

СОГЛАСОВАНО

Артеменков М.Н.
Председатель
Ученого совета



от «13» октября 2023 г. № 2

УТВЕРЖДАЮ

Афанасьев Д.В.
Заместитель Министра
науки и высшего образования
Российской Федерации

от «16» октября 2023 г. № 14

Программа развития
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Смоленский государственный университет»
на 2023–2032 гг.

Смоленск, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ ПРОГРАММЫ	3
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
1. 1. Характеристика СмолГУ Краткая характеристика текущего состояния образовательной организации и динамики за последние 5 лет	4
1.2. Участие Смоленского государственного университета в Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.	9
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
2.1. Миссия Смоленского государственного университета	11
2.2. Стратегическая цель развития Смоленского государственного университета до 2032 г.	11
2.3. Задачи СмолГУ для достижения цели развития	11
2.4. Целевая модель развития смоленского государственного университета.....	12
Мероприятия по достижению целевой модели развития Смоленского государственного университета.....	12
3.1. Образовательная политика	12
3.2. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций	16
3.3. Молодежная политика	19
3.4. Политика по развитию кадрового потенциала.....	24
3.5. Политика по развитию инфраструктуры	27
3.6. Политика в области цифровой трансформации	29
3.7. Система управления образовательной организацией	32
3.8. Социальная миссия смоленского государственного университета	33
УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ.....	34
4.1. Органы управления Программы развития и их функции	35
4.2. Финансово-экономическая модель	35
4.3. Методика оценки эффективности реализации Программы развития СмолГУ.....	37
Ожидаемые результаты и потенциальные риски реализации Программы развития СмолГУ.....	38
Приложение № 1	40
Приложение № 2	45
Приложение № 3	48
Приложение № 4	50

АННОТАЦИЯ ПРОГРАММЫ

Программа Развития ФГБОУ ВО «Смоленский государственный университет» на период 2023 -2032 гг. направлена на определение путей достижения качественного развития всех сфер деятельности образовательной организации на основе осмысленной стратегии развития, ресурсной карты, вызовов и возможностей, стоящих перед образовательной организацией.

Программа основывается на опыте, традициях, базовых ценностях Смоленского государственного университета, учитывает его нынешний кадровый, интеллектуальный, инфраструктурный, материально-технический потенциал.

Программа развития Смоленского государственного университета предполагает активное участие СмолГУ в реализации Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.: определенная в документе стратегическая цель «обеспечить к 2030 г. высокое качество образования, удовлетворяющего потребностям "новой" экономики, формирующего у детей, юношества и молодежи интерес к высоким технологиям и инновациям» находит воплощение в мероприятиях, осуществляемых СмолГУ.

Миссия Смоленского государственного университета: используя преобразующую силу образования и науки – готовим гармонично образованных и социализированных, критически мыслящих людей, способных занимать лидирующие позиции и успешно самореализовываться в меняющемся мире, отвечать на разномасштабные вызовы, добиваться личного успеха и служить региону, России и миру в XXI веке.

Стратегическая цель - реализовать концепцию сбалансированно развивающегося классического регионального университета, который воплощает практику образования в течение всей жизни и имеет академические, научные, инфраструктурные центры превосходства национального и мирового уровня, являясь средовой региональной платформой инновационных, социальных, культурных инициатив и агрегирования сообществ.

Построение целевой модели развития СмолГУ будет содействовать достижению результатов:

- обеспечение социально-экономического, научно-технологического и кадрового развития Смоленской области и Центрального федерального округа. По отдельным направлениям научно-технологического развития планируется достижение результатов, значимых для Российской Федерации;
- обеспечение конкурентоспособности российского высшего образования и его привлекательности для иностранных обучающихся;

- реализация СмолГУ его социальной миссии;
- создание технологий и практик в интересах образования и социальной сферы, обеспечения социально-психологического благополучия и безопасности детства.

Система целей достигается посредством реализации мероприятий отраслевого плана по восьми направлениям деятельности, последовательно представленных в настоящей Программе.

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящая программа определяет стратегический вектор развития Смоленского государственного университета до 2032 г. и представляет собой конкретизацию и систематизацию целей модернизации университета и путей их реализации, содержит анализ имеющихся ресурсов развития и описывает инструменты, необходимые для его дальнейшего обеспечения.

Программа ориентирована на разномасштабные вызовы, стоящие перед современным обществом, учитывает приоритеты и перспективы его последующей эволюции, она сформирована в контексте современных социально-политических и экономических реалий, программных документов и заявленных национальных целей развития сферы высшего образования.

Программа основывается на опыте, традициях, базовых ценностях Смоленского государственного университета (и его предшественников, действовавших с 1918 г.), учитывает его нынешний кадровый, интеллектуальный, инфраструктурный, материально-технический потенциал, опирается на лучшие практики в организации учебной и научной работы и внеучебной деятельности обучающихся.

1. 1. Характеристика СмолГУ Краткая характеристика текущего состояния образовательной организации и динамики за последние 5 лет

Смоленский государственный университет был основан в 1918 г. в ознаменование первой годовщины Октябрьской революции. За свою более чем вековую историю университет претерпевал ряд преобразований, изменяя профиль деятельности, охват целевых аудиторий. С полным основанием следует считать СмолГУ основоположником системы высшего образования Смоленского региона, истоком большинства ныне работающих в регионе исторически сформировавшихся образовательных организаций высшего образования.

Смоленский государственный университет был образован по решению Наркомпроса РСФСР и СНК на основе Смоленского учительского института (действовал с 1912 г.) и отделения Московского археологического института

в Смоленске; таким образом, созданное учебное заведение опиралось на традицию гуманитарного и естественнонаучного образования и круги интеллигенции, работавшей в Смоленске и непосредственно сформировавшей первый состав преподавателей. Важность появления центра образования для Смоленщины подчеркивалась тем, что улица, на которой он располагался, до 1939 г. именовалась Университетской. В 1930 г. на базе университета были образованы два отдельных института – педагогический и медицинский. 1930-е гг. были ознаменованы ростом институтской инфраструктуры – в центре Смоленска возник студенческий городок, а институт был назван в честь К. Маркса. В 1941–1945 гг. полноценная работа института была прервана Великой Отечественной войной, в ход которой свой героический вклад внесли как преподаватели, так и студенты. 1950–1970-е гг. стали временем восстановления и развития института, основания новых факультетов, расширения перечня предлагаемых специальностей.

В 1998 г. институт преобразован в педагогический университет, а в 2005 г. вернул свой первоначальный статус – классического многопрофильного университета. За последние 15 лет СмолГУ значительно расширил спектр образовательных программ, встал на путь интернационализации и включился в международную повестку развития высшего образования, усовершенствовал материально-техническую базу.

За период 2018–2022 гг. Смоленский государственный университет продемонстрировал устойчивое развитие по всем основным направлениям своей деятельности. Показатели университета, согласно проводимому Минобрнауки России мониторингу деятельности организаций высшего образования, в абсолютном большинстве соответствуют медианным значениям по образовательным организациям высшего образования ведомственной принадлежности и по Российской Федерации в целом или превосходят их.

Динамика значительной части ключевых показателей позволяет говорить о стабильной ситуации, дающей СмолГУ возможность развиваться и наращивать свой потенциал по всем основополагающим направлениям деятельности.

ТАБЛИЦА 1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СМОЛГУ ЗА 2018–2022 ГГ.

№ п/п	Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
1	Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	4951	4807	4783	4976	4938
	в том числе: По очной форме обучения	2691	2626	2724	2678	2717

	по очной-заочной (вечерней) форме обучения	80	69	55	47	103
	по заочной форме обучения	2180	2112	2004	2251	2118
2	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и по договорам об оказании платных образовательных услуг	67,44	67,05	67,77	68,18	68,07
3	Доля обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в очной форме	54,35	54,63	56,95	53,82	55,02
4	Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	21,13	18,62	17,44	15,45	15,17
5	Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	495	280	1051	479	241
6	Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов	44	21	21	36	40
7	Число предприятий, являющихся базами практики, с которыми оформлены договорные отношения	130	133	133	157	232
8	Общая численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета,	143	130	143	328	336

	магистратуры					
9	Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	2,89	2,70	2,99	6,59	6,8
10	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами	28 629,1	26 004,4	25 804,5	23 974,5	34 582,9
11	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками, выполненных собственными силами	35 568,6	37 052,8	35 063,1	32 332,7	45 446,0
12	Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	73	61	73	90	89
13	Доля ППС, имеющих ученые степени	81,50	80,57	80,65	82,46	84,4
14	Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет	18,18	16,56	16,13	15,79	17,75
15	Доля доходов СмолГУ из внебюджетных источников	34,95	37,86	32,61	36,06	45

Период 2018–2022 гг. стал для Смоленского государственного университета временем осмысления своей позиции в регионе, а также в национальном и международном образовательном пространстве.

Соотнося свои цели и задачи развития с программами развития университетов, предлагаемыми Минобрнауки России, СмолГУ проводил в указанный период политику, направленную на достижение целевых показателей, позволяющих университету занять лидирующую позицию в Смоленской области, а также создать точки роста, соответствующие национальным и международным стандартам.

Используя современные подходы в организации и реализации основных направлений деятельности, Смоленский государственный университет разработал и успешно реализует программу развития на среднесрочную перспективу. Проводимая в этот период политика была направлена на постоянную и последовательную трансформацию базовых

университетских процессов при сохранении традиционных основ, присущих российской высшей школе.

В образовательной деятельности университета были апробированы и сейчас успешно реализуются основные образовательные программы, построенные по модульному принципу, с возможностью формирования индивидуальных образовательных траекторий. Университетом разработаны и внедрены в образовательный процесс собственные онлайн-курсы, активно используются массовые открытые онлайн-курсы ведущих университетов России. Профессорско-преподавательским составом проведена существенная модернизация образовательного контента, широко используются возможности электронной информационно-образовательной среды. Все это позволило предложить Администрации Смоленской области и ведущим работодателям региона востребованные образовательные программы, выпускники которых готовы к решению задач, предусмотренных Стратегией социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.

Университет за указанный период стал точкой притяжения для иностранных студентов, контингент которых значительно расширился (Гаити, Мали, Узбекистан, Китайская Народная Республика). Осуществлена поступательная интернализация университета, которая несмотря на вызовы 2020–2022 гг. сохранила свои параметры и потенциал развития. В настоящее время СмолГУ готовится к реализации сетевых образовательных программ с рядом китайских университетов.

В научной сфере университетом были созданы научно-образовательные центры, ориентированные на достижение результатов мирового уровня. Результатами их работы стали поддержка ряда проектов со стороны Российского научного фонда, публикации в ведущих мировых и отечественных научных журналах, подготовка кадров высшей квалификации.

За последние пять лет Смоленский государственный университет смог реализовать накопленный потенциал, связанный с молодежной политикой, решая как региональные, так и федеральные задачи в сфере развития студенческого самоуправления, гражданско-патриотического воспитания и осуществления «третьей миссии» университета в целом.

Значительную роль в СмолГУ в период 2018–2022 гг. сыграли осмысленная перестройка организационно-управленческих процессов и активное использование цифровых сервисов.

Созданная в университете система управлений с обозначением четких показателей эффективности их деятельности, соотносимых с Программой развития СмолГУ, позволила упорядочить деятельность факультетов, кафедр, научно-образовательных центров, обеспечить своевременную постановку задач и контроль за их исполнением.

Реализация программы цифровой трансформации управления университетом позволила наладить эффективное управление базовыми процессами, сбор необходимых сведений для принятия управленческих

решений, обеспечить взаимодействие как между подразделениями самого СмолГУ, так и с внешними партнерами и сервисами. Важным измерением этой работы можно считать создание современных сервисов для обучающихся, работающих через принцип «одного окна» и объединяющих все инструменты, предоставляемые цифровой средой университета. Обязательной частью проводимых мероприятий стало постоянное обучение сотрудников и обучающихся пользованию указанными цифровыми продуктами и инструментами. Были разработаны необходимые протоколы и алгоритмы работы, обеспечивающие эффективное использование цифровых решений, исключение дублирования многих организационно-управленческих действий, защиту и безопасное хранение различной информации.

В рамках развития кадрового потенциала были приняты решения, обеспечивающие воспроизводство и закрепление в СмолГУ кадров высшей квалификации на должностях ППС, предложена программа формирования кадрового управленческого резерва. В университете реализуется принцип «ответственных инициатив», который был предложен профессорско-преподавательскому составу и сотрудникам и стал основой для многих реализованных проектов в разных сферах и направлениях.

1.2. Участие Смоленского государственного университета в Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.

Разработанная Программа развития Смоленского государственного университета предполагает активное участие СмолГУ в реализации Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.

Определенная в региональном документе стратегическая цель «обеспечить к 2030 г. высокое качество образования, удовлетворяющего потребностям "новой" экономики, формирующего у детей, юношества и молодежи интерес к высоким технологиям и инновациям» в полной мере нашла отражение в мероприятиях, осуществляемых университетом.

Администрацией Смоленской области и Смоленским государственным университетом было заключено Соглашение о подготовке педагогических кадров для региона, на основе которого разработана «дорожная карта», предусматривающая ряд мер и мероприятий для реализации указанных целей.

Открытие и реализация СмолГУ сетевых образовательных программ с индустриальными партнерами также отвечает целям и задачам Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.

Ключевые тренды современного этапа эволюции общества (новая социально-экономическая и политическая реальность, цифровизация и автоматизация, появление новых общественных отношений, тренд на сохранение цивилизационных оснований самоидентичности), возникающие на их основе тенденции и закономерности его функционирования определяют главные стратегические вызовы, стоящие перед всей системой высшего образования и Смоленским государственным университетом как ее составной частью.

В условиях становления принципиально нового технологического уклада, кардинальных перемен в социально-экономической и политической сферах происходит постепенный, но высокий по своему темпу переход к качественно новому этапу эволюции человечества – обществу и экономике знаний, главной ценностью которых является знание как таковое, а ключевым фактором развития – человеческий капитал: мыслящие нешаблонно, критически обдумывающие полученную информацию инноваторы, творцы, люди, готовые к постоянному саморазвитию. Трансформация общества сопровождается процессом цифровизации, под которой понимается полная трансформация всех сфер деятельности на новом качественном уровне, создание совершенно новых протоколов работы и взаимодействия, глубокий пересмотр существующих моделей, операций и продуктов. Адекватный, своевременный и качественный ответ на запросы современности является гарантом устойчивого развития и процветания университета, его дальнейшего продвижения в образовательном и научном пространстве регионального, национального и глобального уровня.

Восприятие обозначенных вызовов современного общества как стратегических альтернатив, траектории развития университета в долгосрочном горизонте планирования, анализ системных напряжений, имеющих на текущий момент, а также учет многолетнего опыта и потенциала, которыми обладает университет на сегодняшний день, легли в основу перспективной модели Смоленского государственного университета, ориентира его трансформации в ближайшие годы. Достижение стратегической цели развития университета, логично разделяющейся по базовым стратегическим задачам, конкретизирующим направления и принципы процесса модернизации, позволит Смоленскому государственному университету успешно реализовывать свою миссию, внося вклад в эволюцию общества, прийти к соответствию с описанным далее образом будущего в обозначенных временных рамках.

2 ||| СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

«Используя преобразующую силу образования и науки – готовим гармонично образованных и социализированных, критически мыслящих людей, способных занимать лидирующие позиции и успешно самореализовываться в меняющемся мире, отвечать на разномасштабные вызовы, добиваться личного успеха и служить региону, России и миру в XXI веке».

2.2. Стратегическая цель развития Смоленского государственного университета до 2032 г.

Реализовать концепцию сбалансированно развивающегося классического регионального университета, который воплощает практику образования в течение всей жизни и имеет академические, научные, инфраструктурные центры превосходства национального и мирового уровня, являясь средовой региональной платформой инновационных, социальных, культурных инициатив и агрегирования сообществ.

2.3. Задачи СмолГУ для достижения цели развития

1. Создание актуального и отвечающего динамике образовательной и социальной среды образовательного контента, формируемого в рамках концепции обучения в течение всей жизни и реализуемого через основные и дополнительные образовательные программы, отвечающего современным запросам общества, государства и экономики.

2. Реализация приоритетного развития центров роста и ответственных инициатив, обеспечивающих присутствие СмолГУ на региональной, национальной и мировой карте в академической, научной и социально-культурной сферах.

3. Организация университетской экосистемы, открытой для всех, кто заинтересован в обмене знаниями и навыками в целях саморазвития, повышения личной эффективности, а также для развития региона, страны и мира.

4. Систематизация и стандартизация основных процессов функционирования университета на базе внедрения современных практик управления и информационных технологий, открытости принятия основных управленческих решений и утверждения принципов университетской культуры.

5. Достижение показателей, необходимых для вхождения СмолГУ в национальные и профессиональные рейтинги.

Смоленский государственный университет – системообразующий региональный образовательный и научный центр, интегрированный в национальные и международные контексты, обладающий следующими качественными характеристиками:

- актуальностью, разнонаправленностью и многофункциональностью реализуемых образовательных программ; максимально широким охватом целевых аудиторий через реализацию принципа обучения в течение всей жизни;

- индивидуализацией образовательных траекторий обучающихся и маршрутов профессионализации сотрудников и профессорско-преподавательского состава;

- последовательной популяризацией ценностей образования и науки, в том числе посредством формирования облака востребованного научно-популярного и образовательного контента в современных средствах коммуникации;

- принципиальной открытостью всех управленческих и коммуникативных практик, информации о деятельности СмолГУ;

- пространственно-средовыми решениями, способствующими формированию культуры самореализации во всех общественных измерениях и развитию человеческого капитала.

Построение предложенной целевой модели развития Смоленского государственного университета будет содействовать **достижению следующих результатов.**

1. Обеспечение социально-экономического, научно-технологического и кадрового развития Смоленской области и Центрального федерального округа. По отдельным направлениям научно-технологического развития планируется достижение результатов, значимых для Российской Федерации.

2. Обеспечение конкурентоспособности российского высшего образования и его привлекательности для иностранных обучающихся.

3. Реализация СмолГУ его социальной миссии.

4. Создание технологий и практик в интересах образования и социальной сферы, обеспечения социально-психологического благополучия и безопасности детства.

3

Мероприятия по достижению целевой модели развития Смоленского государственного университета

3.1. Образовательная политика

В настоящее время Смоленский государственный университет является ведущим образовательным центром Смоленской области и реализует более 175 основных и дополнительных образовательных программ для всех возрастов обучающихся.

СмолГУ осуществляет подготовку специалистов по всем уровням высшего образования – бакалавриат, специалитет, магистратура и аспирантура – и предлагает самый широкий в регионе спектр основных образовательных программ. В настоящее время ведется обучение студентов по 66 образовательным программам в рамках 25 направлений подготовки бакалавриата и специалитета, по 45 образовательным программам в рамках 20 направлений подготовки магистратуры, по 24 образовательным программам в рамках 8 направлений подготовки аспирантуры. В университете почти 5000 студентов всех форм обучения, 55% из них обучаются в очном формате.

При конструировании и реализации основных образовательных программ активно применяются современные подходы: модульное построение образовательного контента, использование массовых онлайн-курсов, созданных как СмолГУ, так и передовыми центрами высшего образования России, внедрение элементов электронного обучения и дистанционных технологий. Приоритетом является ориентация образовательных программ на ведущих работодателей, которые участвуют в их проектировании, привлекаются к проведению учебных занятий, а также предоставляют базу для практической подготовки студентов.

Образовательная политика Смоленского государственного университета строится с учетом **основных современных вызовов**, которые будут определять развитие высшего образования в планируемом горизонте.

Результаты последней технологической революции и цифровизации практически всех сфер жизни общества привели к формированию новой нормальности, в том числе и в сфере образования. Возникновение профессий будущего и радикальные изменения / отмирание традиционных, быстрое обновление технологий на рынке квалификаций, необходимость непрерывного образования, повышение значимости основных программ (full degrees) и развитие профессиональных модулей (microdegrees), рост важности наличия конкретных практических умений и развитых мягких навыков (soft skills) – всё это вызовы, на которые система высшего образования каждой страны должна искать эквивалентные ответы. Абитуриенты, работодатели, государство требуют от высшего образования беспрецедентной открытости, транспарентности, высокой «скорости отклика» на новые технологии, что становится не просто фактором увеличения конкурентоспособности образовательных организаций высшего образования, но и критерием обоснованности их существования.

При этом разрыв между предъявляемыми к университетам запросами и реальной образовательной моделью, по-прежнему отражающей логику индустриального общества, два последних десятилетия только увеличивался.

Университеты сталкиваются с проблемой модернизации форматов – трансформации к образовательному пространству с рядом признаков: базовой дисциплинарной широтой, свободой от долгой подготовки к конкретному рабочему месту; обеспечением получения цифровых компетенций и цифровой трансформацией образовательного процесса; интерактивностью, направленностью на развитие критического и креативного мышления, навыков командной работы; модульностью, возможностью построения индивидуальных образовательных траекторий, получением студентами уникальных наборов конкретных компетенций (что в дальнейшем масштабируемо в системе дополнительного профессионального образования, становясь ответом на тенденцию к непрерывному образованию, потребности «учиться, разучиваться и переучиваться»); вовлечением в проектную коллективную деятельность с практико-ориентированными реальными задачами.

Необходимо признать, что в свете указанных тенденций и вызовов образовательная деятельность в СмолГУ требует анализа, переосмысления и значительного обновления. Сохранение традиций фундаментальности и научности должно дополняться там, где это необходимо, новыми подходами и технологиями. Модульное построение учебных планов, широкая практическая подготовка на площадках ведущих работодателей, использование электронного обучения и дистанционных технологий (в том числе массовых онлайн-курсов ведущих образовательных организаций высшего образования) должны органически дополнить образовательный процесс. Современный студент нуждается в индивидуальной траектории обучения, развитии мягких навыков, социально-психологической поддержке наставников на протяжении всего периода обучения.

Ключевым результатом трансформации должна стать индивидуализация образования как в основных образовательных программах, так и в дополнительном образовании, что является ключевым приоритетом и главным конкурентным преимуществом. Разрабатывая и реализуя образовательные программы, необходимо анализировать лучшие мировые и российские практики, вырабатывать собственные подходы, инициативно предлагать решения.

В настоящее время Смоленский государственный университет обладает необходимым опытом, ресурсами и возможностями для того, чтобы стать ведущим центром современного и качественного образования не только в регионе, но и в макрорегиональной рамке. Однако имеющиеся предпосылки должны быть ответственно и инициативно использованы с целью превращения СмолГУ в центр притяжения инноваций в образовании, который дает ответ на запрос региона, страны и общества в целом в отношении постоянно требующихся новых профессиональных компетенций, а также позволяет каждому осуществить установку на постоянное саморазвитие, гармоничное образование, социализацию, получение качеств, необходимых для успешной самореализации.

На основе анализа современного состояния СмолГУ и тенденций развития общества и высшего образования в образовательной политике университета формулируются следующие стратегические приоритеты.

1. Формирование комплекса основных и дополнительных образовательных программ, позволяющего через построение индивидуальной траектории для каждого обучающегося реализовать в СмолГУ концепцию образования в течение всей жизни, отвечающую общественному и индивидуальному запросу на профессиональное и личностное развитие.

2. Проектирование и реализация образовательных программ высокого качества на основе сохранения принципов научности содержания и фундаментальности, с использованием новейших образовательных технологий, позволяющих сформировать и развить у обучающихся конкурентный уровень компетенций для активной жизни, самореализации и соответствия запросам современной экономики, государства и общества.

В результате качественное и современное образование должно обеспечить продвижение образовательного бренда СмолГУ, сделать его востребованным и узнаваемым на национальном и мировом (в мотивированных макрорегионах) рынках образовательных услуг.

3. Цифровая трансформация образовательного процесса и системы управления образованием для формирования актуального контента образовательных программ, обеспечения индивидуальных траекторий обучающихся, привлечения к образовательному процессу ведущих преподавателей и экспертов, улучшения качества предоставляемых образовательных сервисов для студентов и профессорско-преподавательского состава.

4. Развитие экспорта образовательных услуг, закрепление на международном рынке образовательных услуг.

5. Обеспечение соответствия количественных и качественных показателей в образовательной деятельности требованиям Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, достижение формальных оснований (параметров), условий для вхождения в существующие и перспективные программы, связанные с развитием организаций высшего образования.

Для реализации своей миссии в рамках обозначенных стратегических приоритетов в образовательной политике на период 2023–2032 гг. СмолГУ планирует реализацию следующих основных программ и проектов¹.

1. Комплексное развитие подготовки педагогических кадров для Смоленской области в тесном взаимодействии с Администрацией Смоленской области, Российской академией образования, Федеральными центрами научно-педагогического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

¹ Целевые показатели (индикаторы) реализации программ по образовательной политике приведены в Приложении 1.

2. Создание сетевых программ с индустриальными партнерами для достижения целей Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 г.

3. Развитие сетевых образовательных программ с университетами Китайской Народной Республики.

3.2. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций

Научная деятельность в СмолГУ традиционно соответствует модели классического исследовательского университета, в котором реализована парадигма единства исследования и преподавания. Развиваясь большую часть своей столетней истории как педагогический институт, СмолГУ стал ведущим региональным научным центром гуманитарного и отдельных направлений естественнонаучного знания, в котором сложились и сохраняются научные школы данного профиля. Становление большинства научных групп и направлений происходило в 1980–1990 гг. В этот же период сложилась научная инфраструктура и система управления ею.

К настоящему времени формирование научных коллективов в Смоленском государственном университете получило институциональное оформление в виде научных образовательных центров и лабораторий. Одним из главных результатов их деятельности, помимо собственно научной продукции, является вовлечение в научные изыскания аспирантов и студентов, что позволяет обеспечить преемственность научных школ и решать задачу воспроизводства научных кадров. Продолжается развитие и традиционных форматов научной деятельности в рамках университетских кафедр, а также ведутся индивидуальные (персональные) научные исследования.

Результаты университетских научных изысканий получают признание на международном и национальном уровнях. Результаты исследований научно-педагогических работников публикуются в изданиях, индексируемых в международных базах данных, журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Научные коллективы и ученые СмолГУ имеют успешный опыт выполнения научных исследований в рамках государственного задания Минобрнауки России, руководства грантовыми проектами, финансируемыми из средств национальных и международных научных фондов.

Успешным примером международной научной коллаборации является Лаборатория цвета (научный центр, ведущий междисциплинарные исследования, связанные с изучением цвета и цветовой коммуникации), объединяющая ресурсы различных источников и исследователей из разных регионов мира.

Ключевыми заказчиками научно-исследовательских работ регионального уровня выступают органы исполнительной власти Смоленской области. Консолидированный бюджет, формируемый научной сферой ежегодно, обеспечивает соответствие показателей мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования.

В научную инфраструктуру СмолГУ входят два научных журнала: «Известия Смоленского государственного университета» и «Региональные исследования», включенные в Перечень ведущих журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Издается более 20 ежегодных сборников статей, индексируемых РИНЦ как периодические издания, по различным отраслям знаний и научным направлениям.

В сфере научно-исследовательской и инновационной деятельности **основные вызовы** СмолГУ видит в формировании новой индустрии знаний, превращении науки в один из ключевых источников общественных и экономических трансформаций. Нарастающая в геометрической прогрессии скорость приращения знаний и их трансляция в инновации, глобализация и цифровизация научных протоколов – все это формирует новое измерение для исследований в современном мире. Наука сегодня безусловно глобальна, универсальна, так как охватывает абсолютно все сферы деятельности человека, безгранична, междисциплинарна и при этом предельно специфична, дифференцирована, практикоцентрична, максимально сближена с потребностями общества.

Избрав целью дать средствами науки адекватный ответ на возникающие глобальные вызовы, государственная политика Российской Федерации в сфере научных исследований определяет глобальную рамку для развития современных университетских центров, которые должны работать на международном уровне и конкурировать в научной сфере на мировой арене. Среди ключевых задач – создание научно-образовательных центров мирового уровня, передовой инфраструктуры научных исследований и разработок, вхождение российских университетов в международные рейтинги по показателям публикационной активности, включение отечественных научных журналов в международные базы индексации научных публикаций. Особое внимание уделяется необходимости создания условий для осуществления исследований молодыми учеными и закрепления их в университетах в качестве преподавателей и исследователей.

Научно-исследовательская политика Смоленского государственного университета на стратегическом горизонте планирования должна предельно полно реализовать накопленный научный потенциал, придав ему современный вектор развития и обеспечив управленческие, финансовые и кадровые механизмы его реализации и трансформации в организационные формы, отвечающие современным стандартам, заданным научной политикой в Российской Федерации.

Реализация крупных, значимых на национальном уровне научных проектов, которые могут претендовать на получение соответствующего финансирования со стороны научных фондов, в настоящее время возможна преимущественно через широкую коллаборацию научных коллективов университетов, научно-исследовательских институтов, предприятий и организаций реального сектора экономики. Необходимо формальное признание научных коллективов СмолГУ, получение ими соответствующего статуса через участие в грантовой программе Совета по грантам Президента Российской Федерации по государственной поддержке ведущих научных школ. Объединение научно-педагогических работников СмолГУ с коллегами из академических институтов Российской академии наук, Российской академии образования и ведущих университетских центров России и дружественных стран мира в центры академического лидерства может стать ответом на главные вызовы в современной повестке.

Приоритетным направлением в научной политике СмолГУ должно быть воспроизводство конкурентных научных кадров, что возможно только через широкое вовлечение студентов и аспирантов в научную исследовательскую деятельность. Формирование механизмов привлечения молодых ученых к работе в университете должно стать одним из приоритетов в планируемом горизонте. При этом необходимо учитывать все негативные последствия инбридинга, которые во многом испытывает на себе российское университетское сообщество, в том числе и Смоленский государственный университет. Таким образом, необходимо принять ряд организационных мер и направить финансовые ресурсы (в том числе адресно привлеченные) как на приглашение уже состоявшихся ученых, готовых к разным формам сотрудничества со СмолГУ в современной конкурентной повестке, так и на формирование перспективных молодых ученых из выпускников СмолГУ.

Результатом проводимой политики должно стать расширение присутствия Смоленского государственного университета на карте российской науки в областях и отраслях конкурентного преимущества, соответствие его внутренних научных протоколов современным мировым и национальным требованиям, предъявляемым к научной деятельности.

Одной из необходимых задач реализации универсального протокола качества научных результатов является принятие и разделение его этики, основанной на концептуальных идеях академика И.В. Павлова, принципах Р. Мертона и распространенной на идеологию подготовки и публикации научных трудов, работу научных школ, практику работы с молодыми учеными.

В научно-исследовательской и инновационной деятельности Смоленский государственный университет определяет для себя следующие стратегические приоритеты.

1. Интеграция Смоленского государственного университета в международное и российское научное пространство через повышение

научной репутации – степени признания научных достижений ученых СмолГУ в национальном и международном академическом сообществе.

2. Создание научно-исследовательских коллективов с учеными из Российской академии наук, Российской академии образования, ведущих университетов Российской Федерации.

3. Наращивание кадрового научного потенциала, ориентированного на достижение высоких показателей эффективности и конкурентоспособности научных исследований и разработок.

4. Развитие инфраструктуры научно-исследовательской деятельности в ее организационной, материально-технической, финансовой и информационно-правовой составляющих, обеспечивающих условия для проведения исследований передового уровня.

Обозначенные стратегические приоритеты будут реализовываться через следующие научно-исследовательские программы².

1. Создание и поддержка деятельности научно-образовательных центров как основной инфраструктуры в организации исследований по перспективным направлениям, востребованным на национальном и региональном уровне.

2. Развитие механизмов привлечения обучающихся по программам подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре в рамках квоты приема на целевое обучение (как СмолГУ, так и ведущих университетов) лучших выпускников с целью воспроизводства кадров высшей квалификации.

3. Внедрение инструментов целевого обучения в докторантуре.

4. Формирование целевых программ, поддерживающих научные и инновационные разработки научных коллективов и отдельных ученых университета для достижения целевых показателей Программы развития СмолГУ.

3.3. Молодежная политика

Молодежная политика Смоленского государственного университета является его конкурентным преимуществом, заметно выделяя университет не только в Смоленской области, но и на уровне Российской Федерации. Действующие в университете творческие коллективы, спортивные команды, студенческие объединения и клубы постоянно демонстрируют свою способность формировать региональную и национальную повестку развития студенческой жизни и предлагать новые формы молодежных практик. Некоторые из них являются кейсами, которые успешно реализуются с участием университетов Республики Беларусь.

² Целевые показатели (индикаторы) реализации программ по образовательной политике приведены в Приложении 1.

На протяжении ряда лет СмолГУ является центром проведения всероссийских конкурсов и студенческих мероприятий и акций, в том числе федерального конкурса «За это я люблю Россию». Университет ежегодно принимает участие и побеждает во Всероссийском конкурсе молодежных проектов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, конкурсах Федерального агентства по делам молодежи, в региональных конкурсах «Студент года» и «Будущее Смоленщины». В 2021–2022 гг. университет реализовывал государственное задание Минобрнауки России по развитию студенческого самоуправления на национальном уровне. Масштабные творческие фестивали «Зеленое яблоко» и «Студенческая весна» становятся заметным событием городской и областной культурной жизни, а их победители защищают честь университета и региона на областном и всероссийском фестивалях «Студенческая весна».

Традиционная система мероприятий внеучебной работы университета позволяет каждому обучающемуся выбрать одно из следующих направлений для самосовершенствования: наука и инновации, профессиональные компетенции, предпринимательство, карьера, трудоустройство, студенческие отряды, студенческое самоуправление, культура, досуг и творчество, спорт, профилактическая работа и формирование здорового образа жизни, волонтерство и социальное проектирование, гражданско-патриотическое воспитание и формирование общероссийской идентичности, студенческие информационные ресурсы, межнациональное и международное молодежное сотрудничество, социальная адаптация и защита.

При осуществлении деятельности по воспитанию обучающихся все эти и другие направления тесно взаимосвязаны и опираются на современные методы, средства и формы воспитания, которые используются комплексно, с опорой на сложившиеся в СмолГУ традиции. Значимое место в организации внеучебной деятельности отводится органам студенческого самоуправления, представители которых принимают участие в обсуждении вопросов учебно-воспитательного процесса на заседаниях ученого совета, советов факультетов, различных комиссий. Студенчество, клубы и объединения обучающихся – главные инициаторы проектов мероприятий, акций, конкурсов, творческих программ, их организации и воплощения в жизнь.

Развитие клубного движения – всероссийский тренд, одним из основателей и активным реализатором которого является Смоленский государственный университет. Это направление имеет ярко выраженный социальный характер, позволяет всем желающим студентам участвовать в спортивных секциях, волонтерских и поисковых отрядах, творческих коллективах и студиях.

Реализуя мероприятия во внеучебной деятельности, СмолГУ тесно сотрудничает с различными государственными структурами, общественными объединениями и организациями: Департаментом государственной

молодежной политики Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральным агентством по делам молодежи, Агентством стратегических инициатив, Студенческим координационным советом Общероссийского профсоюза образования, Российским Союзом Молодежи, Ресурсным молодежным центром, Национальной лигой студенческих клубов, Главным управлением по делам молодежи и гражданско-патриотическому воспитанию Смоленской области, управлением образования и молодежной политики Администрации города Смоленска, формальными объединениями жителей города Смоленска и Смоленской области. Студенты СмолГУ влились в программу мероприятий всероссийского волонтерского движения «Мы вместе».

Реализация внеучебной работы в СмолГУ строится на системном подходе, предполагающем плановое и организационное взаимодействие различных структурных подразделений: управления по внеучебной работе, факультетов, кафедр, студенческих клубов и объединений, органов студенческого самоуправления, кураторов. В результате в университете созданы организационные, ресурсные и инфраструктурные условия для индивидуального, социального и профессионального становления личности студентов через разнообразие видов и направлений деятельности.

С целью организации доступной квалифицированной психологической помощи и сопровождения в трудных жизненных ситуациях обучающихся и работников Университета на основе интеграции последних достижений наук об образовании и лучших практик консультирования, коррекции, профилактики и просвещения в СмолГУ создана психологическая служба.

Деятельность психологической службы призвана способствовать укреплению психического здоровья, формированию психологического благополучия и позитивной социализации обучающихся и работников СмолГУ.

Для развития молодежной политики на современном этапе необходимо осознать и учитывать следующие основные вызовы.

Университеты в последнее время приобрели новое качество: именно они, в силу сосредоточения наиболее образованных и креативных людей с активной жизненной позицией, становятся инициаторами изменений в рамках различных пространств – города, региона, страны. Использование университетского образования в качестве «мягкой силы» – одна из основ современной внешней политики государства.

Естественным образом в центре этой деятельности стоит человек: обучающийся, преподаватель, сотрудник, выпускник – любой, кто готов стать частью университетской среды и делиться своими знаниями, навыками, компетенциями, кто способен к постоянному саморазвитию и осознает его необходимость для личного успеха. В этом смысле границы образования расширились и давно преодолели рамки процесса обучения. Университеты активно занимаются социализацией всех групп общества, втягивая в свою

экосистему каждого – от дошкольников до представителей серебряного возраста.

Внеучебная деятельность должна рассматриваться как неперемнная и неотъемлемая часть всего процесса образования в университете, также, как и научная деятельность. Результаты активности обучающихся в спортивных и творческих коллективах, волонтерских и поисковых организациях, различных клубах и объединениях должны учитываться как один из результатов освоения основных образовательных программ, в которые, в соответствии с актуальной редакцией федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», необходимо имплементировать воспитательную компоненту. Она должна приобрести ключевое значение в формировании личности молодого профессионала, его активной гражданской и патриотической позиции, приобщении к здоровому образу жизни и культуре межличностного общения, «цифровой гигиене». Необходимо в системе проводить занятия по профилактике девиантного поведения и вредных привычек, недопустимости межрасовой и межнациональной розни, экстремистских проявлений.

В современной молодежной среде ярко представлены атомарность интересов, отсутствие устойчивых ценностных ориентиров, расширение и открытость доступа к негативной информации, подмена реального общения интерактивным и «уход от реальности» в цифровой мир. Это приводит к отсутствию у молодых людей ответственности за свои действия, социальному серфингу (поверхностность и множественность идентификации с различными социальными сообществами), нормативной деструкции и ослаблению воспитывающих взаимоотношений.

Поэтому необходимо, чтобы университет эволюционировал в экосистему, преодолевая традиционный стереотип «башни из слоновой кости», изолированности и отрешенности. Необходимо расширение целевой аудитории СмолГУ от исключительно студентов до всех заинтересованных, приращение сфер влияния и интересов университета от своей внутренней среды до региона в целом. СмолГУ, реализуя «третью миссию», с одной стороны, сохраняет традиционную внеучебную, воспитательную деятельность со студентами, с другой – экстенсифицирует свои направления деятельности, предоставляя всем возможность непрерывного образования, среду для разностороннего и гармоничного развития личности.

Смоленский государственный университет при формировании молодежной политики видит следующие **стратегические приоритеты**.

1. Подготовка и реализация комплексной программы (объединяющей проекты, устойчивые практики вовлечения, реализованные студенческие и молодежные инициативы и коммуникативные межпоколенческие проекты передачи и трансляции опыта) по формированию общероссийской гражданской идентичности, созидательной проактивности обучающихся, нацеленной на закрепление созидательной жизненной позиции, разделенность культурного кода россиянина.

2. Проектирование и формирование открытой и multifunctional среды для реализации социально-культурных проектов, поддержки общественных инициатив, организации физкультурно-оздоровительных мероприятий на университетском, региональном и федеральном уровнях.

3. Разработка модульной программы действий, направленных на формирование гражданской культуры и активной жизненной позиции, повышение уровня образования в сфере студенческого самоуправления, развитие добровольческих практик, выявление и поддержку талантов, уважение культуры межнациональных отношений, содействие развитию социальной зрелости, самостоятельности, способности к самоорганизации и саморазвитию молодежи.

4. Развитие и наращивание «пула» студенческих объединений, сообществ студентов и преподавателей различной направленности: научных, общественных, творческих, волонтерских, поисковых, спортивных.

Системообразующими проектами в сфере молодежной политики на период до 2032 г. должны стать следующие³.

1. Формирование системы студенческих клубов и объединений, позволяющих каждому обучающемуся найти себя в современной университетской экосистеме. Работа студенческих клубов должна опираться на современные удобные сервисы (в том числе цифровые), позволяющие в инициативном порядке получить всю необходимую помощь со стороны университетских управлений. Студенческие клубы при этом мыслятся как открытые структуры, позволяющие вовлекать в свою деятельность обучающихся школ, образовательных организаций высшего образования, колледжей как Смоленской области, так и других регионов России и стран. Основные направления деятельности студенческих клубов и объединений – гражданско-патриотическое, духовно-нравственное, культурно-творческое, экологическое и физическое воспитание. Программа предусматривает поддержку действующих и создание новых спортивных секций, студенческих научных обществ, творческих коллективов.

2. Развитие органов студенческого самоуправления через развитие участия Смоленского государственного университета в соответствующей федеральной и региональной повестке.

3. Создание комплексной системы, направленной на содействие занятости обучающихся и трудоустройству выпускников. Важную роль в этом должно играть создание условий для взаимодействия с выпускниками образовательной организации высшего образования, для чего планируется проведение следующих мероприятий:

– организация мероприятий с целью передачи опыта от более старшего поколения в адрес молодого (например, через наставничество или посредством проведения мастер-классов и пр.);

³ Целевые показатели (индикаторы) реализации программ по образовательной политике приведены в Приложении 1.

- организация участия выпускников в качестве экспертов с целью поддержания университетских функций (участие в работе совещательных и консультативных органов и пр.;

- формирование условия с целью возможности оказания выпускниками финансовой поддержки проектов университета, в том числе через механизм эндаумента;

- реализация иных механизмов, позволяющих выпускникам проявлять инициативы по отношению к «alma mater» и способствовать развитию образовательной организации высшего образования.

Создание условий для развития молодежного предпринимательства в образовательной организации высшего образования будет реализовано через следующие мероприятия:

- реализация образовательных траекторий, направленных на разработку и сопровождение студенческих проектов;

- развитие практик подготовки и защиты выпускных квалификационных работ в формате «Стартап как диплом». Сопровождение обучающихся при подготовке и защите ВКР «Стартап как диплом» в рамках внеучебной деятельности на внешних площадках включает организацию своевременного системного информирования обучающихся об участии в мероприятиях индустриальных партнеров, корпоративных университетов, инновационных научно-технологических центров, АНО «Агентство стратегических инициатив», Росмолодежь, Фонд «Сколково» и др.;

- создание условий для развития студенческого предпринимательства.

3.4. Политика по развитию кадрового потенциала

До 2018 г. в СмолГУ не существовало механизмов формирования кадрового резерва; назначение на руководящие должности осуществлялось руководством по личному усмотрению; не была выстроена система подготовки управленческих кадров и формирования управленческих компетенций; у занимавших управленческие должности не формировался самостоятельный научно-образовательный опыт в сфере управления образованием.

С 2017 г. была запущена поэтапная трансформация системы управления университетом. В 2017–2018 гг. произошла унификация административной структуры СмолГУ на основе создания системы управлений, ликвидации атавистичных отделов (с дублируемыми или не встроенными в отраслевую логику управления функциями) и обоснованного сокращения численности АУП и вспомогательного персонала. Впервые в практике СмолГУ широко внедрен инструмент аутсорсинга, позволивший сократить непрофильный для университета кадровый состав и оптимизировать структуру расходов.

В 2018 г. был запущен первый цикл «Программы кадрового резерва СмолГУ» с открытым «входом» для всех категорий работников

университета, направленный на формирование опыта проектной коллективной работы, знакомство с современными практиками управления в сфере высшего образования. На системной основе с 2016 г. осуществляется подготовка управленческих кадров СмолГУ в партнерстве с программой «Управление в высшем образовании» Института образования НИУ «Высшая школа экономики». Команда СмолГУ в 2019 г. приняла участие в программе «Остров 10–22», ключевом отечественном образовательном интенсиве по ускоренной подготовке управленческих команд для организаций высшего образования, научно-образовательных центров, стартапов и компаний, работающих в сфере образовательных технологий. Прохождение командой СмолГУ обучения в университете «Иннополис» позволило создать программу цифровизации для университета, успешно защищенную в Минобрнауки России и активно реализуемую на протяжении трех последних лет. Принятые меры показали свою достаточную эффективность; развернутая работа требует логического продолжения в реализации комплекса мероприятий и проектов.

Главные ограничения для развития сферы составляют:

- слабая включенность большинства сотрудников в решение управленческих задач; неразделенность ответственности за содержание управленческих решений и качество их реализации на всех уровнях управления и осуществления основной деятельности университета; многообразные формы рутинизированного отказа от исполнения управленческой миссии на различных уровнях управления;
- ограниченность ресурсов для формирования высокоэффективного кадрового потенциала университета по отраслевому и иерархическому принципам; ограниченность кадрового потенциала в связи с деформациями в возрастной структуре профессорско-преподавательского состава СмолГУ;
- отсутствие внедренных и разделяемых коллективом HR-практик на всех уровнях управления университета.

Реализация кадровой политики должна осуществляться по ряду параллельно развивающихся направлений:

- закрепление в СмолГУ лучших выпускников;
- развитие потенциала работающих в СмолГУ сотрудников (построение индивидуальных треков, прохождение стадий научно-педагогической профессионализации);
- приглашение в СмолГУ на научно-педагогические и управленческие позиции специалистов с объективно фиксируемыми достижениями, опытом академической и управленческой работы в системе высшего образования.

Приоритеты политики по развитию кадрового потенциала определяются СмолГУ следующим образом.

1. Вовлечение в программы кадрового роста и саморазвития (на базе ведущих образовательных центров России / на базе СмолГУ) максимально широкого круга различных категорий сотрудников СмолГУ.

2. Последовательная цифровизация системы управления СмолГУ с целью обеспечения ее прозрачности и системы обратной связи по линии «руководитель – сотрудник» на всех уровнях управления.

3. Формирование разделяемой коллективом корпоративной этики сотрудника (в том числе преподавателя как отдельной категории) Смоленского государственного университета.

Для эффективной реализации Программы развития СмолГУ до 2032 г. и достижения необходимых количественных и качественных показателей необходима реализация следующих основных программ и проектов, направленных на повышение «человеческого капитала»⁴.

1. Создание системы кадрового резерва СмолГУ – формирование Группы высокого профессионального потенциала (по отраслевому принципу).

1.1. Развитие системы кадрового резерва СмолГУ на основе формирования управленческой цепочки:

- отбор кандидатов в Группу высокого профессионального потенциала, нормативное оформление конкурсных процедур и статуса группы;
- подготовка кадров к занятию управленческих позиций;
- прохождение образовательных программ, формирование управленческих компетенций.

1.2. Обеспечение организационной возможности для научно-образовательной профессионализации, прохождения профессиональной переподготовки, курсов профессионального мастерства включенным в Группу высокого профессионального потенциала.

1.3. Обеспечение в рамках ресурсов факультета дополнительного образования СмолГУ возможности прохождения сотрудниками СмолГУ курсов повышения квалификации по направлениям формирования компетенций цифрового общества и экономики.

1.4. Мониторинг результатов деятельности сотрудников, включенных в Группу высокого профессионального потенциала; мотивированная ротация в составе Группы.

1.5. Проведение проектных и обучающих мероприятий с участием членов Группы; тематических стратегических сессий, обеспечивающих возможности рефлексии и обратной связи.

1.6. Разработка и внедрение системы мер по закреплению в СмолГУ (позиции ППС) наиболее успешных выпускников программ аспирантуры.

2. Формирование банка лучших управленческих практик и популяризация его материалов:

2.1. Внедрение инструментов HR-практик и построение ответственной структуры кадрового обеспечения ключевых сфер деятельности СмолГУ:

- на уровне системы АУП СмолГУ;
- на уровне факультетов;

⁴ Целевые показатели (индикаторы) реализации программ по образовательной политике приведены в Приложении 1.

– на уровне кафедр (образовательных программ).

2.2. Обеспечение информационной работы (в том числе запуска информационных ресурсов), направленной на освоение и популяризацию лучших управленческих практик в области управления сферой образования, науки и внеучебной работы.

2.3. Формирование на основе инновационных проектов (инициатив) сотрудников СмолГУ адресных проектов / стартапов; привлечение ресурсов для распространения (масштабирования) лучших практик.

2.4. Обоснованное задачами отрасли внедрение новых по задачам и функционалу административных позиций.

2.5. Внедрение корпоративной этики сотрудника СмолГУ.

3.5. Политика по развитию инфраструктуры

В 2023 г. кампус СмолГУ включает в себя 4 корпуса, здания библиотеки, общежития № 4, общежития-гостиницы, физкультурно-оздоровительный комплекс. В имущественный комплекс также входят общежития № 1–3 и загородная база «Чистик», расположенная в Демидовском районе Смоленской области.

В настоящее время объекты инфраструктуры и материально-техническая база СмолГУ находятся в удовлетворительном состоянии. Однако современные требования как со стороны государства, так и со стороны основных пользователей (обучающихся, преподавателей, сотрудников, партнеров) создают предпосылки для переосмысления функциональных, пространственных, дизайнерских, логистических решений, которые должны лежать в основе трансформации имущественного комплекса и его материально-технического оснащения.

Современные задачи, стоящие перед СмолГУ, требуют повышения эффективности всех базовых процессов, добиться чего без формирования современной инфраструктуры и материально-технической базы невозможно. Одним из главных направлений развития должна стать цифровизация всех направлений сфер жизни СмолГУ, формирование актуальных, ориентированных на пользователей сервисов, которые были бы интуитивно понятны и не предполагали наличия глубоких компетенций.

Главный вызов состоит в необходимости не просто поддержания имущественного комплекса в его нынешней конфигурации, а качественного изменения инфраструктуры, создания современной экосистемы. Основным принципом ее построения должно стать не традиционное обеспечение основных направлений университетской деятельности, а формирование современного пространства, позволяющего как на высоком уровне реализовывать образовательную, научную, внеучебную деятельность, в полной мере отвечая современным запросам общества, так и превратить СмолГУ в центр притяжения для самой широкой аудитории – каждого,

кто заинтересован в обмене идеями и знаниями, саморазвитии и развитии Смоленской области.

Приоритеты политики по развитию инфраструктуры СмолГУ формулирует следующим образом.

1. Проектирование и создание экосистемы, состоящей из современных пространственно-средовых решений, позволяющих осуществлять коммуникацию и совместное творчество всех акторов, заинтересованных в саморазвитии и обмене знаниями и навыками.

2. Развитие кампуса университета в соответствии с современными стандартами (функциональности, дизайна, инклюзивности) и проектными задачами (образовательными, научными, воспитательными), повышение эффективности использования уже существующих и создающихся объектов имущественного комплекса и элементов материально-технической базы.

3. Обеспечение доступности всех объектов инфраструктуры СмолГУ для обучающихся, преподавателей, сотрудников университета и всех желающих получить пространство для своего развития и творчества.

4. Проектирование и создание безопасного кампусного пространства в соответствии с современными стандартами инфраструктурной и информационной безопасности.

Для достижения стратегических приоритетов Программа развития СмолГУ предусматривает разработку и реализацию следующих инфраструктурных проектов.

1. Создание современных образовательных и научных пространств:

- реализация проектирования и создания каждого образовательного и научного пространства в соответствии с задачами его существования;
- реновация материально-технической базы с обязательным учетом перспективных задач;
- проект учебно-рекреационной базы «Чистик»;
- завершение реорганизации инклюзивной безбарьерной среды в соответствии с современными требованиями.

2. Создание современных «пространств личностного развития и коллективного пользования»:

- проект «Центр творчества»;
- проектирование и создание современных спортивных пространств;
- проектирование и создание пространств совместной деятельности;
- проектирование и создание пространств для самообразования в кампусе СмолГУ (в учебных корпусах, общежитиях, библиотеке);
- организация доступа к пространствам коллективной работы в СмолГУ для всех заинтересованных акторов.

3. Проект «Комфортное проживание»:

- реновация общежитий СмолГУ (комнат, мест общего пользования, пространств для самоподготовки и внеучебной деятельности);
- продолжение формирования сектора «улучшенного фонда» для студентов;

– создание свободных wi-fi зон в общежитиях.

Стоит отметить, что проведение работ по техническому обследованию объектов недвижимого имущества университета, разработка проектной и сметной документации, проведение государственной экспертизы проектно-сметной документации в рамках программы капитального ремонта объектов недвижимого имущества СмолГУ на 2023-2032 гг. планируется финансировать за счет средств от приносящей доход деятельности.

Разработку проектной документации мероприятий по обеспечению пожарной безопасности и антитеррористической защищенности также планируется выполнить за счет средств от приносящей доход деятельности университета.

3.6. Политика в области цифровой трансформации

Фундаментальное основание процесса цифровой трансформации – это формирование и распространение новых с точки зрения содержания и механизмов моделей и протоколов работы университета. В их основе лежит комбинация непрерывного профессионального развития, новых цифровых сервисов и инструментов, инфраструктурных и организационных условий для внедрения изменений, сопровождение участников при освоении новых ролей и методов рабочего взаимодействия.

Одним из ключевых трендов современности становится всеохватывающая цифровизация и взрывное развитие информационных и мобильных технологий. На университетском уровне это проявляется во внедрении новых подходов, форм и содержания, которые видоизменяют все сферы жизни и определяют тенденции их дальнейшего развития. При этом речь уже не идет об оцифровке, диджитализации привычных аналоговых процессов без изменения принципов их построения. Цифровизация сегодня подразумевает полную трансформацию всех сфер деятельности университета на качественном уровне, создание совершенно новых протоколов работы и взаимодействия, глубокий пересмотр моделей, операций, продуктов, подходов, форматов, целей образовательного процесса.

С 2018 г. СмолГУ планомерно ведет работу по цифровизации основных направлений своей деятельности, считая необходимым не только внедрение цифровых продуктов и сервисов, но и, прежде всего, разработку новых протоколов и подходов для различных процессов. Это позволяет не только автоматизировать существующие процедуры, но и существенным образом перестроить их, получая в итоге значительную экономию ресурсов, а также сокращая время на принятие управленческих решений. В настоящее время в Смоленском государственном университете реализуется Программа цифрового развития СмолГУ на 2021–2024 гг., которая предполагает системное и последовательное изменение всех основных направлений работы университета. К настоящему времени практически завершено внедрение цифровых сервисов, необходимых для образовательного процесса.

Электронная информационная образовательная среда СмолГУ позволяет эффективно обеспечивать образовательные потребности обучающихся различных категорий. Необходимые цифровые решения внедрены в деятельность всех управленческих подразделений, позволяя ускорить процедуры принятия соответствующих решений. Реализованный сервис «личного кабинета обучающегося» позволяет перейти к новому качеству взаимодействия со студентами, предоставления им необходимой информации, организации всех видов деятельности.

Видение результата цифровой трансформации СмолГУ формулируется следующим образом.

Смоленский государственный университет – обладатель сформированной цифровой среды, интегрирующей лучшие практики по всем направлениям деятельности и обладающей следующими качественными характеристиками:

- наличие актуальных образовательных цифровых сервисов, включающих открытые массовые онлайн-курсы, цифровые симуляторы и тренажеры (в том числе с использованием VR- и AR-технологий), современный образовательный контент как собственной разработки, так и в формате использования материалов ведущих образовательных платформ;

- применение цифровых сервисов для управления по всем направлениям деятельности СмолГУ на основе сбора, анализа и использования цифровых данных (включая цифровой след обучающихся и сотрудников); установление принципиально новых цифровых протоколов деятельности, исключающих дублирование аналоговых схем;

- формирование открытых коммуникационных практик с использованием современных технологий для открытого взаимодействия со всеми заинтересованными акторами на уровне университета, региона, страны и мира;

- становление нового уровня качества в использовании цифровых сервисов через подготовку и переподготовку обучающихся и сотрудников; формирование актуальных цифровых компетенций как основы для ежедневного существования человека.

Стратегическая цель заключается в том, чтобы сформировать и реализовать концепцию цифрового университета, обеспечивающего комплексную поддержку образовательной, научной и внеучебной деятельности, создающего новую культуру управления основными внутренними процессами и коммуникации между всеми заинтересованными акторами, а также обеспечивающую взаимодействие университета с окружающей средой.

Для достижения стратегической цели необходимо решение следующих задач.

1. Формирование и внедрение всех сервисов электронной информационно-образовательной среды, включающей собственный

и внешний образовательный контент, возможности виртуальных лабораторий, цифровых тренажеров и симуляторов.

2. Ревизия существующей базы, ее обновление и построение современной цифровой инфраструктуры, включающей в себя технические, коммуникационные и программные решения, отвечающие образу цифрового университета.

3. Формирование и внедрение сервисов управления основными процессами университета, сбор и анализ больших данных, а также создание бесшовных сервисов передачи информации между различными платформами, используемыми разными подразделениями.

4. Постоянная профессиональная подготовка и переподготовка всех пользователей цифровых сервисов.

5. Организация университетской экосистемы, открытой для всех, кто заинтересован в обмене знаниями и навыками в целях саморазвития, повышения личной эффективности, а также развития региона, страны и мира.

Основополагающим проектом для цифровой трансформации СмолГУ видит цифровизацию системы управления. Именно эта сфера призвана трансформировать внутренние процессы, стать драйвером для развития цифровых компетенций сотрудников и в значительной степени изменить их мышление и профессиональное поведение. При этом система управления должна не только использовать результаты автоматизации отдельных процессов, но и переходить к применению собственно цифровых технологий, включая сквозные (например, использование big data).

Главными задачами предстоящего периода цифровизации системы управления будут следующие.

1. Взаимная интеграция названных систем, их бесшовное соединение. Обеспечение возможности обмена данными между всеми подразделениями.

2. «Подлинная цифровизация» основных бизнес-процессов: уход от создания цифровых двойников для аналоговых действий через внедрение принципа «одного окна» и замену бумажного делопроизводства на цифровое.

3. Выстраивание взаимодействия с основными органами государственной власти для создания внешнего контура взаимодействия, исключающего излишние обращения обучающихся и сотрудников в соответствующие организации.

4. Внедрение в практику работы университета сервисов, разрабатываемых Минобрнауки России (например, «Суперсервис для поступления»).

5. Использование технологий работы с большими данными для сбора цифрового следа от всех акторов по основным видам деятельности университета с целью принятия управленческих решений по организации образовательного, научного и внеучебного процессов, а также кампусом и финансами университета.

6. Создание «цифрового центра» принятия решений с возможностью сбора больших данных, анализа полученных цифровых данных и создания

системы дашбордов, отражающих в режиме реального времени основные параметры в развитии университета.

3.7. Система управления образовательной организацией

Выстраиваемая в СмолГУ с 2018 г. система управления должна приобрести завершенную форму; обладать открытостью, изменяемостью, опираться на принципы ответственности и логичности, быть нацеленной на развитие университета, потенциала его сотрудников и обучающихся.

К настоящему времени все структурные подразделения университета действуют в логике программно-целевого планирования (как минимум на среднесрочную перспективу), соотносимого со стратегическими документами, определяющими перспективы развития СмолГУ в целом. Значимая часть новаций осуществляется посредством проектного управления. В университете создана и эффективно действует внутренняя система управления качеством образования.

Стратегическая цель направления – суммировать и максимизировать эффекты от предпринятых и реализованных инициатив для формирования открытой, ответственной и прозрачной системы управления СмолГУ, нацеленной на обеспечение неразрывной связи университета с повесткой развития сферы высшего образования в России, освоение лучших практик управления в сфере высшего образования, построение ресурсосберегающей и развивающей человеческий (кадровый) потенциал экосистемы управления.

Для качественного развития университета и реализации данной Программы развития необходимо в сфере управления университетом определить следующие стратегические приоритеты.

1. Распространение инструментов и практик делегирования ответственности на предельно широкий круг руководителей структурных подразделений СмолГУ.

2. Делегирование образовательным структурным подразделениям СмолГУ распорядительных функций в отношении материально-финансовых и хозяйственных ресурсов в соответствии с целевыми показателями соотношения ППС / обучающихся, контингента обучающихся и исполнением Программы развития СмолГУ.

3. Вовлечение в реализацию финансово-экономической политики факультетов и структурных подразделений на основе делегирования права распоряжения финансовыми средствами при соблюдении базовых показателей, определенных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации.

4. Формирование ответственного отношения у сотрудников и обучающихся ко всем ресурсам и средствам, находящимся в распоряжении или управлении СмолГУ.

5. Открытость и прозрачность принимаемых управленческих решений с привлечением к управлению реализацией Программы развития органов коллективного управления, профсоюзной организации сотрудников и органов студенческого самоуправления, представителей общественности, бизнеса, профессионального сообщества.

Для достижения указанных стратегических целей необходима реализация следующих проектов.

1. Завершение формирования линейной административно-управленческой системы СмолГУ.

2. Расширение механизмов делегирования финансовой ответственности подразделений / обособленных хозяйствующих субъектов.

3. Внедрение цифровой структуры управления университета.

3.1. Переход управленческих (и распорядительных) операций, а также оперативного подведомственного взаимодействия структурных подразделений и курирующих руководителей в цифровую форму.

3.2. Повышение скорости прохождения руководящих и согласовывающих документов (осуществления распорядительных операций, визирования, санкционирования решений) на основе цифровизации процессов деятельности АУП.

3.3. Развитие инструментов мониторинга деятельности структурных подразделений на основе автоматизированных схем сбора данных; представление результатов деятельности, в частности автоматизация системы рейтингования результатов деятельности с применением прозрачных средств верификации.

4. Формирование бюджета развития СмолГУ и направление целевых средств на реализацию мероприятий Программы развития.

5. Создание Попечительского совета СмолГУ с целью привлечения представителей бизнеса, профессионального сообщества и представителей общественности к управлению реализацией Программы развития.

6. Создание эндаумент-фонда СмолГУ и разработка программ поддержки обучающихся и сотрудников.

3.8. Социальная миссия смоленского государственного университета

Традиционно магистральными направлениями работы университетов были образовательная и научная деятельность. Современный университет призван реализовывать еще одну роль – агента развития личности, общества и страны по различным направлениям. В международной практике подобная деятельность высших учебных заведений, связанная с влиянием университетских практик на окружающую их среду, получила название «третья миссия».

Университет становится центром для обсуждения региональных инноваций и площадкой-агрегатором сообществ, обеспечивая свою включенность в социальную жизнь Смоленской области и взаимодействие со всеми региональными сообществами. Ключевой целью и результатом этих действий является преумножение человеческого капитала как главного фактора развития региона и страны.

Магистральными приоритетами в данном направлении СмолГУ видит следующие.

1. Формирование широкой повестки развития, способствующей позиционированию «третьей миссии» университета на региональном, федеральном и международном уровнях, взаимодействию и коммуникации студенческих объединений, популяризации университетских мероприятий, открытости диалога с органами государственной и муниципальной власти, общественностью, жителями города Смоленска и Смоленской области.

2. Превращение СмолГУ в культурный и интеллектуальный центр города Смоленска и Смоленской области, центр приграничной межкультурной коммуникации в пространстве Союзного государства России – Беларуси; позиционирование университета как средовой региональной платформы инновационных социальных, культурных инициатив и агрегирования сообществ.

3. Создание устойчивых механизмов взаимодействия с государственными структурами, общественными объединениями и разными категориями граждан.

В рамках социальной миссии СмолГУ планирует следующие мероприятия и действия.

1. Формирование эффективного инструмента – аналитического центра для Смоленской области, обладающего различными экспертизами по поддержке деятельности региональных и муниципальных органов власти, бизнеса, общественных и некоммерческих организаций.

2. Создание и сопровождение регионального дискуссионного клуба имени И.Е. Клименко.

3. Активное включение СмолГУ в деятельность Российского общества «Знание» и формирование его проектной площадки на базе университета.

4. Создание и продвижение на национальном и международном уровнях культурно-просветительских проектов, направленных на популяризацию русского языка, национальной культуры и истории.

Реализация Программы развития СмолГУ будет происходить в рамках существующей организационной структуры, где основными акторами (в соответствии с их функционалом и полномочиями) являются следующие.

1. Коллегиальные органы управления: ученый совет СмолГУ, ректорат, студенческий совет.
2. Ректор и проректоры СмолГУ.
3. Руководители структурных подразделений: факультетов, управлений, отделов.

Общий внутренний контроль за исполнением программы осуществляют ректор и советник при ректорате по административной работе и стратегическому развитию.

Внешний контроль за исполнением программы осуществляют Министерство науки и высшего образования Российской Федерации и Попечительский совет (с момента его создания).

4.2. Финансово-экономическая модель

Главными ориентирами финансово-экономической сферы Смоленского государственного университета являются:

- выполнение целевых показателей, определенных в посланиях Президента Российской Федерации, дорожных картах Правительства Российской Федерации, нормативных документах Министерства науки и высшего образования Российской Федерации;
- обеспечение стабильной работы всех подразделений СмолГУ, всех выплат и пособий, предусмотренных законодательством Российской Федерации;
- использование современных инструментов планирования, управления и оптимизации в сфере финансово-экономической политики;
- повышение качества финансового планирования, инструментов прогнозирования рисков финансовой устойчивости; планирование «бюджетов развития».

ТАБЛИЦА 2. ЕЖЕГОДНЫЕ ПЛАНИРУЕМЫЕ ЗАТРАТЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ СМОЛГУ (В % ОТ ОБЩИХ ДОХОДОВ)

2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	2030 г.	2031 г.	2032 г.
7	9	10	15	15	17	17	20	20	20

Общий объем финансового обеспечения Программы развития за весь период ее реализации планируется в размере 750 млн. рублей.

За счет бюджетных ассигнований федерального бюджета 65 млн рублей, в том числе:

за счет субсидии на финансовое обеспечение государственного задания 65 млн рублей.

За счет средств от иной приносящей доход деятельности 685 млн рублей.

На 2023 г. финансирование программы составляет 55 млн руб. Из них: средства федерального бюджета – 22 млн руб.; средства от иной приносящей доход деятельности – 33 млн руб.

Основными источниками финансовых ресурсов являются:

- средства федерального бюджета (государственное задание);
- средства регионального бюджета (целевые программы);
- средства научных фондов;
- внебюджетные средства СмолГУ от уставной деятельности;
- программы эндаумент-фонда (при его создании).

Мероприятия и действия, направленные на обеспечение финансовой устойчивости и оптимизацию финансовой модели, включают:

- расширение использования инструментов финансово-экономического планирования;
- завершение перевода на аутсорсинг отдельных видов хозяйственно-операционных действий;
- формирование плана финансово-хозяйственной деятельности и плана закупочной деятельности университета на основе регулярного мониторинга структуры доходов / расходов и бюджета университета;
- завершение цифровизации основных финансово-хозяйственных процессов планирования и текущей деятельности, их включение в общую карту цифровизации СмолГУ;
- формирование бюджета развития СмолГУ и направление целевых средств на реализацию мероприятий Программы развития.

Объемы и источники финансового обеспечения мероприятий по реализации программы развития СмолГУ представлены в приложении, в том числе по видам деятельности и по годам реализации программы.

Объемы финансирования мероприятий по развитию инфраструктуры определены исходя из утвержденной программы капитальных ремонтов объектов недвижимого имущества, плана мероприятий по обеспечению пожарной безопасности и плана мероприятий по антитеррористической защищенности объектов (в соответствии с паспортами безопасности).

Общий объем финансирования мероприятий по развитию инфраструктуры за весь период реализации программы составить – 134 млн руб., в том числе:

- за счет средств федерального бюджета – 20 млн руб.;
- за счет приносящий доход деятельности - 114 млн руб.

При реализации программы развития выделения дополнительных бюджетных ассигнований из федерального бюджета не потребуется.

4.3. Методика оценки эффективности реализации Программы развития СмолГУ

Оценка эффективности реализации Программы развития осуществляется ежегодно путем представления учредителю отчета о реализации программы с выделением в нем раздела «Анализ эффективности реализации Программы развития» в соответствии с Методическими рекомендациями по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации (МН-7/102 от 12.01.2023 г.). В отчете также отражаются предложения по включению в Программу развития новых мероприятий в соответствии с национальными целями развития, приоритетами научно-технологического развития Российской Федерации, а также предложения по корректировке неактуальных мероприятий программы. Текущий (ежемесячный) мониторинг эффективности реализации Программы развития осуществляется на основании «дорожной карты» реализации программы, разрабатываемой университетом самостоятельно и предусматривающей детализацию плана мероприятий программы. С целью оценки эффективности реализации «дорожной карты» Программы развития вводится группа показателей, которая собирается ежемесячно и включает целевые показатели группы «Категория Б». Список показателей представлен в Приложении № 1 Программы (показатели группы «Категория Б»). На основе ежемесячного мониторинга данные агрегируют за отчетный год.

Оценка эффективности реализации программы осуществляется ежегодно на основании отчета о реализации программы в соответствии с интегральным показателем эффективности (I), рассчитываемым по формуле:

$$I = ((M + P + R) / 3) \times 100 \%,$$

где: М – оценка эффективности выполнения плана; Р – оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов) программы; R – оценка эффективности использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы.

При этом достижение значения интегрального показателя эффективности (I): более 75 процентов соответствует критерию высокой оценки эффективности реализации программы; от 50 процентов до 75 процентов соответствует критерию оценки эффективной реализации программы; менее 50 процентов свидетельствует о том, что программа нуждается в корректировке.

Оценка эффективности выполнения плана рассчитывается по формуле:

$$M = \sum i m_i / i,$$

где m_i – оценка эффективности выполнения мероприятий i -го раздела плана:

$$m_i = \sum_j k_{ji} / \max_j,$$

где: i – номер раздела плана; j – номер мероприятия i -го раздела плана; k_{ji} – значение показателя равно: 1 – если мероприятие реализовано в соответствии с планом; 0,5 – если мероприятие реализуется в соответствии с планом; 0,25 – если мероприятие реализуется с отклонением от плана; 0 – если мероприятие не реализуется.

Оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов) программы рассчитывается по формуле:

$$P = \sum_i p_i / N,$$

где p_i – оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов), предусмотренных i -м разделом приложения № 3 к программе; N – количество плановых значений целевых показателей программы развития.

$$P_i = \sum_j n_{ji} / \max_j,$$

где: i – номер раздела плана; j – номер мероприятия i -го раздела плана; n_{ji} – значение показателя равно: 1 – если показатель достигнут в соответствии с плановым значением; 0,75 – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 10 %; 0,5 – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 25 %; 0,25 – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 50 %; 0 – 0,5 – если показатель отклонился от планового значения на 50 % и более.

Оценка эффективности использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы, рассчитывается по формуле:

$$R = (r_1 + r_2) / 2,$$

где r_1 и r_2 – оценка эффективности выполнения показателей доли бюджетных и внебюджетных доходов по реализации программы. Показатели принимают следующие значения: 1 – если показатель достигнут в соответствии с планом; 0,75 – если показатель отклонился от плана не более чем на 10 %; 0,5 – если показатель отклонился от плана не более чем на 25 %; 0,25 – если показатель отклонился от плана не более чем на 50 %; 0 – если показатель отклонился от плана на 50 % и более.

5



Ожидаемые результаты и потенциальные риски реализации Программы развития СмолГУ

К 2032 г. Смоленский государственный университет должен эффективно действовать как классический региональный университет, являющийся ключевым актором в образовательной системе Смоленской области и структуре высшего образования региона, оказывающий значительное влияние в рамках своих центров превосходства на развитие образования и науки на федеральном и международном уровне.

Программа развития позволит СмолГУ участвовать в реализации программ развития Смоленского региона, национальных проектов, стать центром притяжения для иностранных обучающихся.

Реализация «третьей миссии» университета делает его точкой притяжения для разных социальных и возрастных групп, центром «пересборки» смыслов для региона, местом аккумуляции большинства творческих, инновационных и социально значимых проектов. Результатами должны стать развитие и накопление человеческого капитала в Смоленской области, рост значения региона в экономическом, социально-культурном и международном измерениях.

Реализация Программы развития предполагает ряд потенциальных рисков, которые можно условно разделить на две группы: внутренние и внешние. При реализации проектов и мероприятий, а также при оценке их эффективности органы управления Программой развития должны уделять внимание анализу и нейтрализации возможных рисков.

К группе внутренних рисков необходимо отнести, прежде всего, проектные риски и риски, связанные с человеческим капиталом.

Проектное управление требует серьезной работы по созданию, апробированию и последующему внедрению в повседневную практику новых решений, протоколов и форм организации работы. Для решения указанных задач необходима подготовка сотрудников, которые готовы к работе в новых форматах, к изменениям, формулированию и принятию нового в деятельности университета. В этом случае возникают риски разрывов в коммуникации с той частью коллектива, которая по разным причинам не готова в короткие сроки перестроить свою работу или воспринять новые ценностные установки. Это предполагает проблемы вовлечения в программные мероприятия таких сотрудников и обучающихся, создает трудности в мотивации их участия в Программе развития, а также в готовности к саморазвитию.

К важным инструментам снижения рисков можно отнести повышение эффективности управления университетом, укрепление финансовой устойчивости, развитие системы внутренней экспертизы реализации мероприятий Программы развития.

К группе внешних рисков относятся риски, связанные с прогнозированием развития социально-экономической и политической ситуации как в мировой, так и в национальной рамке.

Воздействие внешних рисков возможно минимизировать через имплементацию процедуры регулярной калибровки прогнозируемых сценариев развития и построения на их основе экстраполированной модели развития, а также посредством перспективного планирования деятельности университета.

**ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
(ИНДИКАТОРЫ) РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ**
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Смоленский государственный университет» на 2023-2032 годы

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ «КАТЕГОРИИ А»

Таблица

№ п/п	Наименование целевого показателя	Единица измерения	Блок мероприятий	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ «КАТЕГОРИИ А»													
1.	Объём средств от исследований, разработок, научно-технических услуг и/или реализации творческих проектов по договорам с организациями реального сектора экономики и за счёт средства бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов на 1 НПП	тыс. руб.	2.1., 5.1.	120	122	125	130	132	137	150	165	180	195
2.	Объём доходов от результатов интеллектуальной деятельности на 1 НПП	тыс. руб.	2.1., 5.1., 7.1.	-	10	20	25	35	40	50	60	80	100
3.	Для иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся	процент	1.3., 3.1.	6,9	7,1	7,3	7,7	8	8,3	8,7	9	9,5	10

4.	Доля ППС в возрасте до 39 лет	процент	2.1., 4.1., 5.1.	18	20	21	23	25	26	27	30	30	32
5.	Объём доходов образовательной организации от приносящей доход деятельности в расчёте на 1 НПП	тыс. руб.	1.1., 1.2., 1.3., 1.4., 2.1.	2 700	2 750	2 770	3 000	3 100	3 150	3 200	3 300	3 500	3 850
6.	Объём доходов от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения на 1 НПП	тыс. руб.	1.1., 1.3., 1.4.	7 000	7 700	8 000	8 200	9 000	9 200	9 500	10 000	10 550	11 000
7.	Позиция образовательной организации в Московском международном рейтинге «Три миссии университета» и национальных рейтингах, в том числе предметных, образовательных организаций, входящих в экосистему «Три миссии университета»	единица	1.3., 1.4., 2.1., 3.1., 5.1., 7.1.	-	-	300	290	270	250	250	240	220	210
8.	Интегральный показатель, оценивающий цифровую трансформацию (рассчитывается в соответствии с Таблицей 2)	балл	4.1., 6.1.	73	86	92	95	95	95	97	100	100	100
ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ «КАТЕГОРИИ Б»													
9.	Количество сопровождаемых	единицы	1.1.	16	32	40	42	45	45	45	45	50	50

	психолого-педагогических классов в регионе												
10.	Количество обучающихся и слушателей вовлеченных в систему непрерывного педагогического образования в регионе	единицы	1.1.	1 200	2 100	2 500	2 700	3 000	3 200	3 500	4 000	4 000	4 000
11.	Количество сетевых программ с индустриальными партнерами	единицы	1.2.	1	2	2	3	5	5	7	9	12	12
12.	Количество научно-образовательных центров	единицы	2.1., 4.1., 5.1.	7	7	9	9	9	10	10	13	15	15
13.	Доля обучающихся, вовлеченных в деятельность студенческих клубов и объединений	процент	3.1.	27	30	32	35	40	45	55	60	65	70
14.	Количество основных профессиональных образовательных программ, в рамках которых осуществляется сопровождение, подготовка и дальнейшая защита ВКР «Стартап как диплом», включая дисциплины (модули)/практики формирующие компетенции проектной деятельности и предпринимательского мышления	единицы	3.3	2	4	7	9	12	15	17	20	25	30
15.	Количество обучающихся, подавших заявки на	человек	25	50	100	130	200	250	300	350	400	450	500

	участие в конкурсах/грантах для молодых предпринимателей в текущем календарном году												
16.	Количество обучающихся, защитивших выпускную квалификационную работу в формате ВКР «Стартап как диплом» в текущем календарном году	человек	0	2	5	7	10	20	30	35	40	50	50

2. ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ «ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ УНИВЕРСИТЕТА»

№ п/п	Наименование показателя	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1.	Доля сотрудников образовательных организаций высшего образования, обладающих цифровыми компетенциями	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2.	Доля дополнительных профессиональных образовательных программ, реализуемых с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий	83	92	100	100	100	100	100	100	100	100
3.	Доля объема НИОКР, реализуемых в сфере цифровых технологий	23	33	50	67	67	67	83	100	100	100
4.	Доля научных работников, зарегистрированных на ЦПИ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
5.	Доля научных работников организации, которые используют сервисы домена «Наука и инновации»	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
6.	Уровень интеграции информационной системы образовательной организации	33	91	100	100	100	100	100	100	100	100

	высшего образования с ГИС СЦОС										
7.	Доля учащихся образовательной организации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры образовательной организации высшего образования для которых обеспечена корректная загрузка сведений (без ошибок) и отображение цифровых студенческих билетов в ГИС СЦОС	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100
8.	Доля учащихся образовательной организации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры образовательной организации высшего образования для которых обеспечена корректная загрузка сведений (без ошибок) и отображение цифровых зачетных книжек в ГИС СЦОС	75	90	100	100	100	100	100	100	100	100
9.	Доля профессорско-преподавательского состава образовательной организации высшего образования, по которым осуществлена выгрузка сведений в ГИС СЦОС в соответствии с АРІ ГИС СЦОС	75	90	100	100	100	100	100	100	100	100
10.	Доля аспирантов, по которым осуществлена выгрузка сведений в ГИС СЦОС в соответствии с АРІ ГИС СЦОС	75	90	100	100	100	100	100	100	100	100
11.	Доля онлайн-курсов образовательной организации высшего образования, размещенных в ГИС СЦОС	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100
12.	Доля дополнительных профессиональных образовательных программ образовательной организации высшего образования, размещенных в ГИС СЦОС	50	75	100	100	100	100	100	100	100	100

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Смоленский государственный университет» на 2023-2032 годы

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
ГРУППА МЕРОПРИЯТИЙ № 1			
1.1.	Комплексное развитие подготовки педагогических кадров для Смоленской области	Создана система непрерывной подготовки педагогических кадров для Смоленской области во взаимодействии с Администрацией Смоленской области, Российской академией образования, Федеральными центрами научно-педагогического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров	2023-2027
1.2.	Создание сетевых программ с индустриальными партнерами для достижений целей Стратегии социально-экономического развития Смоленской области до 2030 года	Созданы и активно реализуются сетевые программы (специалитета, бакалаврита, магистратуры) в интересах индустриальных партнеров СмолГУ по приоритетным направлениям развития Смоленской области	2023-2032
1.3.	Развитие сетевых образовательных программ с университетами Китайской Народной Республики	Созданы и активно реализуются сетевые образовательные программы с университетами КНР, реализуемые в принципе «двойного диплома»	2023-2032
1.4.	Формирование системы образования в течении всей жизни через сопряжение основных образовательных программ с программами дополнительного и дополнительного профессионального образования	Сформирована образовательная среда, позволяющая жителям Смоленской области в соответствии с их образовательными потребностями программы получить дополнительное и дополнительное профессиональное образование	2023-2025
ГРУППА МЕРОПРИЯТИЙ № 2			
2.1.	Интеграция Смоленского государственного университета в международное и российское научное	Создание новых и развитие существующих научно-образовательных центров, нацеленных на получение высоких научных результатов с привлечением ученых из	2023-2032

	пространство через повышение научной репутации – степени признания научных достижений ученых СмолГУ в национальном и международном академическом сообществе.	Российской академии наук, Российской академии образования, ведущих университетов Российской Федерации, а также с формированием механизмов преемственности через вовлечение молодежи в науку	
ГРУППА МЕРОПРИЯТИЙ № 3			
3.1.	Формирование экосистемы студенческих клубов и объединений	Сформирована система студенческих клубов и объединений, позволяющих каждому обучающемуся найти себя в современной университетской экосистеме, опирающаяся на современные удобные сервисы (в том числе цифровые), действующие как открытые структуры, позволяющие вовлекать в свою деятельность обучающихся школ, образовательных организаций высшего образования, колледжей как Смоленской области, так и других регионов России и стран. Функционирует развития система органов студенческого самоуправления.	2023-2032
ГРУППА МЕРОПРИЯТИЙ № 4			
4.1.	Создание системы кадрового резерва СмолГУ	Функционирует система кадрового резерва СмолГУ, обеспечивая организационную возможность для научно-образовательной профессионализации, прохождения профессиональной переподготовки, курсов профессионального мастерства включенным в Группу высокого профессионального потенциала	2023-2025
ГРУППА МЕРОПРИЯТИЙ № 5			
5.1.	Создание современных образовательных и научных пространств	Реализация проектирования и создания каждого образовательного и научного пространства исходя из задач его существования. Реконструкция учебно-рекреационной базы «Чистик». Завершение реорганизации инклюзивной безбарьерной среды в соответствии с современными требованиями	В соответствии с проектом каждого объекта
ГРУППА МЕРОПРИЯТИЙ № 6			

6.1.	Проект «Цифровой университет»	Обеспечена интеграция всех используемых цифровых систем, их бесшовное соединение. «Подлинная цифровизация» основных бизнес-процессов: уход от создания цифровых двойников для аналоговых действий через внедрение принципа «одного окна». Внедрены в практику работы университета сервисов, разрабатываемых Минобрнауки России. Использование технологий работы с большими данными для сбора цифрового следа от всех акторов по основным видам деятельности университета с целью принятия управленческих решений по управлению образовательным, научным и внеучебным процессами, а также кампусом и финансами университета. Создан «цифровой центр» принятия решений с возможностью сбора больших данных, анализа полученных цифровых данных и созданием системы дашбордов, отражающих в режиме реального времени основные параметры в развитии университета.	2023-2029
ГРУППА МЕРОПРИЯТИЙ № 7			
7.1.	Создание аналитического центра Смоленской области	Создан и активно действует аналитический центр для Смоленской области, обладающий экспертизами по поддержке деятельности региональных и муниципальных органов власти, бизнеса, общественных и некоммерческих организаций. Создание и сопровождается в своей деятельности региональный дискуссионный клуб имени И.Е. Клименко.	2023-2027

ОБЪЕМЫ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ⁵

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Смоленский государственный университет» на 2023-2032 годы

единица измерения – млн руб.

Наименование источника средств	КОД	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	5	5	7	10	10	10	10	12	12	12
2. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИННОВАЦИЙ											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 150	15	15	20	20	20	20	20	35	35	35
3. МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	2	3	3	5	5	5	10	13	13	13
4. ПОЛИТИКА ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

⁵ Объемы финансового обеспечения на 2023 год указаны в соответствии с подтвержденными источниками финансирования, потребность в финансовом обеспечении на 2024-2032 годы является прогнозной и требует ежегодного уточнения

Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	1	2	4	5	5	10	10	5	5	5
5. ПОЛИТИКА ПО РАЗВИТИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	5	7	7	20	20	10	10	10	5	20
6. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	3	5	1	3	3	5	5	5	10	5
7. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	1	3	2	2	2	5	5	5	2	2
8. СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	1	2	1	5	5	10	5	5	7	3
ИТОГО ПО ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ											
Федеральный бюджет	075 0706 47 4 04 90059 611	22	3	5	5	5	5	5	5	5	5
Бюджет субъекта Российской Федерации		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Местный бюджет		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 130	18	27	25	50	50	50	50	55	55	60
Средства от иной приносящей доход деятельности	075 0706 00 0 00 00000 150	15	15	20	20	20	25	25	35	35	35

Млн руб.
Приложение № 4**ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ СМОЛГУ, ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОТОРЫХ
ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЗА СЧЕТ БЮДЖЕТНЫХ АССИГНОВАНИЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА**

Полное наименование проекта/программы	Объем федерального финансирования, млн руб.	Объем регионального финансирования, млн руб.	Объем финансирования из других источников, млн руб.	Ссылка на документ на официальном сайте образовательной организации
Организационно-техническое сопровождение деятельности студенческого самоуправления в общежитиях образовательных организаций высшего образования	3,9			