г. – 16 (прогноз); **доля выпускных квалификационных работ студентов очной формы обучения, выполненных по заказу работодателей:** 2023 г. – 56,9 % (факт), 2026 г. – 62 %, 2030 г. – 67,5 %.

1.2. Диверсификация подготовки высококвалифицированных специалистов по видам и уровням инженерной и иной деятельности – интегратор (инженер-системщик), разработчик, исследователь. *В том числе* оптимальное сочетание базовой профессиональной, языковой и усиленной профильной ИТ подготовки (в рамках проекта «Цифровые кафедры») с элективными модулями по будущим видам и уровням деятельности. **Результат: обучающиеся по программам ИТ-подготовки и программам профессиональной переподготовки в рамках проекта «Цифровые кафедры»:** 2023 г. – 4008 человек (факт), 2026 г. – 6732 человек (план), 2030 г. – 10 400 человек (прогноз).

1.3. Трансформация образовательного и обеспечивающих процессов за счет развития цифровизации высшего и дополнительного (профессионального) образования (ВО и ДО/ДПО). *В том числе*

– развитие системы разделения труда при создании актуального электронного образовательного контента для ВО и ДПО через целенаправленную подготовку педагогов-дизайнеров по кластерам направлений и специальностей с одновременным расширением практики привлечения лучших специалистов – носителей опыта и компетенций реальной профессиональной деятельности к разработке электронных контентов совместно с педагогами-дизайнерами и командой «упаковки» (редакторы, корректоры, дизайнеры, видеооператоры, звукорежиссеры, дикторы и др.);

– повышение эффективности сопровождения учебной деятельности студентов со стороны преподавателей, в том числе частичная замена проверяемых заданий на автопроверяемые;

– создание единой среды обучения для очных и заочных онлайн-студентов, в том числе через развитие цифровой платформы управления практиками и проектной деятельностью обучающихся «ПРОЕКТИВА» (разработка ТГУ) с обеспечением возможностей формирования смешанных команд из студентов различных направлений подготовки, форм и технологий обучения, в том числе межвузовских, а также с привлечением школьников и студентов СПО. **Результат: 2023 г. – все студенты-очники подключены к платформе «ПРОЕКТИВА» и реализуют проекты с ее использованием (факт), 2026 г. – 30 % онлайн-студентов работают на платформе (план); 2030 г. – 60 % онлайн-студентов работают на платформе, не менее 30 % команд составляют смешанные команды студентов очников и онлайн-студентов (прогноз).**

1.4. Развитие быстро отвечающей на запросы рынков B2C и B2B (корпоративных клиентов) адаптивной системы ДО/ДПО на основе сквозной цифровизации всех процессов (от привлечения и зачисления слушателей до подтверждения освоения материала), и ее интеграция с цифровой системой сопровождения высшего образования. **Результат: количество слушателей ДО/ДПО:** 2023 г. – 8136 человек (факт), 2026 г. – не менее 10 829 человек (план), 2030 г. – 15 855 человек (прогноз).

1.5. Развитие системы работы с талантливой молодежью. *В том числе*

– вовлечение школьников и студентов СПО в сквозную проектную деятельность на базе ПРОЕКТИВЫ, в том числе с привлечением студентов к руководству проектами. **Результат: школьников, включенных в реализацию проектов через ПРОЕКТИВУ:** 2023 г. – 17 (факт), 2026 г. – не менее 100 (план), 2030 г. – не менее 300 (прогноз);

– позиционирование ТГУ как регионального центра федеральных молодежных проектов, в том числе многопрофильной инженерной олимпиады «Звезда», образовательного центра «Сириус» и др.;

– создание на базе ТГУ новых центров развития талантливой молодежи (школьников) для формирования компетенций в области цифровых технологий, предпринимательства, командной

и проектной работы – повышение качества абитуриентов и удержание талантливой молодежи в регионе. **Результаты: центров / обученных школьников в течение года:** 2023 г. – 5 центров / 380 обученных школьников (факт), 2026 г. – 6 центров / 800 обученных (план), 2030 г. – 8 центров / не менее 1000 обученных (прогноз); **средний балл ЕГЭ (по бюджету / в целом по вузу):** 2023 г. – 67,54 / 66,41(факт), 2026 – 70,2 / 68,5 (план), 2030 г. – 75,1 / 73,3 (прогноз).

1.6. Развитие системы трудоустройства обучающихся и выпускников.

– Нулевой период адаптации выпускника через трудоустройство студентов старших курсов в организациях-партнерах и закрепление наставников. **Результат: доля старшекурсников очной формы обучения, получивших предложение о работе по специальности до окончания университета:** 2023 г. – 51 % (факт), 2026 г. – 60 % (план), 2030 г. – 65% (прогноз).

1.7. Экспорт образования (отдельный стратегический проект в рамках ПР ТГУ – 2030). *В том числе*

– продвижение ТГУ за рубежом, в том числе: средствами интернет-маркетинга и через систему представительств, представителей и центров абитуриентов;

– разработка и реализация образовательных программ на английском языке, в том числе в сетевом формате с зарубежными вузами;

– создание двуязычной (на русском и английском), а в перспективе мультязычной системы сопровождения обучающихся (от привлечения до выпуска) на основе цифровых систем синхронного перевода с искусственным интеллектом;

– привлечение в магистратуру/аспирантуру очной формы обучения выпускников бакалавриата/специалитета из числа иностранных граждан, в том числе обучавшихся в ТГУ в системе «Росдистант» (схема «последовательного гибрида»).

Результат: доля общего количества обучающихся граждан иностранных государств по всем формам обучения в общем контингенте студентов: 2023 г. – 8,13 % (факт), 2026 г. – 10,1 % (план), 2030 г. – 12,3 % (прогноз).

2. Научная политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок

В ТГУ создан ряд научно-технических центров, аккредитованных в 10 системах. В целях реализации научных проектов ТГУ входит в состав НОЦ мирового уровня «Инженерия будущего», а также трех центров НТИ. Для трансфера технологий и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в ТГУ разработан комплекс инструментов, объединенных в бизнес-процесс «Генерация и коммерциализация инноваций», который выстраивается в рамках стратпроекта «ГиКИ». Объем НИОКР в ТГУ вырос с 197,26 тыс. рублей на 1 НПП в 2019 г. до 629,82 тыс. рублей в 2023 г. (более, чем в 3 раза). **Основные предложения:**

2.1. Создание новых центров компетенций на основе научной и научно-производственной кооперации с ведущими российскими научными центрами (включая РАН и ведущие университеты), а также с производителями современного российского оборудования и программного обеспечения, в том числе в структуре ПИШ «ГибридТех».

2.2. Приоритетное оснащение технопарка ТГУ технологическим оборудованием (производство опытных образцов, реконфигурируемые производства).

2.3. Создание опытных производств критически важной штучной, мелко- и среднесерийной наукоемкой инновационной продукции (в технопарке ТГУ) с целью обеспечения вклада в технологический суверенитет страны, прежде всего по направлениям автомобилестроения и производства медицинских изделий, а также БПЛА (2023–2024 гг. – установки ультразвуковой сварки, биорезорбируемые имплантаты из магниевых сплавов и иные медицинские изделия – не менее трех типов). Вывод инновационной продукции на международный рынок дружественных стран.

2.4. Создание центров и производств креативной индустрии (в том числе центр ювелирного дизайна с лицензированным производством).

2.5. Развитие СМК стандартных испытаний и инжиниринга под требования заказчиков, а также СМК производств с целью их лицензирования в случае необходимости: например, производство медицинских изделий или работа с драгметаллами. **Результат: мелко- и среднесерийные (опытные) производства критической наукоемкой продукции на базе ТГУ**

(нарастающим итогом): 2023 г. – одно (комплексы ультразвуковой сварки, факт), 2026 г. – четыре (план), 2030 г. – десять (прогноз).

2.6. Выстраивание системы управления НИОКР ТГУ и продуктовыми консорциумами на основе развития функциональности цифровой платформы управления распределенными ресурсами исследований, инжиниринга и инноваций (ЦПРИ 3).

2.7. Обеспечение эффективного управления РИД через дальнейшее развитие системы материальной заинтересованности авторов служебных РИД в их внедрении в университете или в реализации путем продажи лицензии. Включение в систему стимулирования внедрения РИД студентов – участников проектной деятельности.

2.8. Развитие целевой исследовательской магистратуры и аспирантуры, в том числе в интересах ТГУ.

Результаты:

объем финансирования, привлеченного ПИШ на исследования и разработки в интересах бизнеса: 2026 г. – 156 млн. рублей (план), 2030 г. – 365 млн. рублей (прогноз);

общий объем НИОКР (ПИШ + Приоритет 2030): 2023 г. – 220 млн. рублей (факт), 2026 г. – 480 млн. рублей (план), 2030 г. – 950 млн. рублей (прогноз);

затраты на НИОКР из собственных средств ТГУ в расчете на одного НПП: 2023 г. – 60,78 тыс. рублей (факт), 2026 г. – 80 тыс. рублей (план), 2030 г. – 105 тыс. рублей (прогноз).

3. Молодежная политика

Приоритетной задачей в ТГУ является *гражданско-патриотическое воспитание*. В 2023 г. ТГУ стал участником пилотного проекта по внедрению федеральной программы МОН РФ и Ассоциации волонтерских центров РФ «Обучение служением».

Создание инфраструктуры равных возможностей (онлайн и в кампусе) – задача, направленная на социализацию и самореализацию студентов вне зависимости от формы обучения. Ее решение влияет на вовлеченность в студенческую жизнь и процесс обучения не только студентов-очников, но и студентов-заочников, обучающихся онлайн. В 2023 г. в гибридном и онлайн-формате проведено 207 молодежных мероприятий, направленных на воспитание гражданской идентичности, уважение к традиционным духовно-нравственным ценностям, культурным традициям РФ: День Победы, Выпуск, тематические флешмобы, творческие конкурсы. Число просмотров мероприятий ТГУ в социальной сети «ВКонтакте» в 2023 г. составило 123 тыс. (2022 г. – 93 тыс. просмотров, 2021 г. – 82 тыс., 2020 г. – 50 тыс.).

12 онлайн-студентов, проживающие в Москве, приняли участие в программе мероприятий Дня Самарской губернии в рамках Международной выставки-форума «Россия».

По результатам опроса 10 077 онлайн-студентов ТГУ по выявленным интересам созданы группы таргетированных рассылок о проходящих в ТГУ доступных в онлайн-событиях.

В ТГУ на системной основе ведется *работа с выпускниками и фандрайзинг*, внедряются новые инструменты позиционирования и продвижения. База данных выпускников и партнеров на 31.12.2023 г. насчитывает 21 тыс. верифицированных контактов и позволяет делать выборки по профессии, году выпуска, гендерным признакам, профессиональной тематике.

Основные предложения:

3.1. Развитие волонтерства и продвижение мероприятий патриотической направленности в очном, гибридном и онлайн-формате.

3.2. Для социализации и самореализации студентов вне зависимости от формы обучения подключение таргетированных новостей и анонсов в личном кабинете студента с переходами на лендинги мероприятий в гибридном и онлайн-формате. Увеличение доли внеучебных гибридных и онлайн-мероприятий с возможностью активного участия в них онлайн-студентов, снятие и анализ цифрового следа участия онлайн-студентов во внеучебных мероприятиях.

3.3. Распространение системы поддержки талантливых студентов и перспективных молодежных проектов/объединений/команд на онлайн-студентов для представления университета на региональном, федеральном, международном уровне.

3.4. Развитие фандрайзинга и культуры благотворительности за счет увеличения точек касания университета с заинтересованными сторонами, в том числе через корпоративную сувенирную продукцию, как постоянное напоминание об университете и продвижение через нее ценностей, миссии, бренда. **Результат: объем привлеченных в ТГУ средств от фандрайзинга**

в денежном эквиваленте, в том числе ресурсами, услугами, материалами: 2023 г. – 35 млн. руб. (факт), 2026 г. – 45 млн. руб. (план), 2030 г. – 70 млн. руб. (прогноз).

4. Политика управления человеческим капиталом

Для снятия кадровых ограничений по месту нахождения университета, вызванных в том числе ростом учебной нагрузки в онлайн-формате (более 50 % от общего количества), ТГУ отработал технологию применения дистанционной занятости на постоянной основе (впервые опробована в 2021 г.), в том числе с оформлением трудовых отношений в электронном формате. **Практика найма на дистанционную работу в 2023 г. признана ФГАНУ «Социоцентр» лучшей** и включена в «Сборник лучших практик университетов программы „Приоритет 2030“».

В целом удовлетворенность сотрудников по процессу «Управление персоналом» находится на высоком уровне: 2023 г. – 93,08 %, в 2022 г. – 92,24 %. **Основные предложения:**

4.1. Расширение практики найма персонала на дистанционную работу. На 01.10.2023 г. в ТГУ работают 79 дистанционных сотрудников (в том числе 49 преподавателей), проживающих в 24 населенных пунктах – от Севастополя до Владивостока.

4.2. Обеспечение конкурентоспособной заработной платы для всех категорий работников ТГУ с ориентацией на рынок труда, а также обеспечение привлекательного социального пакета на уровне региона и макрорегиона.

4.3. Актуализация системы «эффективного контракта» для всех категорий работников, включая систему бонусного премирования и механизмов снижения аудиторной нагрузки ППС для стимулирования решения задач и выполнения показателей ПР ТГУ – 2030 и ПР ПИШ «ГибридТех», в том числе стимулирование *наставничества в проектной работе студентов, разработки качественного образовательного контента, публикационной активности, привлечения средств на выполнение НИОКР (гранты и хоздоговоры), создания диссертационных советов и др.*

4.4. Развитие системы стимулирования коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности – обеспечение заинтересованности авторов РИД в их внедрении и/или реализации путем продажи лицензий.

4.5. Стимулирование омоложения кадров в научной сфере. Развитие целевой аспирантуры за счет средств университета с заключением с аспирантами договоров об обязательной работе в университете в течение не менее трех лет после окончания обучения.

Общий результат: снижение текучести кадров, сокращение срока найма персонала на освободившиеся и новые вакансии.

5. Кампусная и инфраструктурная политика

5.1. Повышение цифровой зрелости процессов проектирования и управления кампусом на основе BIM-технологий. **Результат:** *созданы виртуальные двойники объектов кампуса:* 2023 г. – 40 % (факт), 2026 г. – 55 % (план), 2030 г. – 100 % (прогноз).

5.2 Ввод в эксплуатацию нового здания технопарка (4195,6 кв. м). **Результат:** *открытие в технопарке двух мелкосерийных производств наукоемкой продукции* (2024 г.).

5.3. Продвижение проекта создания нового кампуса цифровых решений в Автозаводском районе г. о. Тольятти (в том числе как второго ядра международного межвузовского кампуса).

5.4. Обустройство территории кампусов в Центральном и Автозаводском районах г. о. Тольятти с реализацией международных кампусных стандартов условий жизни, работы, учебы, досуга и отдыха, в том числе для лиц с ограниченными возможностями, а также концепции мест, открытых в город; строительство новых общежитий и обновление материально-технической базы учебного процесса, в том числе компьютерных классов, программного обеспечения, лабораторного оборудования.

6. Система управления университетом / ПИШ

В ТГУ внедряется новый программно-портфельно-проектный подход (модель управления) с охватом всех направлений деятельности университета. Каждая политика / стратегический проект ПР ТГУ – 2030 управляется как программа с ключевой целью, задачами, портфелем программ, проектов и планов деятельности, что обеспечивает синхронизацию и рациональное использование ресурсов, а в конечном итоге – синергетический эффект. В новой

модели проекты и мероприятия внутри каждой программы тесно взаимосвязаны друг с другом, а также с проектами другой программы. При этом стратегические проекты работают как сквозные программы, то есть опираются на результаты проектов, включенных в политики, а также включают самостоятельные системообразующие проекты. В рамках внедряемого подхода реестр проектов с уставами, дорожными картами (контрольные точки и ключевые результаты) формируется на трехлетний период с ежегодной актуализацией. Проекты одной программы могут иметь различную продолжительность (от года до трех лет). Внедрено гибридное управление, сочетающее жесткую регламентацию и гибкие подходы к управлению проектами и программами, позволяющее в зависимости от ситуации проводить актуализацию проектов и программ, при этом сохраняя управляемость и ресурсное обеспечение. Изменение горизонта планирования повлекло необходимость изменения принципов и модели бюджетирования (подробнее см. в разделе 7). **Основные предложения:**

6.1. Распространить программно-портфельно-проектный подход на управление ПР ПИШ «ГибридТех». Описать все процессы, связанные с управлением ПР ТГУ – 2030 и ПР ПИШ «ГибридТех» в нотации BPMN, разработать на этой основе «Цифровую платформу управления портфелями, программами и проектами» либо обеспечить требуемую функциональность с использованием готовых продуктов с необходимой настройкой (2024–2025 гг.).

6.2. Интеграция данных, генерируемых процессом управления программами развития, с системой корпоративных данных. Исключение дублирования ввода и запроса данных, реализация принципа «нельзя запрашивать данные, которые есть в системе».

Результат: *удовлетворенность руководителей программ/проектов качеством процесса управления программами, включая регламенты взаимодействия, оказание консалтинговой поддержки при оформлении и реализации проектов, а также системой сбора первичных данных для подготовки отчетности и ее формирования:* 2026 г. – не ниже 50 % положительных отзывов руководителей программ/проектов (план), 2030 г. – не ниже 80 % положительных отзывов (прогноз).

7. Финансовая политика

В соответствии с Постановлением Правительства РФ ТГУ, наряду с еще 3 вузами, участвует в пилотном проекте по развитию централизованной модели ведения бухгалтерского учета и начисления заработной платы в организациях бюджетной сферы (проект «Централизованный бухучет»). В 2023 г. ТГУ впервые принят консолидированный бюджет университета на трехлетнюю среднесрочную перспективу с учетом сценарного подхода к планированию. В него включен бюджет среднесрочной программы развития (СПР) университета на три года (как механизм реализации ПР ТГУ – 2030). **Основные предложения:**

7.1. Обеспечить эффективное участие ТГУ в пилотном проекте «Централизованный бухучет».

7.2. На основе методики определения приведенных затрат на оказание образовательных услуг и расчета себестоимости по текущим затратам по принципу «бюджет доходов и расходов» разработать и внедрить методику комплексной оценки себестоимости образовательных продуктов университета с использованием корпоративных данных для установления их обоснованной стоимости (2024 г.).

8. Политика в области цифровой трансформации

8.1. Обеспечение сквозного снятия цифрового следа и однократной авторизации пользователей при переходах между внутренними и внешними системами и платформами в процессах обучения и сопровождения. **Результаты:** *повышение студентоориентированности и контролируемости работы студентов с учебными материалами.*

8.2. На конец 2023 г. система «Галактика ERP» в ТГУ интегрирована со всеми сервисами в единую информационную систему, внедрены готовые взаимно интегрированные специализированные АИСУ и программные пакеты для автоматизации основных и вспомогательных процессов в университете. Доля корпоративных данных, интегрированных в единую информационную систему, уже в 2021 г. составила 89,3 % – из 28 крупных блоков корпоративных данных 25 интегрированы в единую информационную модель.

Предлагается в 2024–2026 гг. поэтапная интеграция с единой информационной системой ТГУ блока данных НИЧ – в части данных, используемых и генерируемых цифровой платформой управления распределенными ресурсами исследований, инжиниринга, инноваций (ЦПРИ 3).

В целях снижения трудоемкости сопровождения учебного процесса предлагается расширить объем корпоративных данных с уровнем оперативного управления их качеством через систему контроля целостности (зрелость 3-го уровня). На сегодня в ТГУ обеспечивается автоматический контроль единства и целостности баз данных, работают 444 запускаемых автоматически и по запросу скриптов, контролирующих ошибки. К 2026 г. будут проведены оптимизация архитектуры и переход на полностью автоматический анализ и исправление ошибок в онлайн-режиме. **Результаты: количество правил целостности на конец года / доля данных на 3-м уровне зрелости:** 2023 г. – 444 / 17,9 % (факт), 2026 г. – 500 / 30 % (план), 2030 г. – 600 / не менее 70 % (прогноз).

8.3. Обеспечить технологическую и кадровую готовность внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в систему сопровождения и обучения, в том числе, опробовать эффективность использования существующих решений в области ИИ минимум на одной технологической процедуре или сервисе в процессах обучения и сопровождения студентов (2024 г.); начать совместные исследовательские проекты с индустриальными партнерами – лидерами в сфере ИИ в РФ, включая участников Альянса в сфере ИИ (2025 г.); сформировать собственный центр компетенций в сфере ИИ, начать трансформацию процессов университета с применением ИИ (2026 г.).

8.4. Включение цифрового следа СКУД (*система контроля и управления доступом*) в автоматический анализ посещения студентами учебных занятий в кампусе и интеллектуальную систему мотивирующих уведомлений по итогам контроля посещаемости с целью снижения рисков возникновения академических долгов и повышения доводимости студентов до выпуска.

9. Политика в области открытых данных

9.1. Завершить разработку сайта – ввести в режим штатного функционирования (2024 г.). Обеспечить поэтапное размещение на сайте сервисов после их реинжиниринга и интеграции с личными кабинетами абитуриентов, студентов и сотрудников. **Результат: на сайте размещено сервисов:** 2023 г. – 29 (факт), 2026 г. – 100 (план), 2030 г. – 180 (прогноз).

9.2. Развитие онлайн-программ высшего образования подготовки журналистов с расширением географии местонахождения студентов для построения федеральной корреспондентской сети ТГУ. **Результат: увеличение количества федеральных упоминаний университета:** 2023 г. – 3005 (факт), 2026 г. – 6000 (план), 2030 г. – 10 000 (прогноз).

10. Политика территориального лидерства университета

В 2019 г. 44 проекта/инициативы ТГУ включены в План реализации Стратегии социально-экономического развития г.о. Тольятти до 2030 г. (всего в план вошло 217 проектов/инициатив). В 2023 г. при актуализации документа университет инициировал 62 предложения во всех 7 областях/приоритетах развития города. При этом в ПР ТГУ – 2030 в качестве приоритетов территориального лидерства зафиксированы три фокуса: экология, развитие инновационной экономики, развитие городской среды. **Основные предложения:**

10.1. Обеспечение реализации ключевых предложений ТГУ, включенных в обновленный План реализации Стратегии социально-экономического развития г. о. Тольятти до 2030 г., в том числе направленных на решение урбанистических задач и развитие городской среды.

10.2. Развитие университета, в том числе Точки кипения ТГУ, как центральной городской и региональной коммуникационной площадки, обеспечивающей нахождение консенсуса между горожанами, бизнесом и властью в обсуждении будущего Тольятти, а также для взаимодействия с организациями и предприятиями, городом и регионом для наиболее полного информирования о разработках ТГУ и потенциале решения задач в R&D-сфере, организации курсов ДПО, подготовке кадров.

Кандидат на должность ректора

М.М. Криштал



Директор
М.М. Криштал
ЗАВЕРЯЮ
Зам. начальника управления делами ТГУ
Н.В. Шпомер
19.01.2024