

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
САХАЛИНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
кандидата на должность ректора Хурчака Николая Михайловича**

1. МИССИЯ И ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

Миссия и стратегическая цель

Миссия СахГУ до 2030 г. - объединение образования, науки, передовых технологий, индустрии для опережающего развития интеллектуального потенциала, подготовки кадров и обеспечения научно-технологического прорыва Сахалинской области в Азиатско-Тихоокеанском регионе. На новом этапе СахГУ будет работать с задачей-вызовом: сформировать пакет решений, необходимых для прорыва Сахалинской области по приоритетным для региона направлениям научно-технологического развития, а именно в условиях ограниченных ресурсов и кадрового дефицита в кратчайшие сроки создать в регионе эффективную систему:

- подготовки высококвалифицированных востребованных кадров для реализации стратегических и инвестиционных проектов региона, способных осуществить технологический прорыв;
- наращивания научно-технологического потенциала региона за счет проведения конкурентных научных исследований для обеспечения опережающего научно-технологического развития Сахалинской области;
- кооперации вуза и ключевых партнеров для разработки, научно-технического и технологического обоснования эффективных механизмов и предложений реагирования на вызовы, а также привлечения лучших кадров и студентов.

Ключевые характеристики целевой модели развития университета

С учетом старта в условиях ограниченного ресурса и кадрового дефицита для достижения результатов в кратчайшие сроки, определяется новая целевая модель СахГУ - модель сетевого интегратора, STE-hub (Science-Technology-Education). Основываясь на существующих и формирующихся компетенциях университета, система сфокусирована на мультисетевом взаимодействии для оперативного решения задач. Выбранная модель обеспечит доступ университета и промышленных компаний Сахалинской области не только к внутренним, научно-образовательным ресурсам региона, но и внешним партнерам: технологическим и промышленным компаниям, образовательным организациям, научно-исследовательским институтам, институтам развития, РОИВ, ФОИВ.

Целевой тематический фокус научно-образовательной повестки СахГУ-2030 - экономика океана, устойчивое развитие, энергопереход, а также кросс-дисциплинарные проекты по тематикам. Тематический фокус любого проекта, который будет реализовываться университетом до 2030 г., будет отвечать этим трем базовым компонентам. Формируемые проекты будут отвечать инженерной, естественно-научной, социально-гуманитарной направленности. Целевое видение СахГУ в 2030 г. состоит из двух уровней:

- *на глобальном уровне* университет является трендсеттером мирового уровня в Азиатско- Тихоокеанском регионе в сферах, соответствующих тематическому фокусу.
- *на региональном уровне* СахГУ, как главная организация высшего образования, берет на себя миссию координации научно-образовательного прорыва Сахалинской области. Целевая модель СахГУ-2030 не ориентирована на значительное увеличение масштаба университета в части увеличения количества студентов, но сфокусирована на кардинальном повышении качества приема и образования и «выравнивания» абитуриентов разного уровня.

2. МЕХАНИЗМЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА

2.1 Образовательная политика

Цель образовательной политики - формирование системы образования, при которой основной фокус направлен на формирование у студентов креативного системного мышления, которое будет поддержано набором базовых знаний, навыков и компетенций и позволит выпускникам найти себя на рынке труда и реализоваться в быстро меняющихся современных условиях.

Реализация системы непрерывного образования школа- СПО-ВО (-ДПО)

Основная задача мероприятия - внедрение новой модели образования на основе принципов непрерывного образования СПО - ВО (Школа-СПО-ВО(-ДПО)) с использованием практико-ориентированных образовательных технологий, обеспечивающих гибкость образовательной траектории и возможность ее корректировки. Цели внедрения системы:

- контролируемый процесс повышения качества образования;
- устранение многократных повторов материала на разных уровнях образования;
- сокращение суммарного времени обучения;
- эффективное использование кадровых ресурсов;
- привлечение и удержание талантливых абитуриентов в ДФО.

Будет сформирована система сквозного непрерывного образования школа-СПО-ВО по тематическим направлениям, в том числе:

- На базе СПО и ВО будут выделены общеобразовательные блоки.
- Учебные планы СПО и ВО будут максимально синхронизованы: в программу СПО будут включены дисциплины, которые обеспечат базовую подготовку для дальнейшего обучения по программам высшего образования.
- После окончания программы СПО обучающийся сможет определиться с будущей профессией, с правом выбора продолжения дальнейшего обучения по программе ВО (в т.ч. по ускоренной программе).
- У обучающихся будет возможность скорректировать собственную траекторию обучения, изменив профиль или выбрав курс/модуль, предлагаемый вузом-партнером Мультиуниверситета Дальнего Востока/партнером STE-hub, а также обучаться в ускоренном темпе освоения программы.
- Система будет дополнена созданием университетских классов в школах, включением факультативных дисциплин в учебный план ряда школ Сахалинской области, для того, чтобы в школе обучающийся смог получить ориентацию на определенную специальность/направление подготовки.

Результатом станет:

- формирование согласованной системы подготовки специалистов на всех уровнях образования;
- возможность студента управлять своей образовательной траекторией.

Формирование нового базового принципа создания образовательных программ

Цель мероприятия - изменение парадигмы формирования образовательной программы с принципа «подстраивания» образовательной программы под доступные ресурсы ППС университета на принцип формирования необходимых компетенций выпускника под запрос рынка.

- Руководитель проекта - ключевой исследователь (далее - PI, Principal Investigator) - несет ответственность за содержание образовательной программы, привлечение ресурсов для реализации ОП. Соруководитель программы - PM (Project Manager),

проектный менеджер) - несет ответственность за продвижение бренда образовательной программы, ее маркетинговую стратегию, продвижение среди абитуриентов:

- Работа PI основана на принципе оценки эффективности, которая складывается из факторов популярности программы среди абитуриентов и заказа на выпускника со стороны работодателя. Программа, не пользующаяся популярностью среди абитуриентов и не актуальная для работодателей, перепроектируется.
- Руководитель формирует кадровую ресурсную базу, по принципу закрытия функциональной потребности, используя внутренние ресурсы университета и приглашенных вузов-партнеров Мультиуниверситета Дальнего Востока/ партнеров STE-hub, индустриальных и технологических партнеров.

Обновление пакета образовательных программ

1. Обновление содержания существующих образовательных программ: проведение рецензирования (с участием потенциальных работодателей) и обновления содержания существующих образовательных программ (формирование компетентностных моделей, развитие института наставничества, формирование цикла практико-ориентированных модулей и т.д.).

Образовательные программы СахГУ должны соответствовать следующим критериям:

- быть ориентированными на новые и быстро растущие рынки;
 - знания, умения, навыки и компетенции, прописанные или заложенные в ОПОП, должны быть востребованы работодателями и направлены на перспективные отрасли и создаваемые экономические кластеры в Сахалинской области;
 - основываться на лучшем мировом опыте и разрабатываться по принципу ориентации на лучшие доступные ресурсы совместно с индустриальными и технологическими партнерами STE-hub:
 - компании выступают как поставщики учебных и производственных задач в формате обучающей фабрики,
 - обеспечение 6 месяцев трудоустройства обучающихся в компании-партнере, как части образовательного процесса;
 - активное использование цифровых технологий в образовательном процессе всех уровней подготовки;
 - разрабатываться как сеть: партнеров, ресурсов, технологических решений;
 - применять различные форматы обучения с целью формирования кругозора и развития «мягких навыков»;
 - регулярно обновляться с вовлечением основных стейкхолдеров (периодичность: 1-2 года).
2. Формирование системы индивидуальных траекторий обучения студентов, выводящих студентов СахГУ в проактивную позицию по отношению к своему будущему и карьерной траектории, а также позволяющих:
- самостоятельно формировать учебный план;
 - каждые два года осуществлять смену/корректировку профиля образовательной подготовки.
3. Внедрение единой цифровой образовательной платформы:
- платформа обеспечит возможность для студентов пройти обучение на сертифицированном курсе любого из участников Мультиуниверситета Дальнего Востока и партнеров STE-hub;
 - будет сформирован цифровой след студента с целью создания его полноценного портфолио по окончании вуза;
 - университет получит позицию кадровой платформы, соединяющей работодателей, имеющих требования к квалификации кандидата, и студентов.

4. «Вывод» студентов за пределы аудиторий с целью лучшего усвоения знаний, в т.ч. посредством использования площадок практической подготовки, размещенных на площадках работодателей и партнеров, а также площадок апробации технологических решений.
5. Вовлечение бизнеса в образовательный процесс (стартап как диплом, стартап-студия, курсы технологического предпринимательства³ с подготовкой заявок на конкурсы на получение грантов (в т.ч. грантов Фонда содействия инноваций, «Умник», «Старт») в качестве экзаменационной работы, курсы CustDev и др.
6. Апробация различных форматов обучения с целью формирования кругозора и развития «мягких навыков».
7. Разработка и реализация сетевых образовательных программ с привлечением лучших практик и партнеров заключенных консорциумов, в т.ч. Мультиуниверситета Дальнего Востока. Консорциума «Восточный форсайт» по направлению «Экологический мониторинг океана и атмосферы, ликвидация аварийных разливов нефти, включая экологическую безопасность Арктики и СМГТ, Консорциума ЦК НТИ «Водород как основа низкоуглеродной экономики», Консорциума в НОЦ «Север: территория устойчивого развития».
8. Международная аккредитация основных образовательных программ.
9. Введение второго иностранного языка как обязательного для изучения (стран АТР: китайский, японский, корейский) на всех направлениях подготовки кроме педагогических.
10. Внедрение сквозных тематических курсов для всех направлений подготовки
11. Проведение ежегодных конкурсных мероприятий по отбору инновационных образовательных программ ВО на предоставление руководителям образовательных программ гранта поддержки.

Расширение дополнительного и профессионального образования

Задачами образовательной политики в части дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки, повышения квалификации являются следующие:

- пересмотр существующих и обновление пакета образовательных программ, в соответствии с тематическими направлениями, в т.ч.:
 - системы обеспечения эксплуатации водородного транспорта
 - управление климатическими проектами,
 - экономика и право углеродного регулирования.
- внедрение цифровых образовательных технологий, включая дистанционные технологии, цифровой платформы и электронного обучения;
- разработка и реализация программ в сетевой форме, в т.ч. с привлечением вузов-партнеров Мультиуниверситета Дальнего Востока/ партнеров STE-hub и партнеров созданных консорциумов;
- развитие системы корпоративного обучения по заказу и вместе с индустриальными партнерами;
- развитие практики повышения квалификации в рамках деятельности: профессиональных сообществ.

Формирование мультиязычной культуры университета: «Мост в страны АТР»

Варенным элементом Программы является международное позиционирование СахГУ и создание мультиязычной среды в университете.

Университет обладает компетенциями стать центром подготовки иностранных абитуриентов преимущественно из стран АТР) для учебы на русском языке в вузах Российской Федерации. С целью усиления позиции СахГУ выходит на международный

рынок совместно с партнерами частниками Мультиуниверситета Дальнего Востока, партнерами STE-hub, партнерами созданных консорциумов).

3 СахГУ создан Центр обучения русскому языку как иностранному (РКИ), задачи которого:

- обучение иностранных студентов русскому языку до уровня, позволяющего сдавать вступительные экзамены в российский университет на русском языке;
- адаптация базовой образовательной подготовки иностранного студента к российским стандартам;
- культурная адаптация иностранных студентов.

РКИ СахГУ решит вызов отсутствия программ на иностранных языках для иностранных студентов в российских вузах и позволит выполнить функцию «мягкой экспансии» российского образования в страны АТР.

2.2 Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок

Научно-исследовательская политика нового этапа развития СахГУ предлагает новую логику управления научными исследованиями, делая ставку на формирование распределенных коллективов, новую перспективную исследовательскую повестку, вхождение научных коллективов СахГУ в глобальные сетевые коллаборации, решающие актуальные вопросы по приоритетным тематическим направлениям СахГУ-2030.

Университет фокусируется на прикладных и проблемно ориентированных исследованиях и разработках, реализуемых в интересах новых и быстрорастущих индустрий Сахалинской области.

Целевая модель научно-исследовательской политики СахГУ - платформа конвертации научного знания в технологии, при которой СахГУ встает на позицию держателя научно-технологических решений, создаваемых в России и за рубежом, решая задачу нивелирования разрыва между поставщиками технологических решений и интересантами в кадрах и технологических решениях, создавая, таким образом, в Сахалинской области пакет технологических решений для реализации стратегических проектов региона. Научно-исследовательская политика СахГУ-2030 опирается на создание распределенных научных коллективов СахГУ, тесное взаимодействие с партнерами Мультиуниверситета Дальнего Востока, STE-hub и партнерами созданных консорциумов, научными организациями Российской академии наук, зарубежными научно-образовательными организациями, индустриальными и технологическими компаниями.

Критическим для успешного развития научно-исследовательской деятельности в СахГУ ресурсом являются ключевые исследователи, (PI - Principal Investigator), обладающие научным авторитетом, способные к включению коллектива университета в глобальные исследовательские сети и построению собственных сетей.

Новая научно-исследовательская политика СахГУ-2030 направлена на решение задач:

- переформатирование научно-исследовательской-повестки и создание R&D-центров международного уровня, научно-исследовательских лабораторий по приоритетным тематическим направлениям СахГУ;
- создание сетевых распределенных лабораторий с ведущими российскими и зарубежными центрами;
- создание аспирантских школ в сетевой форме с ведущими российскими и мировыми центрами по приоритетным направлениям, указанным в разделе 1.3;
- увеличение количества сотрудников до 39 лет, вовлеченных в науку;
- увеличение количества преподавателей-исследователей среди кадрового состава университета;
- повышение публикационной активности сотрудников университета в мировых научных журналах, индексируемых в международных системах;

- создание экспертно-аналитических центров по направлениям, актуальным для Сахалинской области;
- формирование культуры технологического предпринимательства Сахалинской области, в т.ч. в партнерстве с ИТ-парк Сахалин, региональным оператором Фонда «Сколково»;
- формирование центра генерации молодежных технологических проектов;
- создание Центра трансфера технологий;
- повышение рейтинга научных изданий Университета через повышение качества публикаций и активное освещение результатов научных исследований;
- создание сети полигонов отработки технологических решений.

Важным элементом научно-исследовательской политики СахГУ-2030 является международное позиционирование и мультиязычность, в т.ч.:

- свободное владение иностранными языками научными сотрудниками и использование иностранного языка при написании публикаций и научных статей;
- активное взаимодействие научных сотрудников СахГУ с учеными на международном уровне, в т.ч. участие и выступления на конференциях и научных семинарах;
- увеличение количества публикаций и научных статей на иностранных языках.

Реализуя направления научно-исследовательской политики и политики в области инноваций и коммерциализации разработок, к 2030 СахГУ будут достигнуты следующие целевые показатели:

- увеличится внебюджетный доход от НИР/НИОКР более, чем в 10 раз;
- объем НИОКР СахГУ составит не менее 800 млн руб. ежегодно начиная с 2030 г.;
- увеличится доля НПП младше 39 лет до 50%;
- СахГУ войдет в ТОП-200 предметного рейтинга GRAS (Shanghai Ranking) по направлениям:
 - «Biotechnology»,
 - «Ecology»,
 - «Energy Science and Engineering»,
 - «Civil Engineering»;
- увеличится количество защит диссертаций членами научных коллективов по приоритетным направлениям и тематикам стратегических проектов;
- увеличится количество цитирований в расчете на 1 НПП по приоритетным тематическим направлениям и направлениям стратегических проектов составит не менее 30;
- увеличится количество экспертных рабочих групп, в которых состоят сотрудники СахГУ (в т.ч. международных), составит не менее до 20.

Создание сетевых распределенных лабораторий в партнерстве с ведущими научными центрами

Лаборатории СахГУ планируется создавать в т.ч. в рамках средств федерального бюджета конкурсных и грантовых программ Министерства науки и высшего образования, в т.ч.: «создание лабораторий под руководством молодых перспективных исследователей». Постановление №220 и др.), средств регионального бюджета (в т.ч. Госпрограмма «Развитие научной, научно-технической и инновационной деятельности»).

Создание R&D-центров мирового уровня по приоритетным направлениям СахГУ-2030 и направлениям реализации стратегических проектов, в т.ч. по тематикам:

- СахалинТехЭнерго Тематический фокус R&D центра:
 - механизмы адаптации экономики Сахалинской области к изменению климата,

- технологии, критически важные для увеличения доли в Сахалинской области новых источников энергии и достижения углеродной нейтральности,
 - разработка, апробация и обоснование низкоуглеродных методов хозяйствования,
 - методология реализации климатических проектов.
- СахалинTechАква
Тематический фокус R&D центра:
- изучение популяционной структуры лосося: в том числе анализ отолитных меток для лососевых рыбоводных заводов,
 - определение содержания поллютантов в водных биоресурсах и продукции, вырабатываемой из них,
 - отработка технологий переработки водных биоресурсов, отходов их производства и штормовых выбросов,
 - поиск технологий реабилитации загрязненных акваторий,
 - временное содержание объектов марикультуры до отправки потребителю в живом виде.
- СахалинTechГео Тематический фокус R&D центра:
- разработка цифровой модели зонирования региона для целей управления природными и техногенными рисками и стратегического планирования,
 - прогнозирование развития берегов каких в условиях быстрых природных и антропогенных изменений, оценку и минимизацию рисков при строительстве безопасной береговой инфраструктуры Северного морского пути в регионах ДФО,
 - технологии энерго-, ресурсосбережения и безопасности при строительстве морских гидротехнических сооружений в условиях высокоэнергетического волнения, интенсивных ледовых и наледных явлений, активной морфолитодинамики береговой зоны Субарктики,
 - технологии и материалы для целей строительства объектов в опасных зонах и берегозащиты.
- СахалинTechСоцио (R&D -центр социо-культурной антропологии).
Тематический фокус R&D центра:
- этнические и социальные процессы в прибрежной и островной части ДВО;
 - проблемы развития малых населенных пунктов;
 - этно-социальное развитие, в т.ч.: этно-социальные конфликты, узлы напряжения в обществе.

Создание аспирантских школ в сетевой форме с ведущими центрами по целевым тематическим направлениям

Цель создания аспирантских школ СахГУ - восстановление системы (образовательной и научно-исследовательской среды) воспроизводства научных кадров (кандидатов и докторов наук, реализуемой в формате сетевых образовательных программ и научно-исследовательских проектов в партнерстве с российскими и зарубежными научно-исследовательскими организациями.

Необходимость создания аспирантских школ обусловлена кадровым дефицитом для реализации научно-технологической повестки развития СахГУ, стратегических приоритетов развития Сахалинской области и реализации мероприятий по вкладу в федеральный проект Развитие кадрового потенциала в сфере исследований и разработок».

Создание экспертно-аналитического центра, по направлениям, актуальным для Сахалинской области в т.ч.:

- технологии бережливого освоения ресурсов Мирового океана в условиях глобального изменения климата;

- энергопереход для базовых и перспективных индустрий в условиях глобального изменения климата;
- технологии прогнозирования и предотвращения рисков опасных геологических процессов при реализации проектов строительства и эксплуатации инфраструктуры;
- продовольственная безопасность региона в условиях глобального изменения климата;
- сравнительное законодательство;
- экономическое сотрудничество со странами АТР.

Задачи экспертно-аналитического центра:

- экспертно-консультационное сопровождение РОИВ и бизнеса;
- осуществление сертификации/верификации и разработка стандартов;
- формирование библиотеки лучших практик отработки технологий;
- консалтинговые услуги и услуги прогнозирования развития отраслей, а также подготовка «белых книг» в т.ч. по тематикам:
 - «Аквабиоэкономика окраинных морей Дальнего Востока в условиях глобального изменения климата»;
 - «Водород как основа низкоуглеродной экономики»;
 - «Карта технологий/ компетенций для строительства в опасных зонах».

Повышение публикационной активности сотрудников университета в мировых научных журналах, индексируемых в международных системах

- Создание Центра публикационной активности, деятельность которого будет направлена на реализацию следующих мероприятий:
 - организация сопровождения научных статей по принципу «единого окна», начиная от лингвистической подготовки рукописи до подбора специализированного издания и последующего размещения рукописи;
 - подбор журналов, индексируемых в международных индексируемых системах для публикации статьи, определение квартилей (Q1-Q3), импакт-факторов журналов;
 - предпубликационная подготовка статьи: техническое редактирование на соответствие требованиям конкретного журнала, помощь в оформлении статей;
 - организация взаимодействия с издательствами/редакциями для публикации научных статей НИР СахГУ;
 - дифференцированное стимулирование авторов из «ядра науки» за публикации в журналах, индексируемых в международных индексируемых системах, с учетом импакт-фактора журнала
- Создание грантового офиса с целью увеличения объема внебюджетных источников финансирования в структуре дохода университета. Функция грантового офиса заключается не только в информировании об объявляемых грантовых конкурсах, сколько в стимулировании создания внутри и межвузовских научных коллабораций.

Задачи грантового офиса:

- предоставление информации о возможностях финансирования проектов;
- поиск проектных идей, потенциальных проектов и партнеров.
- поиск подходящих источников финансирования;
- сопровождение подачи заявок, включающее «упаковку» заявки. С

Создание культуры технологического предпринимательства в Сахалинской области:

- формирование культуры заказного НИОКР и института «квалифицированного заказчика»;
- создание и развитие предпринимательского сообщества вокруг СахГУ;

- развитие бизнес-инкубатора университета, созданного в 2020 г.;
- развитие центра поддержки технологий и инноваций, созданного в 2013 г.;
- создание Центра трансфера технологий как органа, обеспечивающего взаимодействие с индустриальными партнерами в формате платформы производства технологий за счет трансфера накопленных знаний R&D-центров. Университет встает на позицию сборщика научно-технологических решений, создаваемых в России и за рубежом, закрывая «долину смерти»: «доводя» существующие технологические решения до стадии, когда эти решения могут использоваться бизнесом.

Создание сети полигонов отработки технологических решений

Карбоновый полигон в Сахалинской области. На первом этапе карбоновый полигон охватит морскую экосистему залива Анива (Охотское море), а после 2025 г. исследования будут проводиться и на о. Итуруп, где будет осуществляться мониторинг природных и антропогенных систем в условиях глобальных изменений окружающей среды. Сеть карбоновых ферм Сахалинской области

С учетом природно-климатических особенностей о. Сахалин и Курильских островов, а также технологических особенностей ведения лесного и марикультурного хозяйства будут созданы две карбоновые фермы, лесная и морская.

- «Лесная» карбоновая ферма
- «Морская» карбоновая ферма

2 Полигон отработки технологических решений «Таранай».

На Базе Таранай СахГУ будет развернут опытный демонстрационный полигон для тестирования технологий и практической подготовки обучающихся по направлениям в т.ч.:

водородные технологии

полный цикл использования технологий безопасности и ограничения доступа

Задачи демонстрационного полигона «Таранай»:

- практическая подготовка высококвалифицированных инженерных кадров, способных обеспечить решение задач полного цикла по обеспечению комплексной безопасности объектов критической инфраструктуры, социальных объектов, разработке и реализации программ безопасного и умного городов в муниципальных объектах различного уровня, реализацию сквозных проектов по соответствующим направлениям деятельности предприятий промышленности.
- демонстрация различных решений по направлению комплексной безопасности, о проведение выставок, презентаций и деловых встреч регионального и федерального уровней.
- проведение испытаний, в том числе решений по обеспечению экспериментального правового режима Сахалинской области по использованию беспилотных воздушных судов.
- продвижение продукции отечественной разработки в области комплексных систем безопасности и телекоммуникаций, в том числе разработки СахГУ, в Сахалинской области, Дальневосточном федеральном округе и Азиатско-Тихоокеанском регионе.

2.3 Политика управления человеческим капиталом

Реализация эффективной кадровой политики, обеспечивающей квалификационный рост и оптимальную возрастную структуру персонала, является приоритетным направлением развития для СахГУ. Для решения целого комплекса кадровых вызовов, важнейшей задачей является создание среды, развивающей потенциал каждого сотрудника университета. Именно поэтому кадровая политика университета направлена на улучшение

максимальной отдачи от инвестиций в профессиональное и личностное развитие каждого сотрудника.

Реализация кадровой политики СахГУ-2030 предполагается одновременно в следующих направлениях:

- внедрение новых принципов работы с кадрами, создающими высоко конкурентную среду»
- повышение уровня вовлеченности персонала в процессы стратегического развития.;
- обеспечение эффективного воспроизводства кадров и привлечение новых высокомотивированных талантливых сотрудников в университет.

Мероприятия целевой модели кадровой политики

1. В целях мотивации сотрудников на достижение высоких результатов предполагается проведение ряда мероприятий:

-Внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ), единой системы мониторинга эффективности и интенсивности труда работников;

-Уход от жесткого структурного закрепления ППС за системой кафедр в сторону создания образовательных кластеров под руководством PI, построенных на принципе динамической структуры управленческой команды, предполагающей переход от функционального управления к гибриднему (проектно-функциональному)

-Обеспечение комфортной системы труда с балансом рабочего времени, позволяющей эффективно и высоко результативно работать в течение длительного времени;

-Пересмотр функционала сотрудников, равномерное распределение должностных обязанностей с учетом меняющихся требований, в т.ч.:

- выстраивание модели систематического мониторинга возникающих и теряющих свою актуальность трудовых функций;
- своевременное обновление локальных нормативных актов в сфере труда;
- оперативное изменение должностных обязанностей в случае изменения стратегических задач вуза;
- перемещение работников (с улучшением их положения) на должности или функционал, где необходима их квалификация, опыт, навыки;
- разработка локального регулирования, позволяющего варьировать стандартные виды и объемы работ в зависимости от поставленных задач.

-Расширение возможностей обучения/стажировки сотрудников. Площадками для прохождения стажировок станут вузы Мультиуниверситета Дальнего Востока и партнеры STE-hub.

2. В целях выстраивания эффективной системы воспроизведения кадров предполагается проведение следующих мероприятий:

-создание системы аспирантских школ в т.ч. в формате сетевых программ и научно-исследовательских проектов в партнерстве с: участниками проекта Мультиуниверситет Дальнего Востока, партнерами STE-hub, партнерами созданных консорциумов

-создание совместных диссертационных советов с ведущими вузами и научными центрами;

-разработка и внедрение программы поддержки постдоков;

-разработка механизмов финансовой поддержки молодых исследователей: активное участие в федеральных и региональных программах поддержки молодых ученых и разработка внутренних программ поддержки;

-создание почетных должностей для «ветеранов», обладающих опытом и способных выполнять статусные функции;

-привлечение специалистов с опытом работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных центрах, в том числе ведущих ученых для руководства исследованиями.

3. В целях выстраивания эффективной системы вовлечения сотрудников в общий результат развития Университета предполагается проведение следующих мероприятий:

-регулярное проведение мониторинга уровня вовлеченности персонала для разработки и реализации плана корректирующих мероприятий;

-формирование новых каналов коммуникации, создание единого информационного пространства для всех сотрудников университета, которое будет включать в т.ч.:

- регулярно обновляемые сведения о достижениях сотрудников и коллективов, связанных с научно-исследовательской деятельностью и разработками и другими достижениям сотрудников,

- профили сотрудников с указанием основных публикаций и научных интересов, а также списков релевантных журналов с регулярно обновляемой информацией о возможностях публикации.

-вовлечение сотрудников в систему принятия решений: увеличение коллегиальности управления университетом, так что сотрудники вуза смогут принимать участие в определении направления его трансформации;

-выявление сотрудников с высоким потенциалом и формирование спектра возможностей для их проявления и участия в существующих в университете проектах; -формирование команд развития университета по направлениям деятельности университета (наука, образование, управление);

-выделение «инициативных людей» формирование спектра возможностей для их проявления.

4. В целях выстраивания эффективной службы персонала, отвечающей потребностям развития университета и формирования кадрового резерва, предполагается проведение следующих мероприятий:

-создание кадрового резерва университета;

-создание инструментов управления карьерой для сотрудников;

-пересмотр корпоративной политики подбора кадров, подразумевающей адаптацию внутренней системы проводимых конкурсов на должности НПР современным требованиям:

- передача функционала рассмотрения кандидатур на должности ППС и научных сотрудников от Ученого совета экспертным комиссиям. Данный подход позволит качественно повысить уровень привлекаемых НПР.

- изменение функционала отдела кадров с целью реформатирования подразделения в эффективную службу персонала, функции которой:

- подбор и оценка персонала;

- формирование траектории развития сотрудников, учет и планирование повышения квалификации персонала;

- аттестация сотрудников на соответствие занимаемым должностям;

- формирование базы НПР, анализ их загруженности вовлечения в образовательные/научные проекты;

- поощрение в зависимости от эффективности деятельности.

5. В целях повышения репутации СахГУ как работодателя, предполагается проведение следующих мероприятий:

-формирование HR-бренда университета;

- повышения узнаваемости среди работодателей;

-повышение узнаваемости университета в международном академическом сообществе:

- членство НПР университета в профессиональных ассоциациях, редакторских советах, ведущих мировых научных изданий; участие в комитетах

международных конференций, симпозиумов и школ, экспертных группах, формирующих рекомендации для РОИВ, ФОИВ.

- повышение узнаваемости университета как эксперта технологического консалтинга.
- создание клуба выпускников и вовлечение выпускников в работу университета;
- подготовка амбасадоров университета.
- создание Эндаумент фонда.

2.4. Система управления университетом

Ключевая задача политики - построение эффективной современной системы управления, комплексного внутреннего аудита и мониторинга эффективности принимаемых управленческих решений на современных методах управления на основе данных с учетом опыта ведущей мировой практики. Вызовы, мероприятия и ключевые параметры целевой модели системы управления СахГУ-2030 перечислены в таблице ниже.

Вызовы	Мероприятия
Жесткие не оптимально сконфигурированные бизнес-процессы	Централизация, стандартизация бизнес-процессов; Формирование прозрачных адаптивных бизнес-процессов; Ревизия и комплексный пересмотр локальных нормативных актов; Внедрение цифровой инфраструктуры; Формирование системы эффективного управления университетом, позволяющей принимать решения на основе данных.
Низкий уровень планирования, неустойчивая финансовая модель	Выстраивание эффективной системы планирования; Разделение сфер персональной ответственности руководителей структурных подразделений университета с установлением целевых показателей их деятельности; Построение финансовой модели; Создание фонда развития университета.
Низкая мотивация сотрудников, низкая вовлеченность сотрудников в реализацию проектов университета	Новые принципы работы с кадрами, развитие сети партнерств
Низкий уровень коммуникации управленческой команды с сотрудниками на местах	Формирование новых каналов коммуникации, вовлечение сотрудников в принятие решений
Низкий уровень корпоративной культуры	Формирование HR-бренда университета, разработка положения о корпоративной культуре и регулярное проведение обучения персонала.
Утрата связи с выпускниками	Вовлечение выпускников в работу университета, создание Эндаумент-фонда, создание системы амбасадоров СахГУ
Низкий уровень вовлеченности индустриальных и технологических компаний в работу университета	Развитие сети партнерств STE-hub, актуализация деятельности Попечительского совета университета и встраивание его в систему планирования задач работодателей региона и бизнес-сообщества.

2.5 Финансовая модель университета

Развитие СахГУ-2030 будет поддержано выстраиванием устойчивой финансовой модели, нацеленной на последовательный рост объема внебюджетных доходов от основных видов деятельности и диверсификацию источников финансирования.

Целевая финансовая модель будет основана на оптимизации операционных расходов университета и на диверсификации источников финансирования, в т.ч. значительном увеличении доли внебюджетного финансирования, а также разделении ответственности за финансово-хозяйственную деятельность и достижение целей программы развития:

— будут сформированы центры финансовой ответственности: каждое структурное подразделение будет иметь свой план финансово-хозяйственной деятельности, за реализацию которого несет ответственность руководитель подразделения;

— будет активизирована работа по привлечению бюджетного финансирования, в т.ч.:

— доля привлеченного внебюджетного финансирования составит не менее 65% в структуре бюджета университета. Это будет реализовано за счет: (1) расширения пакета образовательных профилей и разработки новых образовательных программ, в т.ч. программ ДПО; (2) увеличения доли НИОКР в доходах при опережающем росте научно-исследовательских работ, кратном увеличении доли договоров с предприятиями, а также (3) коммерциализации технологий. Рост объемов НИОКР будет следствием создания до 2025 г. новых научно-исследовательских лабораторий, R&D- центров, консалтингового центра и серии полигонов апробации и сертификации технологий в рамках приоритетных направлений СахГУ-2030.

— увеличение собственных вложений в развитие (посредством фонда развития университета, сформированного за счет отчисления 30% от объема НИОКР) и создание целевого капитала («Эндаумента»). Фонд развития университета позволит сформировать дополнительный источник инвестирования в приоритетные проекты развития на ранних стадиях, в т.ч. обеспечит привлечение новых преподавателей и ученых с мировым именем, обновление материально-технической базы.

2.6 Политика в области цифровой трансформации

Работа в формате системного интегратора невозможна без развития цифровой инфраструктуры. Цифровая трансформация СахГУ рассматривается как один из ключевых принципов развития университета до 2030 г. Модернизация образовательной политики и обновление образовательных программ повлечет изменение основных бизнес-процессов университета, что потребует перехода на новую цифровую инфраструктуру по сервисной модели.

Цель политики цифровой трансформации СахГУ - техническое перевооружение и создание единой цифровой экосистемы университета за счет внедрения цифровых технологий и решений, объединяющих основные базовые процессы университета: образование и наука, управление, безопасность, с целью сокращения издержек и создания эффективного университета на основе данных.

Задачи политики цифровой трансформации СахГУ-2030:

- цифровая трансформация инфраструктуры для сокращения издержек с помощью цифровой системы управления университетом;
- повышение эффективности процессов управления университетом с помощью цифровой системы управления университетом;
- создание единой цифровой экосистемы управления университетом: образование и наука, менеджмент бизнес-процессов, безопасность;
- создание единой целостной структуры, совмещающей: центр обработки данных, структурированную кабельную сеть, суперкомпьютер, систему хранения данных;
- переход на единые стандарты создания и эксплуатации, повышения безопасности, отказоустойчивости серверов, систем хранения данных, удаленного подключения к ресурсам университета, развитие облачных технологий для работы и перераспределения вычислительных мощностей.
- создание современной системы контроля и управления доступом (СКУД), в которую будут интегрированы обучающиеся и сотрудники университета, которая позволит

повысить эффективность управленческих и образовательных процессов и обеспечить безопасность нахождения на территории университета.

Создание ИТ-платформы как экосистемы, обеспечивающей эффективную работу университета. Платформа станет единой точкой доступа, объединяющей университетские и внешние ресурсы.

Основные сервисы платформы в разрезе пользователей:

— для студента: платформа обеспечит возможность пройти обучение на сертифицированном курсе любого из участников Мультиуниверситета Дальнего Востока и партнеров STE-hub:

- индивидуальные образовательные траектории,
- адаптивные образовательные платформы,
- онлайн дистанционные форматы курсов и лабораторий,
- сервисы навигации по образовательному пространству,
- сервисы карьерной навигации,
- участие в реальных R&D проектах.

Будет сформирован цифровой след обучающегося с целью создания его полноценного портфолио по окончании вуза. Университет будет позиционирован в качестве кадровой платформы, соединяющей работодателей, имеющих требования к квалификации кандидата, и студентов, имеющих квалификации для позиции.

— для преподавателя:

- гибкое управление образовательным процессом в режиме объективной обратной связи,
- инструменты трансляции и монетизации личных педагогических продуктов, как внутри университета, так и вовне,
- сокращение рутинной деятельности (планы, отчеты, проверка работ),
- возможность академической мобильности «без отрыва от производства»;

- для исследователя: создание удобного инструмента управления полным циклом научно-исследовательской деятельности от выбора тематики до оценки результатов контроля эффективности:

- единая карта исследований,
- доступ к существующим ресурсам,
- инструменты формирования и организации работы распределенных и междисциплинарных исследовательских команд,

— для всех сотрудников:

- единое пространство для обратной связи, коммуникации и совместной работы,
- веб-сервисы для повышения эффективной работы
- анализ загруженности и управление ресурсами университета в реальном времени;
- оптимизация процессов закупки и логистики, управления запасами,
- цифровой документооборот.

2.7 Дополнительные направления развития

Продвижение бренда университета

Целью маркетингового продвижения университета является повышение национальной и международной конкурентоспособности университета за счет формирования и продвижения бренда, значительного усиления роли коммуникаций и повышения узнаваемости университета в мировом пространстве.

Под повышением узнаваемости университета на мировом уровне понимается:

- узнаваемость университета среди работодателей;
- узнаваемость университета в международном академическом сообществе;

- узнаваемость университета, как эксперта технологического консалтинга;
- повышение уровня лояльности к университету сотрудников и студентов;
- HR-бренд университета.

В рамках мероприятия запланированы следующие задачи:

— Формирование системы управления коммуникациями. Создание и развитие офиса по коммуникациям на основе четырех базовых принципов управления:

- квалификация сотрудников;
- разработка коммуникационной стратегии и мониторинга достижения целевых показателей;
- наличие процедур риск-менеджмента.

— Формирование международного бренда и повышение узнаваемости университета в мировом пространстве. Основное внимание в задаче направлено на продвижение бренда университета и, как результат, на повышение его узнаваемости, формирование стойкой ассоциации с университетом международного уровня, научного предпринимательства (технологического) по своей сути. Особое внимание уделяется работе с международными ассоциациями, имиджевыми презентациям университета на крупнейших мировых конференциях, форумах, встречах, что способствует быстрому визуальному и ассоциативному запоминанию образа внешней аудиторией. Для реализации задачи будут использоваться основные инструменты продвижения университета в мировом сообществе, такие как:

- развитие проекта СахалинТех и STE-hub как его неотъемлемой части;
- расширение охвата на рынке работодателей и привлечение в качестве работодателей не только крупных российских корпораций, но и зарубежных компаний и вузов;
- переход от локальной к международной модели деятельности университета (привлечение международных специалистов - как ученых, так и административного персонала, имеющих опыт работы в ведущих мировых университетах)
- участие в крупных имиджевых мероприятиях и организация собственных международных событий;

— Агрессивная маркетинговая стратегия в регионах Российской Федерации и странах АТР, характеризующаяся активностью и широкомасштабностью маркетинговых мероприятий, включая, в том числе:

- развитие портала университета;
- системное распространение информационных материалов университета, в том числе ежегодного отчета о деятельности университета;
- выездные информационные мероприятия;
- интенсивное продвижение университета в мировых социальных сетях, в т.ч. сетях, популярных в странах АТР;
- взаимодействие со СМИ и другими информационными ресурсами;
- экспансия Университета в глобальное информационное пространство путем интеграции в мировые интернет-зоны и расширения представительства университета в Интернете (web-ресурсы, профессиональные социальные сети и т.п.).

— Членство НПР СахГУ в профессиональных ассоциациях; редакторских советах ведущих мировых научных изданиях; участие в комитетах международных конференций, симпозиумов и школ, экспертных рабочих группах (в т.ч. международных), формирующих рекомендации для рекомендации для РОИВ, ФОИВ;

— Формирование имиджа технологического эксперта через:

- увеличение количества высокоцитируемых публикаций;
- развитие сети российских и международных коллабораций;
- создание и развития Центра трансфера технологий, R&D-центров и структурных подразделений на принципах доходности;

— Привлечение внимания и вовлеченность внутренней и внешней аудиторий к деятельности вуза реализуются путем создания открытых пространств в университете, таких как:

- открытая современная интерактивная образовательная площадка для школьников, студентов и их родителей;
- создание пространства бизнес-предпринимательства;
- создание открытой коммуникационной площадки университет-бизнес-государство;
- создание шоу-румов современных технологий;
- создание открытых лабораторий;
- современный медиацентр, позволяющий реализовывать совместные проекты с крупнейшими российскими и зарубежными медиа.

Эти открытые пространства направлены, в том числе, и на создание комфортной среды для жителей и гостей Сахалинской области, а также для привлечения иностранных студентов.

