

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Костромской государственный университет» (КГУ)

Утверждаю

Принята на конференции работников  
и обучающихся КГУ  
25 мая 2021 года

Ректор А. Р. Наумов

25 мая 2021 года



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ  
федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Костромской государственный университет»  
на 2021–2030 годы**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Общие положения.....	3
II. Участие университета в социально-экономическом развитии Российской Федерации.....	10
III. Миссия, стратегическая цель и задачи университета.....	13
IV. Мероприятия программы и этапы их реализации.....	20
1. Мероприятия, отражающие вклад университета в развитие российской системы высшего образования, взаимодействие образовательной организации и общества .....	20
2. Мероприятия по совершенствованию образовательной деятельности университета.....	24
3. Мероприятия по совершенствованию научно-исследовательской и инновационной деятельности университета .....	26
4. Мероприятия по развитию кадрового потенциала университета.....	27
5. Мероприятия по совершенствованию международной деятельности университета.....	29
6. Мероприятия по совершенствованию социально-воспитательной среды университета.....	30
7. Мероприятия по совершенствованию имущественного комплекса и оснащения материально-технической базы университета .....	32
8. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры университета и повышению эффективности управления.....	33
9. Мероприятия по цифровизации основных видов деятельности университета.....	34
V. Ресурсное обеспечение программы развития. ....	36
VI. Ожидаемые результаты и риски реализации программы развития .....	36
VII. Управление реализацией программы развития.....	42
Приложения .....	45

## **I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Костромской государственный университет» на 2021–2030 годы (далее соответственно — университет, КГУ, Программа) является документом стратегического планирования. Она разработана в связи с окончанием срока действия Программы развития КГУ на 2016–2020 годы и по большинству разделов преемственна по отношению к ней.

Программа представляет собой комплекс стратегических задач и мероприятий по их реализации, вытекающих из положений государственной политики в области развития науки и образования, национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации на период до 2030 года.

Программа развития университета обусловлена его стремлением внести максимальный вклад в достижение национальных целей развития Российской Федерации и обеспечение опережающего социально-экономического развития Костромской области и других территорий Верхней Волги и выделяет следующие стратегические направления:

- обеспечение глобальной конкурентоспособности российского высшего образования, модернизация образовательного процесса, включающего формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи;
- обеспечение присутствия Российской Федерации в числе 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок;
- цифровая трансформация экономики Российской Федерации, включающая обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики, создание сквозных цифровых технологий и преобразование приоритетных отраслей экономики и социальной сферы Костромской области посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений.

Программа служит долгосрочной основой для развития взаимодействия администрации и органов общественного управления КГУ, органов государственной власти, общественности и бизнеса, принятия управленческих решений, обеспечивает согласованность действий администрации и партнеров университета в долгосрочной перспективе.

Нормативно-правовой основой разработки и корректировки Программы являются: Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»; Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»; паспорта национальных проектов «Образование», «Наука и университеты», «Демография» и «Цифровая экономика»; стратегия социально-экономического развития Костромской области на период до 2025 года (в ред. распоряжения администрации Костромской области от 07.08.2017 г. № 152-ра); другие нормативные правовые акты.

В качестве информационной базы при разработке Программы использованы отчеты КГУ за 2016–2020 гг.; прогноз социально-экономического развития Костромской области на период до 2030 года; ведомственная информация о развитии отраслей экономики; стратегии социально-экономического развития и схемы территориального планирования ряда муниципальных образований Костромской области; планы развития ведущих предприятий; лучшие практики вузов Российской Федерации; экспертные оценки и общенациональные рейтинги; научные работы в сфере стратегического управления развитием университетов.

Сегодня КГУ — многопрофильный вуз, готовящий специалистов для отраслей экономики и социальной сферы Костромской области. Реализуемые образовательные программы по 25 УГСН могут быть условно

классифицированы как инженерно-технологическое, информационно-технологическое, социально-гуманитарное, естественно-научное и творческое направления. В настоящее время в КГУ получают высшее образование семь из десяти студентов Костромской области. Доля КГУ в регионе по группам направлений «Математические и естественные науки», «Образование и педагогические науки», «Гуманитарные науки», «Искусство и культура» составляет 100%, «Науки об обществе» — 88,7 %, «Инженерное дело, технологии и технические науки» — 67,5 %, «Сельское и лесное хозяйство» — 5,1 %. За счет средств федерального бюджета обучается 60,3 % от общего числа студентов, из них каждый десятый — по программам магистратуры.

В КГУ учатся студенты из 38 субъектов России и 12 зарубежных стран, однако, не менее 90 % составляют жители агломерации Костромы и близлежащих районов Костромской, Ярославской и Ивановской областей. Стабильно растут востребованность выпускников: доля выпускников, трудоустроенных в регионе, выросла с 64 % в 2016 году до 82 % в 2020 году.

Университет добился выполнения большинства плановых показателей и индикаторов Программы развития на 2016–2020 годы. Наиболее значимые результаты — повышение качества приема (средний балл ЕГЭ вырос с 61,4 до 66,9) и рост доходов (с 1807,56 до 2461,89 тыс. руб. на 1 НПП). Почти вдвое выросла средняя заработная плата ППС, научных работников и обслуживающего персонала.

КГУ имеет следующие оценки в национальных рейтингах вузов: «Оценка качества обучения»: А; по индексу Хирша: В; Национальный рейтинг университетов — Интерфакс: С; «Первая миссия»: С; мониторинг эффективности вузов: С; «Самые востребованные вузы России: С»; «Международное признание»: D (по данным <https://best-edu.ru/>). Индекс Хирша равен 48 (по данным eLIBRARY.RU на 1.09.2019).

**КГУ — активный субъект реализации национальных целей, стратегических задач и приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации**

КГУ — один из первых российских университетов, который вошел в федеральную программу трансформации системы высшего образования, получившую название «Опорные университеты России». Важнейшим индикатором включенности КГУ в реализацию национальных программ и проектов в области трансформации высшего образования стала победа в федеральном конкурсе «Вузы как центры инноваций» (2017 год). Получение данного статуса позволило КГУ переосмыслить собственную инновационную повестку в контексте национальных приоритетов и запустить несколько значимых региональных проектов, способствующих повышению конкурентоспособности экономики страны в целом.

Университет выступил инициатором и экспертом создания центра компетенций ювелирной промышленности. Научно-образовательное и экспертное сопровождение данного проекта позволило КГУ занять позицию одного из мировых центров подготовки специалистов для ювелирной отрасли. Еще одним важным проектом стало получение г. Галичем статуса территории опережающего социально-экономического развития. Начиная с 2017 года КГУ активно участвовал в продвижении идеи создания ТОСЭР, эксперты университета совместно с администрацией муниципального образования работали над концепцией, проводили стратегические сессии с жителями города, осуществляли трансфер и адаптацию мировых и российских технологических и социальных практик. Сегодня университет является ключевым партнером ключевого резидента ТОСЭР группы компаний «Сегежа Груп», реализуя совместные проекты в области подготовки кадров и научных исследований.

Сегодня КГУ является крупным центром непрерывного образования и определяет форматы и направленность развития life-long learning, став победителем конкурсного отбора в рамках федерального проекта «Новые возможности для каждого» национального проекта «Образование» в 2019 и 2020 годах. За два года более 5 тыс. чел. повысили профессиональную

квалификацию, при этом почти 30% слушателей — это представители других субъектов Российской Федерации.

**КГУ — разработчик научного и экспертного знания для решения значимых национальных задач, преодоления глобальных угроз и больших вызовов**

Важным результатом развития КГУ стал переход от дискретной научно-исследовательской деятельности к комплексной системе генерации научного и экспертного знания, содержательно встроенной в Стратегию научно-технологического развития Российской Федерации (выполнение госзаданий, оборонных заказов, работа диссертационных советов).

*Социально-гуманитарная think tank платформа* стала источником новых моделей и технологий эффективного существования человека в современном транзитивном мире. За период с 2016 по 2020 гг. было разработано и апробировано **20 теорий среднего уровня**, раскрывающих особенности жизнедеятельности человека, сообществ, социальных институтов в контексте транзитивной современности, **19 конкретных методик и социальных технологий** повышения качества жизни человека, способствующих сохранению его конструктивной идентичности в ситуации глобальных угроз и больших вызовов. Наиболее значимыми исследовательскими проектами стали: «Система и перспективы развития кадрового потенциала сферы воспитания. Методика педагогического сопровождения реализации Стратегии развития воспитания в Российской Федерации», «Когнитивная перестройка субъекта при переменах: совладание с изменениями в важнейших сферах жизни (работа, здоровье, взаимоотношения)», «Близкие отношения и семья в жизненном пространстве вызовов современности: совладание, ресурсы, развитие».

Исследовательская повестка *think tank платформы «Новые материалы»* ориентирована на разработку фундаментальных теорий и прикладных методов в области электролитно-плазменных технологий обработки материалов, а также разработки технологий трехмерных

ортогональных тканых композитов для создания материалов с заданными свойствами. За период с 2016 по 2020 год в рамках *think tank* платформы было разработано **3 фундаментальные теории** в области новых материалов, а также **7 прикладных технологий**. Наиболее значимыми исследовательскими проектами платформы стали: «Формирование защитных покрытий на металлических изделиях электролитно-плазменными методами», «Получение новых высокопрочных армирующих волокнистых основ для композитов и бронежилетов на базе трехмерных ортогональных тканей», «Рациональное природопользование для новых материалов».

### **КГУ — хаб новой научно-образовательной сети России**

Результатом реализации программы развития университета 2016–2020 годов стало изменение характера сетевых взаимодействий вуза. От формальных соглашений о партнерстве КГУ перешел в позицию организатора и генератора смыслов в научных, образовательных, социальных коллаборациях.

Значимым результатом стало включение КГУ в серию проектов АСИ, инновационного центра «Сколково», Университета НТИ 2035. Более 80 работников университета приняли участие в образовательных, проектных и стратегических сессиях указанных институтов развития. Многие идеи и решения, апробированные на базе КГУ, вошли позднее в пул лучших практик этих институтов. Так модель проведения проектных интенсивов, разработанная в КГУ в 2018 году, стала одной из базовых для организации сетевых интенсивов УНТИ 2035 в 2019–2020 гг. Лучшим был признан трек подготовки тьюторов и наставников для работы с проектными командами. Результаты сотрудничества КГУ с институтами развития были презентованы на проекте «Остров 10–22» и нашли развитие в 18 заключенных с ними соглашениях о сотрудничестве.

Итогом включенности КГУ в партнерские отношения с институтами развития России стало создание и развитие в университете элементов инновационной инфраструктуры («Точка кипения», коворкинги,

студенческое конструкторское бюро). КГУ стал одним из учредителей университетско-академического консорциума «Культурный код», нацеленного на внедрение цифровых технологий во всех областях изучения и сохранения историко-культурного наследия.

### **КГУ — центр стратегических разработок и эффективный партнер региона**

КГУ на протяжении последних лет занимает проактивную позицию в отношении территории своего присутствия. Изменился формат отношений с работодателями. КГУ стал ориентироваться на выстраивание длительной совместной деятельности, включая участие работодателей в формировании содержания образовательной программы, профессиональные стажировки студентов, целевое обучение, организацию различного рода проектных хакатонов, митапов и т. д.

Для повышения качества социального и человеческого капитала региона университет в значительной степени реформатировал образовательный процесс, сделав его более гибким и универсальным. Во все образовательные программы внедрены новые формы обучения, использующие практико-ориентированные задачи от работодателей, реализуются модели проектного обучения, унифицированы образовательные планы, позволяющие студенту выстраивать «гибкую» образовательную траекторию. Университет активизировал взаимодействие с ключевыми ИТ-компаниями, машиностроительными и ювелирными предприятиями. Создан и оснащен современным оборудованием Центр современных промышленных технологий. С 2017 года реализуется программа профстажировок и непрерывной практики на предприятиях группы компаний «Свеза».

Университет занял доминирующие экспертные позиции в совещательных и проектных сообществах региона, прежде всего в ОИГВ и НКО. Более 60 преподавателей и сотрудников КГУ являются постоянными участниками подобных структур.

КГУ не только реализовал обязательства по заработной плате, но и приступил к созданию эффективной системы повышения социального благополучия преподавателей и сотрудников. В частности, в период с 2016 по 2020 гг. в университете был реализован проект строительства многоэтажного дома, позволивший создать условия для улучшения качества жизни, в том числе молодых преподавателей и исследователей. Этот проект стал модельным, и уже в 2021 году в КГУ разрабатывается документация для строительства второго дома. Важным результатом вовлеченности университета в развитие региона стала разработка проекта спортивно-оздоровительного комплекса «Университетский», который будет не только новым пространством для студентов и преподавателей вуза, но и центром притяжения жителей города.

## **II. УЧАСТИЕ УНИВЕРСИТЕТА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

В современных условиях КГУ рассматривает свое участие в социально-экономическом развитии Российской Федерации как двунаправленный процесс:

- университет видит возможности расширения своего интеллектуального присутствия за пределы Костромской области, ставя перед собой задачу адресного («точечного») участия в научно-технологическом развитии страны, в соответствии с национальными целями, задачами и приоритетами и опираясь на свои ключевые особенности и конкурентные преимущества;
- университет усиливает свою роль в региональном развитии, ориентируясь на повышение качества человеческого капитала выпускников, эффективности принимаемых решений, используемых производственных и социальных технологий в контексте достижения ключевых показателей Стратегии социально-экономического развития Костромской области на период до 2025 года.

КГУ в своей деятельности ориентируется на ключевые тренды современности:

**на национальном уровне:**

- эскалация угроз и больших вызовов, определяющая контекст жизнедеятельности современного российского общества;
- расширение информационных воздействий, в первую очередь, на молодое поколение со стороны внутренних и внешних политических структур;
- недостаточная восприимчивость экономики и общества к инновациям и изменениям;
- низкий уровень взаимодействия научно-образовательных систем и экономики страны, недостаточно быстрое внедрение разработок и технологий в деятельность предприятий и органов государственной и муниципальной власти, социальных служб;
- «запаздывающий» характер социальных технологий, их слабая корреляция с современными стилями жизнедеятельности разных социальных групп;
- новая парадигма «бесшовного» образования и стремительный рост значения непрерывного образования работающего населения;

**на региональном уровне:**

- снижение естественного прироста, отток молодежи и трудоспособного населения из Костромской области и соседних регионов, рост межрегиональной конкуренции за молодежь и интеллектуальный капитал;
- запрос на развитие новых форм занятости, технологического и социального предпринимательства;
- запрос на повышение качества и уровня доступности социальных услуг, образования и сохранения социально-культурной исторической идентичности в населенных пунктах региона;

- несоответствие системы среднего профессионального и высшего образования потребностям экономики и социальной сферы в квалифицированных кадрах;
- тенденция на развитие в Костромской области крупных инвестиционных промышленно-инфраструктурных проектов.

Опираясь на достигнутые результаты, понимание ключевых тенденций современности КГУ определяет для себя следующие позиции в системе высшего образования и научно-исследовательской деятельности:

**на международном уровне университет:**

- сохраняет позиции одного из российских вузов, ориентированных на экспорт образования и привлечение исследователей и преподавателей;
- расширяет образовательное и научное взаимодействие с Республикой Беларусь и другими странами СНГ, КНР;
- усиливает образовательное и научное присутствие на постсоветских территориях, находящихся в ситуации гражданских и военных конфликтов;

**на национальном уровне университет:**

- становится ведущим интеллектуальным, образовательным центром не менее чем в двух консорциумах, формирующих образовательную и исследовательскую повестку федерального уровня;
- является участником не менее 10 консорциумов, созданных российскими университетами, научными организациями, государственными корпорациями для достижения стратегических целей развития России;
- активно встраивается в проекты и программы федерального уровня, инициируемые Минобрнауки России, другими министерствами и ведомствами страны, крупными финансово-промышленными группами;
- выступает одним из ведущих федеральных провайдеров непрерывного образования, ориентированных на разработку, апробацию и внедрение нового содержания и форм образования взрослых.

На **региональном уровне** университет сохраняет и расширяет свои позиции научно-образовательной платформы для экономики региона, разработки и внедрения эффективных решений в различные сферы функционирования Костромской области.

КГУ будет способствовать повышению конкурентоспособности региона за счет разработки спектра решений и продуктов, связанных с тематикой новых материалов (рациональное природопользование, деревообработка, ювелирная промышленность, металлообработка и машиностроение, электроэнергетика, информационные технологии) в соответствие со Стратегией социально-экономического развития Костромской области на период до 2025 года. Университет определяет для себя приоритетом участие в повышении качества жизни и социального благополучия жителей региона на всех стадиях онтогенеза<sup>1</sup> человека.

### **III. МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ УНИВЕРСИТЕТА**

**Миссией КГУ** является развитие и гармонизация потенциала человека, его адаптация к требованиям нового цифрового мира. Университет меняет мышление и деятельность людей через обучение, исследования и социальную активность. Наша сверхзадача — максимальная реализация личностного и профессионального потенциалов каждого субъекта университетской жизни.

**Стратегическая цель КГУ** — создать экосистему<sup>2</sup> развития человека-универсала<sup>3</sup> на протяжении всей жизни с использованием современных

---

<sup>1</sup> Онтогенез человека — это целостный непрерывный процесс количественных и качественных изменений, который охватывает становление человека в биологическом, психическом и социальном плане: это становление человека как организма, как сознательного общественного существа и как личности: это развитие, формирование, созревание, становление — необходимые, последовательные, прогрессивные изменения.

<sup>2</sup> Экосистема университета — гибкая система с множественными связями, способная быстро реагировать на внешние и внутренние изменения. Основой любой экосистемы является платформа, обеспечивающая эффективные горизонтальные коммуникации.

<sup>3</sup> Под человеком-универсалом понимается личность, способная выходить за рамки базовых (сформированных в процессе социализации и обучения) парадигм мышления

образовательных, социальных, когнитивных, цифровых технологий, что позволит укрепить позиции университета как значимого элемента научно-образовательной системы Российской Федерации.

Ставка КГУ на 2021–2030 годы сделана в контексте миссии формирования человека-универсала, способного достигнуть успеха в новом VUCA<sup>4</sup> мире за счет эффективного использования доступных передовых технологий, проактивной личности, принимающей ответственность за собственную жизнь, семью, территорию проживания и государство.

**Задачами Программы являются:**

**1. Продвижение университета как центра непрерывного развития человека-универсала на протяжении всей жизни.** КГУ должен стать одним из лидеров в области разработки содержания и технологий развития человека на протяжении всей жизни через апробацию и внедрение принципов управления знаниями внутри университета и во взаимоотношениях со стейкхолдерами.

**2. Трансформация и интеграция научно-образовательной, социальной, воспитательной сред и инфраструктуры университета в единую экосистему.** КГУ должен сформировать «инновационный портфель» методологий, методов, технологий, управленческих решений и структурных преобразований для формирования единого вектора воздействий, результатом которого станет развитие компетенций человека-универсала как наиболее адекватной модели человека для современного мира.

**3. Расширенная интеграция университета в национальную научно-образовательную сеть Российской Федерации** за счет развития центров компетенций в области разработки новых материалов и онтогенеза человека. КГУ должен также войти в ряд консорциумов и сетевых структур,

---

и деятельности, эффективно используя язык, разнообразные методологические и аксиологические принципы, технологии и практики для решения профессиональных и повседневных задач.

<sup>4</sup> VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) — аббревиатура, используемая для описания или отражения нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности общих условий и ситуаций.

обеспечивающих реализацию стратегических приоритетов Российской Федерации по следующим приоритетам: «Новые материалы», «Взаимодействие человека, общества и технологий», «Экологизация среды», «Противодействие угрозам для общества, экономики, государства», «Цифровое развитие».

**4. Достижение «цифровой зрелости» университета путем непрерывной цифровой трансформации.** КГУ предстоиткратно увеличить скорость и гибкость процессов, использования новых ресурсов, создания новых цифровых продуктов и сервисов, принятия решений, основанных на данных и новых технологиях, быстрой реакции на изменение внешней среды.

**5. Повышение социально-экономической и финансовой устойчивости университета** за счет внедрения новых эффективных моделей управления ключевыми процессами в университете, диверсификации источников дохода, повышения качества и создания новых интеллектуально емких продуктов и услуг с использованием цифровых технологий.

В основе идеологии развития — выделение прорывов и концентрация ресурсов, которые позволяют в сжатые сроки осуществить качественные изменения, задать процессу преобразований оптимальную динамику и сделать его необратимым. В соответствии со стратегической целью университета выделены следующие **приоритетные направления** развития университета, на которых будут концентрироваться основные управленческие усилия, финансовые и человеческие ресурсы.

**Первое приоритетное направление развития «Онтогенез человека».**

Университет в контексте онтогенеза человека определяет для себя в качестве сверхзадачи развитие человека-универсала как наиболее адекватной модели субъекта VUCA мира. В его динамике университет выделяет четыре фазы развития ценностей, установок и компетенций универсальности, различающиеся фокусом приложения усилий.

В рамках первой фазы (предуниверсальность) КГУ ориентирован на разработку, апробацию и тиражирование доказательных социально-

педагогических и психологических технологий развития креативного мышления, самосознания, ценностей патриотизма и гражданственности, проактивности, инженерного и художественного творчества как основы универсальности мышления и деятельности.

Вторая фаза (базовая универсальность) — это включенность человека в развивающую экосистему университета, способствующая дальнейшему развитию универсальности через пробы себя в полиморфной профессиональной, социальной, рефлексивной деятельности. Итогом данной фазы становится освоение базовой (профессиональной) парадигмы мышления и деятельности, а также способность «перемещаться» по другим парадигмам при решении профессиональных, социальных и личностных задач.

В рамках третьей фазы (осознанная универсальность) университет ориентируется на расширение универсальности через развитую систему дополнительного образования, включающую как программы в области профессиональной переподготовки и самосовершенствования, так и в сфере личностного развития.

На четвертой фазе (экзистенциальная универсальность) КГУ становится институтом сопровождения успешной карьеры и счастливой жизни людей зрелого возраста: от проведения длительных научных исследований в области современной акмеологии до разработки цифровых предсказательных моделей активного долголетия.

**Второе приоритетное направление развития** «Новые материалы на основе природного сырья» соответствует интересам национального научно-технологического развития и имеющемуся заделу НИОКР и рассматривается как инструмент повышения качества жизни человека на любом этапе онтогенеза. Университет нацелен на формирование центра превосходства в области изучения, переработки, использования и воспроизводства природных ресурсов на основе активного взаимодействия с предприятиями лесной, ювелирной, текстильной и легкой промышленности. Поэтому проектирование и создание новых материалов с заданными свойствами

нацелено на создание инновационного пула технологий безотходного производства и глубокой переработки природных ресурсов Верхневолжья. Это становится ключевой тематикой, вокруг которой вырастают новые направления и коллективы, способные стать ядерными через 5 лет.

**Третье приоритетное направление развития «Опорный университет Костромской области».**

Университет ориентирован на расширение своей лидирующей позиции в регионе как центра подготовки современных кадров, научно обоснованных решений и экспертных заключений, технологических и социальных инноваций. КГУ в рамках Программы полагает важным сконцентрироваться на нескольких ключевых направлениях своего участия в развитии Костромской области.

Во-первых, переосмысление и «пересборка» системы взаимодействия с ключевыми региональными работодателями, ориентация на подготовку профессионалов с высоким проявлением софт-компетенций, способных гибко адаптировать свои жизненные цели к условиям современного мира.

Во-вторых, КГУ ориентирован на расширение взаимодействия с администрациями региона и муниципальных образований в сфере разработки и внедрения научно обоснованных решений для повышения эффективности функционирования региональной экономики и социальной сферы.

В-третьих, КГУ считает важным усилить свое присутствие в Костромской области как центра культурных, социальных, технологических инноваций для жителей всех возрастов. Через расширение пула креативных индустрий университет должен стать точкой притяжения и развития социального и человеческого капитала региона, местом обсуждения значимых региональных проблем, ведущим «менеджером» местных сообществ, институтом повышения социального благополучия жителей региона.

В-четвертых, КГУ планирует перезапустить рынок непрерывного образования за счет регулярного независимого мониторинга качества

реализуемых в регионе образовательных программ и формирования регионального заказа на повышение квалификации работников, государственных и муниципальных служащих, компаний — отраслевых лидеров под будущие проекты. Университет продолжит реализацию портфеля цифровых программ, которые способны внести наибольший вклад в развитие человеческого капитала, обеспечение безопасности, ускорение экономического роста, повышение конкурентоспособности региона.

**Четвертое приоритетное направление развития** «Интеграция в национальную научно-образовательную систему».

КГУ ориентирован на расширение своего присутствия в федеральной повестке через активное включение в национальные проекты, программы и проекты развития высшего образования, инициируемые Минобрнауки России. Университет в контексте настоящей Программы в качестве механизма интеграции в национальную научно-образовательную систему определяет участие в консорциумах и сетевых структурах с ведущими университетами страны, считая возможным стать лидером нескольких объединений. Создание на базе указанных консорциумов значимых научных, образовательных, экспертных продуктов позволит КГУ стать одним из ключевых «хабов» научно-образовательной сети России.

Университет намерен войти в число ведущих межрегиональных провайдеров непрерывного образования взрослых и в числе ведущих вузов России будет участвовать в реализации мероприятий федеральных проектов, направленных на увеличение доли граждан, ежегодно обновляющих свои профессиональные компетенции, что соответствует приоритетам национальных проектов «Образование», «Наука и университеты», «Демография», «Цифровая экономика».

В рамках Программы планируется реализация комплексных **стратегических проектов**: «Цифровая трансформация», «Центры компетенций национального уровня», «Консорциумы и сети», «Человек-универсал», «Исследователи, преподаватели, предприниматели», «Таланты 3.0», «Умный кампус».

Стратегические приоритеты КГУ в полной мере соответствуют содержанию Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «**О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года**» в целях осуществления прорывного развития Российской Федерации, увеличения численности населения страны, повышения уровня жизни граждан, создания комфортных условий для их проживания, а также раскрытия таланта каждого человека: *«а) сохранение населения, здоровье и благополучие людей; б) возможности для самореализации и развития талантов; в) комфортная и безопасная среда для жизни; г) достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; д) цифровая трансформация».*

Основой для изменений станут механизмы **цифровой трансформации**, под которой понимается глубокое преобразование всех основных элементов университета, начиная с операционной модели деятельности и заканчивая портфелем продуктов и услуг. Сохраняют значимость принципы трансформации, положенные в основу программы развития опорного университета 2016–2020 гг. и направленные на изменение ключевых функций университета в области востребованного образования, укрепления вуза как регионального научно-инновационного центра и положительного воздействия на социокультурную среду.

На основе повсеместного внедрения прорывных цифровых технологий к 2026 году будет обеспечено **повышение конкурентоспособности КГУ** за счет создания новых интеллектуальных (образовательных/наукоемких/инновационных) продуктов и услуг с использованием цифровых технологий, перехода на новые бизнес-модели с использованием цифровых технологий для повышения качества реализуемых продуктов (услуг). Конечной целью цифровой трансформации будет **повышение уровня «жизнеспособности» университета**, основанной на цифровой, культурной, организационной трансформации университета для достижения качественного изменения КГУ (превращения его в «цифровой университет»). Это будет сделано за счет

активного внедрения и использования технологий искусственного интеллекта, больших данных, цифрового моделирования и других прорывных технологий для кратного увеличения скорости и гибкости процессов, использования новых ресурсов, быстрой реакции на изменение внешней среды, глубокого понимания потребностей экономики.

Выбор такого подхода обеспечит **переход от догоняющей модели развития к опережающей**. Являясь основой стратегических изменений, цифровая трансформация будет направлена на преобразование: образовательного и научного процесса, а также всех базовых процессов обеспечения деятельности, клиентского опыта и взаимодействия, продуктовой линейки, ИТ-инфраструктуры, организационной культуры, экосистемы и, как следствие, бизнес-модели деятельности университета.

#### **IV. МЕРОПРИЯТИЯ ПРОГРАММЫ И ЭТАПЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ**

Достижение стратегической цели развития университета обеспечивается выполнением согласованных по срокам, ресурсам и источникам финансового обеспечения мероприятий Программы развития университета, сгруппированных по девяти направлениям.

Реализация мероприятий Программы развития университета осуществляется в 2 этапа (I этап — 2021–2025 годы, II этап — 2026–2030 годы). План реализации мероприятий Программы развития университета приведен в приложении 1. Объемы финансового обеспечения Программы развития университета приведены в приложении 2. Целевые показатели (индикаторы) Программы развития университета приведены в приложении 3.

##### **1. Мероприятия, отражающие вклад университета в развитие российской системы высшего образования, взаимодействие образовательной организации и общества**

Мероприятия учитывают ключевые особенности развития университета, являющиеся его преимуществами и способствующие

повышению его конкурентоспособности в реализации национальных целей и национальных проектов. Они направлены на интеграцию университета в российскую систему высшего образования, расширение сети консорциумов и партнерств с ведущими образовательными и научными организациями, развитие социальной («третьей») миссии.

Приоритетными задачами данного блока мероприятий являются:

- развитие научно-инновационной среды, обеспечивающей опережающее развитие научно-технологического потенциала Российской Федерации по следующим приоритетам: «Новые материалы»; «Взаимодействие человека, общества и технологий»; «Экологизация среды»; «Противодействие угрозам для общества, экономики, государства»; «Цифровое развитие»;
- развитие центров компетенций национального уровня в области разработки новых материалов и онтогенеза человека;
- создание научно-образовательных инновационных кластеров<sup>5</sup> (НОК), обеспечивающих генерацию и трансляцию новых знаний, востребованных на региональном и национальном рынке;
- продвижение университета как центра непрерывного образования в отраслях экономики и субъектах Российской Федерации;
- расширение и изменение форматов взаимодействия университета и внешних стейкхолдеров, расширение площадок коммуникации;
- расширение участия университета в разработке и реализации научно обоснованных комплексных решений повышения эффективности функционирования государственной и муниципальной власти, экономики и общественного сектора Костромской области;

---

<sup>5</sup> В данном случае кластер — модель внутриуниверситетского партнерства, объединяющего научные, образовательные, социальные, культурные объединения (группы), структурные подразделения, элементы инновационной инфраструктуры, которая предусматривает осуществление совместных действий, совместное использование ресурсов и компетенций каждого из участников в рамках общего целеполагания. Такое партнерство позволяет оптимизировать основные процессы университета и повысить качество продуктов и услуг.

- увеличение числа университетских экспертов, входящих в совещательные, рабочие, проектные и др. группы, созданные федеральными министерствами и ведомствами, общероссийскими общественными объединениями, государственными корпорациями и ведущими национальными компаниями;
- разработка системы мер для восходящей мобильности университета в национальных образовательных, научно-исследовательских и других рейтингах.

Мероприятие **«Участие КГУ в реализации программы стратегического академического лидерства («Приоритет–2030»)»** предусматривает достижение показателей, необходимых для участия в конкурсном отборе не позднее 2025 года и получение гранта в размере от 100 млн рублей, в том числе на создание студенческих технопарков, бизнес-инкубаторов и обновление учебно-лабораторной базы.

Мероприятие **«Создание центров компетенций национального уровня»** нацелено на создание 1–2 центров компетенций, значимых на федеральном уровне, объединяющих вокруг себя ведущие университеты и научные центры страны. Содержательно центры компетенций базируются на приоритетах научно-технологического развития России и настоящей программы и связаны с тематикой новых материалов и онтогенезом человека. Создаваемые центры компетенций являются комплексными образованиями, формирующими вокруг себя сетевые мультидисциплинарные научные коллективы, новые магистерские образовательные программы на основе разработки, адаптации и внедрения сквозных технологий рынков НТИ.

Мероприятие **«Сетевая интеграция КГУ»** направлено на инициирование новых проектов развития человека-универсала на протяжении жизни и их масштабирование в консорциумах, расширение сетевого взаимодействия, его качественную перестройку и развитие многоуровневых систем sharing knowledge (обмен знаниями) с ведущими

университетами, научными организациями, государственными корпорациями, муниципальной властью, некоммерческим сектором. В рамках мероприятия КГУ выступает не лидером, но равным партнером сети, «производя», используя и тиражируя современный научно-образовательный и социально-гуманитарный контент, представляющий ценность для всех участников сетевого взаимодействия.

Предметом консорциумов, в которые будет интегрирован университет, станут композитные материалы, цифровое проектирование новых материалов, модели технологических процессов для новых изделий, опытная реализация технологического процесса, новые модели и технологии социализации детей, подростков и молодежи, инновационные практики социально-психологического сопровождения личностного и профессионального развития взрослости, зрелости и старости, инициативы по развитию внутрироссийского студенческого доступного туризма, *pro bono* волонтерства, развитие талантов обучающихся посредством творческих объединений и конкурсов, в том числе проводимых АНО «Россия — страна возможностей».

Мероприятие **«Развитие военного учебного центра КГУ»** направлено на трансформацию его деятельности в формат регионального межвузовского центра военной подготовки в интересах обороны страны и безопасности государства. Мероприятие предусматривает увеличение числа обучающихся по программам подготовки офицеров и сержантов, открытие подготовки по военно-учетной специальности «Продовольственное и вещевое обеспечение», обновление материально-технической, методической и тренажерной базы, устройство специализированных аудиторий, мест хранения и тренировочной приказарменной базы для военной подготовки студентов, укомплектование образцами вооружения и военной техники, оборудование стрелкового тира.

Мероприятие **«Расширение тематического спектра и модернизация инструментов экспертно-аналитической поддержки деятельности федеральных и региональных органов власти, городов, бизнеса»**

ориентировано на расширение и изменение форматов взаимодействия университета и партнеров. Результатом деятельности должно стать усиление позиции эксперта и расширение ее за счет перехода КГУ в роль провайдера собственных экспертных заключений и предлагаемых решений.

## **2. Мероприятия по совершенствованию образовательной деятельности университета**

Основной целью мероприятий является удовлетворение образовательных запросов личности, региона и государства на подготовку кадров для приоритетных направлений научно-технологического развития.

Мероприятия данного блока решают следующие задачи:

- трансформация образовательного процесса на основе формирования фундаментальных базовых знаний обучающихся, прикладных профессиональных и софт-компетенций, соответствующих профессиональным стандартам и требованиям перспективного рынка труда;
- модернизация перечня, содержания образовательных программ, технологий обучения, фиксации образовательных результатов на основе сбора цифровых следов;
- создание развивающей информационно-образовательной среды;
- совершенствование системы управления образовательными программами.

Мероприятие **«Развитие комплексной работы со школьниками, привлечение талантливых абитуриентов, реализация профориентационных программ»** призвано собрать в единую систему все формы профориентационной работы со школьниками разного возраста, в том числе с лицами, имеющими ОВЗ и инвалидность, в основе которой лежат принципы содействия самоопределению; раннего включения школьников в исследовательскую, социально значимую проектную деятельность вместе со студентами; развития способностей и талантов школьников через дополнительное образование, конкурсную, олимпиадную деятельность; сочетания групповых и индивидуальных, очных и дистанционных форм

работы. Вторым направлением работы является профессиональная агитация, направленная на привлечение абитуриентов на образовательные программы университета.

Мероприятие **«Селекция и поддержка востребованных образовательных программ в соответствии с ключевыми направлениями научно-технологического развития»** предполагает поддержку образовательных программ в рамках научно-образовательных кластеров, исходя из их качества, востребованности, ориентированности на развитие личности обучающихся. Мероприятие также направлено на создание уникальных на национальном уровне образовательных программ, основанных на результатах деятельности научных коллективов вуза и позволяющих занять лидерские позиции в подготовке выпускников по данным направлениям.

Мероприятие **«Создание условий для развития личности каждого участника образовательных отношений»** направлено на формирование у студентов базовых и профессиональных компетенций за счет использования эффективных образовательных технологий (проектные, проблемные, креативные, дистанционные), внутренних и внешних ресурсов, позволяющих выстраивать индивидуальные траектории личностного и профессионального развития. Этому будет способствовать единство развивающего теоретического обучения с профессиональными пробами, практической подготовкой, стажировками и трудоустройством. Основным условием личностного и профессионального развития обучающихся станут: единство учебной, воспитательной, научной деятельности; развитая информационно-образовательная среда университета для универсализации и персонификации проектной, исследовательской, предпринимательской деятельности обучающихся. Мероприятие предусматривает системную работу по проектированию индивидуальных траекторий профессионального развития преподавателей, а также организацию деятельности профессиональных сообществ региона.

Мероприятие **«Развитие системы непрерывного образования»** направлено на продвижение университета как центра непрерывного образования в отраслях экономики и субъектах Российской Федерации через совместную разработку и реализацию с индустриальными партнерами современных образовательных программ, соединения в единый целенаправленный процесс видов и форм обновления гражданами профессиональных навыков и знаний и содействующей занятости в новой социально-экономической реальности (цифровизации и интеллектуализации труда, кросс-отраслевых переходах и трансформации форм и видов занятости), формирование у населения культуры непрерывного профессионального роста, преодоления экзистенциальных кризисов людей всех возрастов.

### **3. Мероприятия по совершенствованию научно-исследовательской и инновационной деятельности университета**

Мероприятия Программы направлены на развитие, рациональное размещение и эффективное использование научно-исследовательского потенциала университета, увеличение вклада науки в развитие экономики государства и региона.

Приоритетными задачами блока мероприятий являются:

- развитие в университете новых научных направлений, исследований междисциплинарного характера, научных коллективов и сетевых партнерств;
- развитие механизмов коммерциализации научных исследований и разработок коллективов КГУ;
- привлечение и удержание талантливой молодежи и ведущих ученых, участие в международных и российских научно-исследовательских программах, проектах, коллаборациях и консорциумах;
- развитие научной среды университета, в том числе исследовательской культуры, планирование научно-исследовательской деятельности, ответственность за ее результаты, воспитание интеллектуального резерва вуза.

Мероприятие **«Формирование новых научных коллективов и направлений и вовлечение в результативную исследовательскую работу научно-педагогических работников вуза»** направлено на концентрацию ресурсов на соответствующих приоритетах НТР направлениях, сочетание фундаментальных, прикладных и поисковых научных исследований и максимальное вовлечение ППС в результативную исследовательскую работу.

Мероприятие **«Развитие научно-исследовательских кооперационных связей с предприятиями и включение вуза в инновационное развитие государства и региона»** направлено на создание, вовлечение в экономический оборот результатов интеллектуальной деятельности, трансфер технологий.

Мероприятие **«Развитие исследовательской культуры и поддержка молодых ученых»** направлено на развитие научной среды вуза, развитие и внедрение стандартов академической культуры, поддержку научной коллаборации и совершенствование условий осуществления научной деятельности, включение обучающихся в результативные НИОКР и инновационные проекты, а также реализацию мер по поддержке молодых ученых.

#### **4. Мероприятия по развитию кадрового потенциала университета**

Мероприятия Программы направлены на обеспечение университета конкурентоспособными высококвалифицированными кадрами, способными эффективно обеспечивать достижение стратегических целей КГУ.

Мероприятия решают следующие задачи:

- привлечение и удержание талантливой молодежи, высокопотенциальных научно-педагогических работников и внешних экспертов-практиков;

- дифференциация подходов к разным категориям преподавателей, создание вариативности направленности деятельности;
- вовлечение работников в инновационно-предпринимательскую, консалтинговую и экспертную деятельность;
- совершенствование системы непрерывного профессионального развития работников, позволяющей осваивать лучшие международные и отечественные практики;
- развитие корпоративной культуры университета, основанной на идее сохранения и преумножения ценного академического опыта, традиций и преемственности, с одной стороны, и инновационности — с другой.

Мероприятие **«Создание системы регулярного кадрового аудита на соответствие качественных и количественных показателей кадрового потенциала потребностям университета»** направлено на создание механизмов опережающей комплексной оценки потребности в профессиональных кадрах и соответствующее планирование академического рекрутинга.

Мероприятие **«Создание системы мотивации и стимулирования для всех категорий персонала»** направлено на формирование и демонстрацию в работе новых востребованных компетенций, профессионализма и ответственности работников. На основе цифровых моделей будет запущен рейтинговый механизм оценки отдельных работников и подразделений в целом, с обеспечением материального и социального стимулирования на основе полученных данных.

Мероприятие **«Формирование комплексной системы профессионального развития»** обеспечивает ускоренное развитие приоритетных групп персонала, формирование культуры компетентностного развития на основе внутреннего кадрового стандарта, инструментов оценки ключевого персонала и рекомендаций по развитию, в том числе на основе целевых карьерных траекторий научно-педагогических работников (научно-академическая, образовательно-методическая, экспертно-практическая и др.).

Мероприятие **«Развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций»** способствует сохранению лучших традиций, практик и опыта, реализации предпринимательских, научных и образовательных инициатив, поддержанию ценностей развития каждого, росту личной ответственности за конечный результат, открытости, профессиональному служению людям, командной работе, взаимопониманию и поддержке.

Мероприятие **«Формирование привлекательного HR-бренда университета как работодателя на региональном и внешнем рынке»** направлено на поддержку жизнеспособности механизмов проведения открытого отбора кадров и привлечение наиболее конкурентоспособных носителей передовых компетенций, экспертизы и практического опыта.

## **5. Мероприятия по совершенствованию международной деятельности университета**

Мероприятия направлены на развитие экспорта образования, поддержку международных научно-исследовательских и социально-гуманитарных проектов, распространение русского языка и культуры. Стратегическими партнерами рассматриваются университеты стран СНГ и Китайской Народной Республики, а также вузы иных стран, имеющие многолетний опыт совместных проектов с КГУ.

В качестве приоритетных задач рассматриваются:

- трансформация стратегии набора иностранных абитуриентов и профессионального сопровождения иностранных студентов;
- повышение качества международной академической мобильности обучающихся и научно-педагогических работников;
- разработка образовательных ресурсов и научного контента на английском языке;
- фокусировка совместных проектов на приоритетных направлениях Программы, создание сетевых проектов.

Мероприятие **«Развитие академической мобильности научно-педагогических работников и обучающихся»** направлено на создание

сбалансированного по содержанию и организации портфеля обменных программ и программ стажировок в вузах-партнерах и гибких траекторий подготовки к ним.

Мероприятие **«Создание инновационных форматов проведения международных конференций и форумов»** направлено на сохранение интенсивности и качества международных контактов университета в VUCA мире.

Мероприятие **«Привлечение иностранных абитуриентов в университет и организация их профессионального сопровождения»** направлено на разработку стратегии и трансформацию системы привлечения и сопровождения иностранных студентов до поступления в университет, в процессе обучения и в процессе трудоустройства.

## **6. Мероприятия по совершенствованию социально-воспитательной среды университета**

Мероприятия Программы направлены на создание в университете социокультурной составляющей экосистемы, предлагающей максимальные (избыточные) возможности для развития и самореализации обучающихся на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Мероприятия по совершенствованию социально-воспитательной среды университета решают следующие задачи:

- создание ценностно-смыслового пространства экосистемы университета, ориентированного на формирование человека-универсала;
- интеграция воспитательной деятельности в образовательный процесс;
- формирование компетенций и осознанной гражданской позиции молодежи через включение обучающихся в разнообразные виды деятельности;

- создание условий для индивидуально ориентированного профессионального сопровождения самоопределения и самореализации обучающихся.

Мероприятие **«Интеграция воспитательной деятельности в основные образовательные программы всех уровней»** посвящено разработке системы нормативно-правового, содержательного, организационного, методического, кадрового обеспечения интеграции воспитательной деятельности в образовательный процесс.

Мероприятие **«Включение обучающихся в различные виды деятельности по формированию компетенций и осознанной гражданской позиции»** направлено на организацию насыщенного деятельностью полифункционального пространства в экосистеме университета, вовлечение обучающихся в семь комплексных типов активностей (волонтерство, в том числе *pro bono*), творчество — художественное и техническое, физическая культура и спорт, общественная деятельность (в том числе гражданско-патриотическая), проектная деятельность, научно-исследовательская, олимпиадное и форумное движение, самопознание и саморазвитие), развитие студенческого самоуправления и поддержку молодежных инициатив.

Мероприятие **«Развитие ценностно-смыслового пространства экосистемы университета»** предполагает преимущественное косвенное воздействие, ориентированное на формирование особой академической корпоративной культуры, транслируемой всеми субъектами экосистемы университета. Она включает совокупность смысловых и ценностных ориентиров: приоритет профессионального и личностного развития всех участников экосистемы; гражданственность и патриотизм как смысловое основание деятельности; экологичность в принятии решений; ориентация на здоровый образ жизни. Реализуясь в деятельности, они создают равные возможности самореализации для каждого участника экосистемы; обеспечивают добровольность и осознанность участия в активностях; поддерживают инициативу и ответственность за результаты деятельности.

Мероприятие **«Реализация комплекса мер по формированию системы профессионального сопровождения самоопределения и самореализации обучающихся»** направлено на содействие обучающимся в выборе индивидуальной образовательной траектории, маршрута самоопределения и самореализации в экосистеме университета за счет, с одной стороны, изменений позиций студента и преподавателя, а с другой — создания ситуаций выбора для обучающихся. Важнейшую роль в процессе сопровождения играют сервисы цифровой образовательной среды университета.

## **7. Мероприятия по совершенствованию имущественного комплекса и оснащения материально-технической базы университета**

Мероприятия направлены на создание комфортных и безопасных условий функционирования экосистемы развития человека.

В качестве приоритетных задач рассматриваются:

- создание привлекательной и доступной среды для образования и развития навыков самоорганизации;
- улучшение условий проживания обучающихся, преподавателей и работников;
- развитие системы безопасности, ее цифровизация;
- реализация программы энергосбережения.

Мероприятие **«Формирование современных научных, образовательных и рекреационных пространств»** направлено на развитие материально-технической базы, формирование в университете среды, стимулирующей научную и образовательную коммуникацию, проектную работу обучающихся, творческую, инновационную и предпринимательскую активность студентов и сотрудников университета; развитие на базе КГУ региональной инновационной инфраструктуры, обновление приборной базы, обеспечение возможности размещения высокотехнологичного оборудования и создание на его базе центров инжиниринга, прототипирования, разного рода инкубаторов.

Мероприятие **«Развитие социально-культурной инфраструктуры»** направлено на улучшение условий труда, отдыха и проживания обучающихся, преподавателей и работников, в том числе иностранных и иногородних студентов, учитывающих их возможности и предпочтения, обеспечение беспрепятственного доступа, развитие безбарьерной инклюзивной среды для обучающихся и сотрудников с ОВЗ.

Мероприятие **«Ресурсосбережение и повышение энергоэффективности»** направлено на реализацию программы энергосбережения, увеличение реальной экономии средств за счет эффективного использования ресурсов.

## **8. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры университета и повышению эффективности управления**

Мероприятия направлены на повышение устойчивости университета в быстроменяющихся экономических условиях за счет эффективной реализации научно-образовательного потенциала с учетом развития рынков образовательных, научных и инновационно-предпринимательских услуг. Мероприятия предусматривают использование современных технологий стратегического менеджмента, программно-целевого планирования, матричного управления, управления качеством и проектного управления.

Мероприятие **«Формирование научно-образовательных инновационных кластеров»** обеспечивает переход к условно матричной структуре управления. Научно-образовательные кластеры будут сформированы по признаку «знаниевой» направленности (инженерно-технологический, социально-гуманитарный, естественно-научный, творческий, ИТ), в которых происходит генерация/создание продуктов.

Концентрация человеческих, научных и материальных ресурсов происходит на образовательной программе как ядре организационной модели учебной и воспитательной деятельности университета. Модель управления образовательной программой предусматривает опору на принципы коллективного принятия ключевых решений и персональную ответственность руководителя за качество программы.

Ядерной структурой для реализации практических задач и элементом, образующими внутренние и внешние сети, будут центры компетенций разного уровня. Внутренние центры компетенций обеспечивают сопровождение проектной деятельности, а также практического обучения в области сквозных цифровых, промышленных и социальных технологий, для всех типов и уровней образовательных программ, всех коллективов университета. Внешние центры компетенций оказывают услуги для партнеров университета и реализуют проекты федерального уровня.

Мероприятие **«Совершенствование механизмов общественно-государственного управления программой развития»** имеет целью активное привлечение представителей общественности, бизнеса, профессионального сообщества и учредителей к управлению реализацией программы развития.

Программа предусматривает создание системы общественного участия в управлении университетом, формирование эндаумент-фонда, развитие общественных органов управления. В результате реализации мероприятия будут созданы стратегический совет и попечительские советы НОК.

Мероприятие **«Внедрение новых организационных решений в сфере непрерывного образования»** обеспечивает переход на высокомаржинальные модели организации непрерывного образования за счет оптимизации портфеля образовательных программ, реализации клиент-ориентированного подхода, регулярного мониторинга рынка.

## **9. Мероприятия по цифровизации основных видов деятельности университета**

Целью цифровизации основных видов деятельности университета является создание «цифрового университета» с развитыми цифровыми сервисами для эффективного внедрения подходов принятия решений, основанных на данных и новых технологиях, максимальной автоматизации всех сфер деятельности университета, постоянного повышения информационной безопасности. Непрерывная цифровая трансформация

должна обеспечить глубокое преобразование всех основных элементов университета на основе кратного увеличения скорости и гибкости процессов, эффективного использования новых ресурсов, создания новых цифровых продуктов и услуг, быстрой реакции на изменение внешней среды.

Мероприятия по цифровизации основных видов деятельности университета решают следующие задачи:

- развитие цифровой инфраструктуры, максимально обеспечивающей потребности в данных и технологиях;
- повышение эффективности и результативности образовательной, научной и предпринимательской деятельности за счет максимально широкого внедрения цифровых сквозных технологий;
- обеспечение эффективной коммуникации между субъектами экосистемы КГУ.

Мероприятие **«Развитие цифровой инфраструктуры»** обеспечивает создание условий для сбора, хранения, обработки и защиты информации в отношении всех элементов экосистемы университета посредством цифровых сквозных технологий (IoT, PoT, BigData и др.), активного внедрения онлайн-сервисов, в том числе сервисов интеллектуального анализа данных на основе ИИ, глобально доступных в режиме 24/7.

Мероприятие **«Создание цифровой платформы поддержки развития человека-универсала»** направлено на разработку и внедрение системы сбора цифровых следов и их анализа технологиями ИИ для проектирования в автоматическом режиме индивидуальных траекторий личностного и профессионального роста, персонализированного отбора рекомендуемых психолого-педагогических и социальных технологий развития и стимулирования самореализации работников и обучающихся.

Мероприятие **«Развитие онлайн-сервисов»** направлено на формирование максимально удобного и функционального цифрового инструментария поддержки деятельности работников и обучающихся, обеспечивающего:

- мониторинг и контроль результативности образовательной, научной, воспитательной деятельности;
- навигацию и построение индивидуальных образовательных траекторий обучающихся, оценку сформированности компетенций;
- формирование индивидуальных планов, методических материалов преподавателей, расписания;
- электронный доступ к библиотечным и иным учебным, научным, методическим ресурсам, основным документам, касающимся основных процессов;
- доступ к услугам, выполнение запросов обучающихся и работников;
- электронное взаимодействие структурных подразделений университета.

Мероприятие **«Создание единой цифровой среды взаимодействия с ключевыми партнерами»** ориентировано на создание эффективной среды, позволяющей оптимизировать взаимоотношения с внешними партнерами университета (абитуриенты, работодатели, потенциальные заказчики исследований и т. д.) с использованием интуитивно понятных и доступных интерфейсов и сервисов, базирующихся на методологии «единого окна».

## **V. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Общий объем финансового обеспечения I этапа Программы развития университета (2021–2025 годы) составит 927,5 млн рублей, в том числе за счет средств от приносящей доход деятельности университета — 142 млн рублей и за счет средств федерального бюджета — 755 млн рублей.

## **VI. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Итогом реализации мероприятий, отражающих вклад университета в развитие российской системы высшего образования, взаимодействие образовательной организации и общества, станет:

- запуск не менее двух центров компетенций национального уровня (в формате проектно-организационных «гринфилдов»);
- вхождение университета в консорциумы и сетевые образования с ведущими университетами и научными организациями, государственными корпорациями;
- восходящая мобильность университета в национальных рейтингах образовательных организаций высшего образования;
- увеличение числа внедренных научно обоснованных решений в деятельность органов государственной и муниципальной власти, бизнеса, НКО.

**Итогом реализации мероприятий по совершенствованию образовательной деятельности** станут:

- гибкая эффективная система профессиональной ориентации и агитации, позволяющая увеличивать контингент студентов, в том числе за счет талантливых выпускников школ региона и близлежащих территорий;
- совершенствование перечня и содержания конкурентоспособных образовательных программ в соответствии с основной целью;
- реализация новых гибких и открытых моделей образования, опирающихся на возможности сетевого взаимодействия, смешанного обучения, развивающих, цифровых технологий;
- рост качества образования, рассматриваемое с позиции «превосходства», подтверждаемое внешней оценкой;
- переход от адаптивных к развивающим и созидательным образовательным программам, наличие видов деятельности, объединяющих учебную, воспитательную, научную работу;
- наличие структурированной, избыточной, открытой для активного взаимодействия с представителями бизнеса, социальной сферы, вузами, образовательными платформами среды, обеспечивающей выбор различных вариантов личностного и профессионального развития,

мотивирующей самоопределение и самореализацию обучающихся и сотрудников;

- современная, развивающая и гибкая система непрерывного образования, раскрывающая новые возможности для экономически-активного населения и реализованная на принципах субъектности, поливариативности, открытости, инновационности, междисциплинарности и обмена ресурсами участников образовательной системы;
- увеличение доли реализованных программ дополнительного профессионального образования, собранных на основе динамического конструктора с внешней оценкой сформированности компетенций.

Итогом реализации **мероприятий по совершенствованию научно-исследовательской и инновационной деятельности** станут:

- создание новых научных направлений и коллективов, сочетающих тематики фундаментального и прикладного типа исследований, а также исследования междисциплинарного характера с привлечением ведущих ученых;
- система сетевого взаимодействия и кооперационных связей по созданию, внедрению и вовлечению в экономический оборот результатов интеллектуальной деятельности;
- экспертно-квалификационная, культурно-коммуникационная площадка и материально-техническая база развития, популяризации и функционирования научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- система социальных лифтов в сфере НИОКР: выявление и поддержка научных лидеров среди молодежи, вовлечение обучающихся в научно-исследовательские проекты и закрепление их в сфере науки и инноваций.

Итогом реализации **мероприятий по развитию кадрового потенциала** станут:

- сбалансированность процессов обновления и сохранения кадров;
- объективность кадровых и мотивационных решений;

- ориентация работников вуза на достижение целей, удовлетворенность работой и принятие ответственности за развитие университета;
- концентрация кадрового потенциала в зонах стратегических приоритетов КГУ.

Итогом реализации **мероприятий по совершенствованию международной деятельности** станут:

- развитие экспортного потенциала: повышение привлекательности КГУ для талантливых абитуриентов из стран СНГ и КНР, увеличение числа иностранных студентов на программах бакалавриата и магистратуры;
- обеспечение интернационализации образовательного процесса за счет повышения качества образовательных программ и контента на английском языке;
- механизмы эффективной международной академической мобильности обучающихся и научно-педагогических работников;
- новые форматы организации международных мероприятий.

По итогам реализации **мероприятий по совершенствованию социально-воспитательной среды университета** будут:

- создана социокультурная составляющая экосистемы университета, открывающая максимальные возможности для развития и самореализации обучающихся, воспитания личности человека-универсала;
- разработаны и реализованы механизмы воспитания молодежи с осознанной гражданской позицией, готовой к самореализации на благо развития региона и страны.

Итогом реализации **мероприятий по совершенствованию имущественного комплекса и оснащения материально-технической базы** станут:

- постепенный отказ от неспециализированных аудиторных площадей в пользу коворкинг-зон различной наполняемости;
- обеспечение центров компетенций новым высокотехнологичным оборудованием;

- внедрение элементов системы «умного кампуса»;
- обеспечение обучающихся комфортными местами для проживания;
- модернизация спортивных объектов университета, обеспечение их доступности и привлекательности;
- разработка и реализация проектов приспособления зданий учебных корпусов и общежитий для использования лицами с ОВЗ;
- повышение энергоэффективности.

По итогам реализации **мероприятий по совершенствованию организационной структуры университета и повышению эффективности управления** будут:

- создана новая организационная структура, отвечающая потребностям развития университета и выполнения поставленных целей и задач;
- модернизирована система управления вузом путем децентрализации и делегирования полномочий в НОК;
- осуществлен переход на программно-целевую и проектную модели деятельности;
- создана система сбалансированного распределения ресурсов.

Итогом реализации **мероприятий по цифровизации основных видов деятельности** станут:

- внедрение современных цифровых технологий во все сферы деятельности КГУ;
- создание цифровой платформы, обеспечивающей повышение эффективности, результативности и максимальной автоматизации основных процессов университета, в том числе с использованием ИИ;
- реализация онлайн-сервисов сопровождения непрерывного образования (в формате маркетплейс), мониторинга результативности основных процессов деятельности университета (в формате инструментальных панелей для всех участников процессов);
- рост объективности и точности управленческих решений, в том числе за счет создания предиктивных моделей;

- повышение удовлетворенности деятельностью всех субъектов университетской экосистемы.

**Целевой образ КГУ** — эффективная, интеллектуальная, личностно-ориентированная экосистема развития человека-универсала на протяжении всей жизни, встроенная в глобальную повестку, национальные и региональные проекты. Как университет в целом, так и его преподаватели и исследователи должны быть носителями опережающего экспертного (уникального) знания и исходя из него проектировать свою деятельность.

Выполнение программы сопряжено с рисками в осуществлении цифровой трансформации, а также в образовательной, научной и организационно-управленческой деятельности.

К числу значимых рисков цифровой трансформации следует отнести ригидность партнеров и исполнителей, неготовность исполнителей, ограничения нормативно-правового характера, резко возрастающую зависимость от степени развития информационной безопасности.

В образовательной деятельности существует риск недостижения показателей результативности выполнения Программы, обусловленный демографической ситуацией в стране, сменой предпочтений потребителей образовательных услуг, а также латентным влиянием экономического кризиса и последствий пандемии на рынок основных и дополнительных образовательных программ.

В научной деятельности риски определяются несформированным рынком коммерциализации научно-технических разработок, отсутствием государственной системы долгосрочных инвестиций в НИОКР, отсутствием нормативно-правовой базы, стимулирующей НИОКР. Существуют риски, связанные с непредсказуемым поведением заказчиков при выполнении совместных проектов.

Риском организационно-управленческой деятельности является возможное снижение эффективности достижения показателей результативности при внесении изменений в отдельные законодательные акты Федерального закона Российской Федерации от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ.

К рискам выполнения Программы следует также отнести растущие санкционные ограничения, недостаточное импортозамещение на рынке оборудования и программного обеспечения, нарушение обязательств поставщиками (низкое качество, дефекты в оборудовании и технологиях, нарушение сроков поставки и монтажа оборудования).

Минимизация указанных рисков обеспечивается за счет скоординированного выполнения комплекса мероприятий, взаимоувязанных по срокам, ресурсам и результатам.

## **VII. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Управление реализацией Программы будет осуществляться в рамках горизонтально-сетевой модели, основанной на принципах децентрализации и делегирования полномочий научным и образовательным подразделениям. Для реализации будет создана система управления, сочетающая матричную и линейно-функциональную модели. Основными элементами управления Программой являются: ректор, стратегический совет, ученый совет, проектные офисы направлений, экспертный совет, исполнительная дирекция.

Руководителем Программы является **ректор**, который несет персональную ответственность за ее реализацию, конечные результаты, целевое и эффективное использование выделяемых финансовых средств, а также определяет формы и методы управления ее реализацией. Ректор представляет ученому совету и в Минобрнауки России ежегодный отчет о достижении результатов по ключевым показателям Программы.

Высшим органом управления реализацией Программы является **стратегический совет**. В его состав входят: ректор, руководитель дирекции Программы, представители администрации и научно-образовательных подразделений КГУ (в том числе проректоры, руководители структурных подразделений), представители региональных органов власти, стратегических партнеров, руководители направлений Программы. В функции стратегического совета входят определение стратегии реализации

Программы, разработка плана на очередной год, координация взаимодействия между участниками, утверждение ежегодного бюджета, контроль за ходом реализации программы по показателям результативности, выработка рекомендаций по повышению эффективности реализации мероприятий, утверждение отчетов по результатам выполнения мероприятий Программы.

**Ученый совет** университета рассматривает материалы о ходе реализации мероприятий; организует проверки выполнения мероприятий, целевого и эффективного использования средств; готовит рекомендации по более эффективной реализации программных мероприятий с учетом хода реализации программы и тенденций социально-экономического развития; выявляет научные, технические и организационные проблемы в ходе реализации программы.

Главным приоритетом Программы является цифровая трансформация университета, что определяет необходимость введения новых управленческих позиций: проректора по цифровой трансформации, отвечающего за формирование и реализацию единой политики цифрового развития (CDTO — Chief Digital Transformation Officer); руководителя по работе с данными (CDO — Chief Data Officer); руководителя по цифровому проектированию и процессам (CTO — Chief Transformation Officer).

Координация работ по мероприятиям программы осуществляется проректорами университета. Реализацию мероприятий каждого направления курирует проректор, отвечающий за соответствующее направление и формирующий проектный офис. Основными функциями проектных офисов будут разработка мер по эффективной реализации Программы, подготовка решений стратегического совета в связи с реализацией «дорожной карты» Программы, формирование и предоставление отчетности. Механизм управления изменениями предполагает высокую степень самостоятельности проректоров — руководителей проектных офисов, которые будут принимать решения в рамках утвержденного бюджета и персонально отвечать за достижение соответствующих показателей.

Управление проектами в рамках мероприятий Программы выполняют **руководители проектов**, назначаемые приказом ректора университета по представлению руководителя дирекции Программы. Руководитель проекта несет ответственность за его реализацию перед ректором университета.

**Экспертный совет Программы** создается из числа ученых и специалистов ведущих вузов. Основными задачами экспертного совета являются подготовка рекомендаций по реализации Программы, участие в консультировании руководителей проектных офисов и проектов, подготовка предложений по повышению эффективности и результативности мероприятий Программы.

Административно-организационное сопровождение Программы возлагается на **исполнительную дирекцию**: координация действий административных служб и научно-образовательных подразделений по реализации Программы, составление календарных планов-графиков работ по мероприятиям, мониторинг хода работ и контроль исполнения работ, управление бюджетом, человеческими, материальными и техническими ресурсами, организация внешней и внутренней экспертизы проектов и мероприятий, организация конкурсов по реализации мероприятий для подразделений и проектных групп университета, осуществление контроля за деятельностью исполнителей проектов и мероприятий, подготовка отчетов о ходе реализации Программы.

По результатам рассмотрения стратегическим советом и учредителем хода реализации Программы развития университета в нее могут быть внесены изменения. В 2025 году в Программу предусматривается внести изменения, актуализирующие цели, основные направления и задачи развития университета на 2026–2030 годы.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1  
к Программе развития федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения высшего  
образования «Костромской государственной университет»  
на 2021–2030 годы

### П Л А Н

реализации мероприятий Программы развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Костромской государственной университет» на 2021–2030 годы

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
<b>1. Мероприятия, отражающие вклад университета в развитие российской системы высшего образования, взаимодействие образовательной организации и общества</b>			
1	Участие КГУ в реализации программы стратегического академического лидерства («Приоритет-2030»)	Восходящая мобильность университета в национальных рейтингах образовательных организаций высшего образования (не менее чем на 10 пунктов)	2023–2030
2	Создание центров компетенций национального уровня	Запуск не менее двух центров компетенций национального уровня (в формате проектно-организационных «гринфилдов»)	2021–2025
3	Сетевая интеграция КГУ	Вхождение университета в консорциумы и сетевые образования с ведущими университетами и научными организациями, государственными корпорациями по аддитивным технологиям, по искусственному интеллекту, по цифровому моделированию и др. (не менее 10)	2022–2030
4	Развитие военного учебного центра КГУ	Трансформация ВУЦ в региональный межвузовский военный центр	2022–2024

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
5	Расширение тематического спектра и модернизация инструментов экспертно-аналитической поддержки деятельности федеральных и региональных органов власти, городов, бизнеса	Увеличение числа внедренных научно обоснованных практик в деятельность органов государственной и муниципальной власти, бизнеса, НКО, зафиксированных в соглашениях о внедрении (не менее 10)	2022–2025
<b>2. Мероприятия по совершенствованию образовательной деятельности университета</b>			
1	Развитие комплексной работы со школьниками, привлечение талантливых абитуриентов, реализация профориентационных программ	Гибкая эффективная система профессиональной ориентации и агитации, позволяющая увеличивать контингент студентов, в том числе за счет талантливых выпускников школ региона и близлежащих территорий (средний балл ЕГЭ не ниже среднего по РФ)	2021–2025
2	Селекция и поддержка востребованных образовательных программ в соответствии с ключевыми направлениями научно-технологического развития	Совершенствование перечня и содержания образовательных программ (не менее 5 программ национального уровня); реализация новых гибких и открытых моделей образования, опирающихся на возможности сетевого взаимодействия и цифровые технологии (более 25 % сетевых программ); рост качества образования (восходящая мобильность в национальных рейтингах качества образования не менее чем на 10 пунктов)	2022–2025
3	Создание условий для развития личности каждого участника образовательных отношений	Переход от адаптивных к развивающим и созидательным образовательным программам, наличие видов деятельности, объединяющих учебную, воспитательную, научную работу, в том числе проектные интенсивы (уровень субъективной удовлетворенности обучающихся условиями не менее 80 %)	2022–2030

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
4	Развитие системы непрерывного образования	Современная, развивающая и гибкая система непрерывного образования, раскрывающая новые возможности для экономически-активного населения и реализованная на принципах субъектности, поливариативности, открытости, инновационности, междисциплинарности и обмена ресурсами участников образовательной системы; увеличение доли реализованных программ дополнительного профессионального образования, собранных на основе динамического конструктора с внешней оценкой сформированности компетенций (не менее 50 %)	2021–2025
<b>3. Мероприятия по совершенствованию научно-исследовательской и инновационной деятельности университета</b>			
1	Формирование новых научных коллективов и направлений и вовлечение в результативную исследовательскую работу научно-педагогических работников вуза	Созданы новые научные направления в университете посредством формирования новых научных коллективов с сочетанием тематик фундаментального и прикладного типа исследований, а также исследований междисциплинарного характера с привлечением в состав ведущих ученых (не менее 5 новых коллективов)	2022–2028
2	Развитие научно-исследовательских кооперационных связей с предприятиями и включение вуза инновационное развитие государства и региона.	Сформирована система сетевого взаимодействия / кооперационных связей с научными коллективами, центрами коллективного пользования вузов, научных институтов, промышленных предприятий и финансово-промышленных групп по созданию, внедрению и коммерческому вовлечению в экономический оборот результатов интеллектуальной деятельности (не менее 5 сетевых взаимодействий на основе долгосрочных соглашений)	2021–2025

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
3	Развитие научной среды и академической культуры вуза как условия и базы результативной исследовательской и инновационной деятельности	Создана экспертно-квалификационная, культурно-коммуникационная площадка и материально-техническая база для развития, популяризации и функционирования научно-исследовательской и инновационной деятельности (не менее 3 новых научных школ)	2023–2030
4	Развитие исследовательской культуры и поддержка молодых ученых	Сформирована система выявления и поддержки потенциальных научных лидеров среди молодежи, вовлечения обучающихся в эффективную работу в научно-исследовательских проектах и закрепления их в сфере науки и инноваций через развитие открытых условий исследовательской и инновационной карьеры (социальных лифтов в сфере НИОКР)	2021–2025
<b>4. Мероприятия по развитию кадрового потенциала университета</b>			
1	Создание системы регулярного кадрового аудита на соответствие качественных и количественных показателей кадрового потенциала потребностям университета	Сформированы механизмы опережающей комплексной оценки потребности в профессиональных кадрах и соответствующее планирование академического рекрутинга (обновление состава ННР и АУП не менее чем на 30 %)	2022–2026
2	Создание системы мотивации и стимулирования для всех категорий персонала	На основе цифровых моделей сформирован и функционирует рейтинговый механизм оценки вклада в достижения целей университета отдельных работников и подразделений в целом, с обеспечением материального и социального стимулирования на основе полученных данных (различие медианной и средней заработной платы внутри каждой категории персонала не менее 10 %)	2021–2028

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
3	Формирование комплексной системы профессионального развития	Сформирована культура компетентностного развития на основе внутреннего кадрового стандарта, инструментов оценки ключевого персонала и формирования рекомендаций по развитию, в том числе на базе внутренней системы непрерывного образования и целевых карьерных траекторий научно-педагогических работников: научно-академическая, образовательно-методическая, экспертно-практическая (индивидуализация карьерных траекторий 100 % работников)	2021–2028
4	Развитие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций	Удовлетворённость условиями работы и социальной средой вуза, восприятие университета как места поддержания ценностей развития каждого (уровень субъективной удовлетворенности работников не менее 80 %)	2022–2030
5	Формирование привлекательного HR-бренда университета как работодателя на региональном и внешнем рынке	Привлечение в университет наиболее конкурентоспособных кадров — носителей передовых компетенций, экспертизы и практического опыта (привлечение не менее 10 работников)	2021–2025
<b>5. Мероприятия по совершенствованию международной деятельности университета</b>			
1	Развитие академической мобильности научно-педагогических работников и обучающихся	Портфель программ академической мобильности позволяет реализовывать совместные научно-исследовательские, творческие и социально-гуманитарные проекты от короткой стажировки до освоения программы магистратуры в вузе-партнере (не менее 70 проектов)	2022–2025

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
2	Создание инновационных форматов проведения международных конференций и форумов	Разработан «методический конструктор» организации международных мероприятий, в том числе конференций и форумов преимущественно по приоритетным направлениям развития научно-исследовательской деятельности университета (не менее 50 мероприятий)	2022–2030
3	Привлечение иностранных абитуриентов в университет и организация их профессионального сопровождения	Разработана и реализована стратегия организации кастомизированного привлечения иностранных абитуриентов и профессионального сопровождения иностранных студентов на всех этапах взаимодействия с университетом; повышение привлекательности КГУ для талантливых абитуриентов из стран СНГ и КНР, увеличение числа иностранных студентов на программах бакалавриата и магистратуры (общее количество иностранных студентов не менее 5 %)	2022–2030
<b>6. Мероприятия по совершенствованию социально-воспитательной среды университета</b>			
1	Интеграция воспитательной деятельности в основные образовательные программы всех уровней	Каждая основная образовательная программа имеет воспитательную составляющую и ресурсное обеспечение (кадровое, содержательное, нормативно-правовое, организационное, методическое) ее реализации	2021–2022
2	Включение обучающихся в различные виды деятельности по формированию компетенций и осознанной гражданской позиции	Разработаны механизмы вовлечения в деятельность и удержания интереса обучающихся к комплексу предлагаемых университетом видов активностей по формированию компетенций и осознанной гражданской позиции обучающегося в экосистеме университета (доля обучающихся с высоким и средним значением индекса гражданственности не менее 70 %)	2021–2030

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
3	Развитие ценностно-смыслового пространства экосистемы университета	На основе результатов внутреннего мониторинга разработаны механизмы формирования осознанной гражданской позиции и деятельностного патриотизма у обучающихся (доля обучающихся с высоким и средним значением индекса деятельностного патриотизма не менее 70 %)	2021–2025
4	Реализация комплекса мер по формированию системы профессионального сопровождения самоопределения и самореализации обучающихся	Разработаны механизмы реализации профессионального сопровождения построения индивидуальных образовательных траекторий обучающихся в реальной и виртуальной среде экосистемы университета (доля ППС, привлеченного к сопровождению не менее 25 %)	2022–2025
<b>7. Мероприятия по совершенствованию и модернизации имущественного комплекса и оснащения материально-технической базы университета</b>			
1	Формирование современных научных, образовательных и рекреационных пространств	Трансформация образовательного и научного пространства в соответствии с современными требованиями и оснащение центров компетенций высокотехнологичным оборудованием. На каждой локации университета организована сеть универсальных (не менее 16) и уникальных (не менее 5) площадок. Постепенный отказ от аудиторных площадей в сторону коворкинг-зон различной наполняемости. Доля универсальных и уникальных площадок для научной и проектной работы в общем объеме площадей, используемых в образовательном процессе, составляет не менее 20 %. Центры компетенций обеспечены новым высокотехнологичным оборудованием, способствующим решению стратегических задач	2024–2030

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Основные результаты</b>	<b>Сроки реализации</b>
2	Развитие социально-культурной инфраструктуры	Приведение социальных, культурных и спортивных объектов университета в нормативное состояние. Обеспечение комфортного проживания и беспрепятственного доступа, развитие безбарьерной инклюзивной среды для обучающихся и сотрудников с ОВЗ. Доля обучающихся, обеспеченных комфортными местами для проживания, составляет не менее 50 %. Строительство не менее одного дома ЖСК для НПР и АУП. Строительство физкультурно-оздоровительного комплекса с плавательным бассейном. Доля разработанных и реализованных проектов приспособления зданий учебных корпусов и общежитий для использования лицами с ОВЗ, составляет не менее 30 % от общего числа строений	2021–2025
3	Ресурсосбережение и повышение энергоэффективности	Реализация программы энергосбережения. Модернизация системы отопления путем монтажа индивидуальных тепловых узлов с погодным регулированием. Монтаж светодиодного освещения в наиболее часто используемых помещениях. Увеличение реальной экономии средств за счет эффективного использования энергоресурсов (не менее чем на 30 %)	2021–2026

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
<b>8. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры университета и повышению эффективности управления</b>			
1	Формирование научно-образовательных инновационных кластеров	Сформированы пять научно-образовательных инновационных кластеров (инженерно-технологический, социально-гуманитарный, естественно-научный, творческий, ИТ); разработана модель и регламентирована деятельность организационной единицы в виде кластера; сформированы и функционируют в «параллельном» с основной структурой инновационно-образовательный и научно-образовательный кластеры	2022–2024
2	Совершенствование механизмов общественно-государственного управления программой развития	Действует стратегический совет университета как орган внешнего общественного управления. Попечительские советы выступают инструментами диверсификации и обеспечивают не менее 10 % бюджета	2022–2027
3	Внедрение новых организационных решений в сфере непрерывного образования	Осуществлен переход на высокомаржинальные модели организации непрерывного образования за счет оптимизации портфеля образовательных программ; реализован клиент-ориентированный подход на основе систематического маркетингового анализа рынка коротких образовательных программ на территории Российской Федерации и за рубежом, регулярного мониторинга регионального рынка, взаимодействия с предприятиями реального сектора экономики, ориентации на различные целевые группы и освоения новых территориальных и отраслевых рынков, налаженной системы обратной связи со слушателями. Рост дохода от реализации коротких образовательных программ не менее чем в полтора раза	2021–2024

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
<b>9. Мероприятия по цифровизации основных видов деятельности университета</b>			
1	Развитие цифровой инфраструктуры	Цифровая инфраструктура университета обеспечивает сбор, обработку и выдачу информации с различного рода устройств, достаточной для активного внедрения сервисов интеллектуального анализа данных, в том числе на основе искусственного интеллекта (сбор цифровых следов со 100 % смарт-устройств)	2021–2026
2	Создание цифровой платформы поддержки развития человека-универсала	Создана система сбора и анализа цифровых следов, верифицирующая динамику развития, обеспечивающая персонализированный отбор психолого-педагогических и социальных технологий развития и стимулирования самореализации работников и обучающихся (доля работников и обучающихся использующих систему, не менее 50 %)	2021–2028
3	Развитие онлайн сервисов	Внедрены онлайн-сервисы сопровождения непрерывного образования (в формате маркетплейс), мониторинга результативности основных процессов деятельности университета (в формате инструментальных панелей для всех участников процессов); рост объективности и точности управленческих решений, в том числе за счет создания предиктивных моделей (использование технологий ИИ не менее чем в 30 % сервисов)	2021–2025
4	Создание единой цифровой среды взаимодействия с ключевыми партнёрами	Наличие системы, обеспечивающей электронный документооборот с партнерами университета, возможность оперативно обмениваться информацией, вести совместные проекты (доля ключевых партнёров, использующих систему, не менее 75 %)	2023–2026

ПРИЛОЖЕНИЕ 2  
к Программе развития федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Костромской  
государственный университет» на 2021–2030 годы

**Ц Е Л Е В Ы Е   П О К А З А Т Е Л И**

эффективности реализации Программы развития федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования «Костромской государственный университет» на 2021–2030 годы

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Количество выпускников университета, трудоустроенных в регионе, на территории которого расположен университет и его филиальная сеть (при ее наличии) <sup>6</sup>	чел.	—	—	550	550	600	650	650	700	700	750	800
2. Средний заработок выпускников, завершивших обучение по образовательным программам высшего образования в году, предшествующем текущему, по отношению к среднему заработку по региону их трудоустройства <sup>7</sup>	%	—	—	100	125	150	175	175	175	180	180	180

<sup>6</sup>Показатель включается в Программу развития начиная с 2022 года.

<sup>7</sup>Показатель включается в Программу развития начиная с 2022 года.

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
3. Общий средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по результатам ЕГЭ <sup>8</sup>	ед.	63	63	63	65	65	67	67	67	68	69	70
4. Объем доходов от реализации дополнительных образовательных программ и программ профессионального обучения на 1 НПР <sup>9</sup>	тыс. руб.	67,4	70	77	85	93	110	125	147	163	180	200
5. Доля обучающихся по программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, программам ординатуры, программам ассистентуры-стажировки по очной форме, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра другого университета, входящего в топ-500 глобальных инсти-	%	0	0	0	0	1	1	2	3	3	5	5

<sup>8</sup>С учетом платного приема.

<sup>9</sup>Численность научно-педагогических работников (как общая численность, так и численность всех возможных подмножеств) здесь и далее рассчитывается как приведенная к числу ставок численность работников профессорско-преподавательского состава и научных работников университета на 01 октября отчетного года, включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без работающих по договорам гражданско-правового характера.

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
туциональных рейтингов ARWU, QS или THE или в топ-200 предметных (отраслевых) рейтингов ARWU, QS или THE, или российских научных организаций, отнесенных к 1-й или 2-й категории, в общей численности обучающихся по программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, программам ординатуры и программам ассистентуры-стажировки (очная форма обучения)												
б. Доля выпускников, освоивших программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре и защитивших диссертации на соискание ученой степени кандидата наук (или ее зарубежных аналогов) не позднее одного года с момента завершения обучения	%	0	2	5	7	10	15	20	20	25	30	50

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
7. Число публикаций образовательной организации высшего образования, индексируемых в международных информационно-аналитических базах данных Web of Science Core Collection / Scopus, в расчёте на 100 научно-педагогических работников <sup>10</sup>	ед.	10,4	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		15,1	15,2	15,5	16,0	16,2	16,5	17	18	19	19,5	20
8. Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в международных информационно-аналитических базах данных Web of Science Core Collection / Scopus, в расчете на 100 научно-педагогических работников <sup>11</sup>	ед.	121	130	135	140	145	150	160	170	180	190	200
		180	160	165	170	172	177	180	185	190	190	200

<sup>10</sup> Показатель измеряется в единицах и приводится по каждой из информационно-аналитических баз данных отдельно для каждого отчетного периода.

<sup>11</sup> Показатель рассчитывается как отношение количества цитирований публикаций университета, изданных за последние 5 лет, индексируемых в международных информационно-аналитических базах данных Web of Science Core Collection / Scopus, к численности научно-педагогических работников. Показатель измеряется в единицах и приводится по каждой из информационно-аналитических баз данных отдельно для каждого отчетного периода.

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
9. Объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности, права на использование которых были переданы по лицензионному договору (соглашению), и (или) доходов от патентов, лицензированных российским и иностранным приобретателям, в расчете на одного НПР <sup>12</sup>	тыс. руб.	0	0,015	0,03	0,06	0,08	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35
10. Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника (за счет всех источников) <sup>13</sup>	тыс. руб.	60	60	65	70	75	80	85	90	95	100	100
11. Доля внебюджетных средств в общем объеме научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	%	65	60	60	65	65	70	70	75	75	80	80

<sup>12</sup> Показатель измеряется в тыс.руб. и приводится для каждого отчетного периода отдельно.

<sup>13</sup> Показатель рассчитывается как отношение общего объема средств, полученных от выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, к численности научно-педагогических работников в университете. Показатель измеряется в тыс.руб и приводится для каждого отчетного периода отдельно.

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
12. Доля НПП в возрасте до 39 лет в общей численности исследователей	%	35	40	40	40	45	45	45	47	47	50	50
13. Удельный вес научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников университета (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера) <sup>14</sup>	%	80,8	73	75	75	77	80	80	80	80	80	80
14. Доля иностранных студентов, обучающихся по основным образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры и ординатуры, в общей численности	%	2,6	2,6	2,8	3,0	3,2	3,4	3,6	3,8	4,2	4,6	5,0

<sup>14</sup> Показатель рассчитывается как отношение численности научно-педагогических работников (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера), имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, к общей численности научно-педагогических работников образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера). Показатель измеряется в процентах и приводится для каждого отчетного периода отдельно.

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
студентов (приведенный контингент) <sup>15</sup>												
15. Объем средств от образовательной деятельности, полученных университетом от иностранных граждан и иностранных юридических лиц <sup>16</sup>	тыс. руб.	3200	3200	3500	3800	4100	4400	4700	5000	5500	6000	6300
16. Доля иностранных граждан из числа научно-педагогических работников в общей численности научно-педагогических работников университета <sup>17</sup>	%	0,1	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6	0,8	0,8	1
17. Доля средств в Программе развития, направленных на цифровизацию образовательного,	%	–	4	8	8	13	11	11	14	16	17	14

<sup>15</sup> Показатель рассчитывается как отношение приведенного контингента студентов-граждан иностранных государств к приведенному контингенту студентов (кроме студентов, обучающихся по специальностям, на которые не предусмотрен прием иностранных граждан). Показатель измеряется в процентах и приводится для каждого отчетного периода отдельно.

<sup>16</sup> Показатель рассчитывается как суммарный объем средств от образовательной деятельности, полученных университетом от иностранных граждан и иностранных юридических лиц. Показатель измеряется в тыс. руб и приводится для каждого отчетного периода отдельно.

<sup>17</sup> Показатель рассчитывается как отношение численности иностранных граждан из числа научно-педагогических работников, работающих в образовательной организации не менее 1 семестра, включая работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей), без работающих по договорам гражданско-правового характера, без учета занимаемых ставок, работающих или работавших в университете не менее 1 семестра (не менее 4 месяцев), к общей численности научно-педагогических работников университета. Показатель измеряется в процентах и приводится для каждого отчетного периода отдельно.

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
исследовательского и инновационного процессов в университете												
18. Численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования (очная форма обучения)	чел.	3698	3596	3600	3700	3800	4000	4200	4400	4600	4800	5000
19. Объем средств университета, поступивших за отчетный год из средств от приносящей доход деятельности, в расчете на 1 НПП	тыс. руб.	1059	1065	1070	1200	1500	1700	1900	2000	2200	2300	2450
20. Численность обучающихся в рамках сетевых партнерств	чел.	0	0	100	150	250	500	700	700	750	900	1000
21. Доля учебных дисциплин, реализуемых с использованием онлайн-курсов и других цифровых ресурсов внешних организаций, в общем объеме дисциплин	%	2	10	20	25	30	30	40	40	50	50	50
22. Доля студентов, принимавших участие в фундаментальных и прикладных исследованиях и другой	%	1	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5

Наименование целевого показателя	Единица измерения	2020*	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
проектной работе с внешним заказчиком												
23. Число научных и экспертных конференций и форумов, организованных совместно с международными организациями и ассоциациями	ед.	1	2	2	2	2	2	3	3	4	4	5
24. Количество участников просветительских и социальных проектов, проводимых университетом на безвозмездной основе, для жителей субъекта Российской Федерации, в котором расположен университет	чел.	1500	2000	6000	8000	10000	12000	12500	13000	13500	14000	15000
25. Доля студентов университета, участвующих в проектах социального волонтерства	%	30	35	35	45	45	50	55	60	65	70	75
26. Доля средств Программы развития, направленная на обновление приборной базы	%	–	2	10	10	20	20	10	10	15	10	10

ПРИЛОЖЕНИЕ 3  
к Программе развития федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Костромской  
государственный университет» на 2021–2030 годы

**ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

мероприятий Программы развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Костромской государственный университет» на 2021–2030 годы

млн рублей

Наименование источника средств	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>1. Мероприятия, отражающие вклад университета в развитие российской системы высшего образования, взаимодействие образовательной организации и общества</b>										
Федеральный бюджет	5,0	6,0	7,0	50,0	30,0	30,0	35,0	35,0	30,0	35,0
Региональный бюджет	1,0	1,0	1,0	0,5	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
Внебюджетные источники	1,0	1,0	2,0	0,5	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0
<b>2. Мероприятия по совершенствованию образовательной деятельности университета</b>										
Федеральный бюджет	20,0	22,0	24,0	25,0	30,0	32,0	32,0	35,0	35,0	40,0
Региональный бюджет	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
Внебюджетные источники	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	6,0	6,0	7,0	7,0	9,0
<b>3. Мероприятия по совершенствованию научно-исследовательской и инновационной деятельности университета</b>										
Федеральный бюджет	9,0	15,0	17,0	18,0	15,0	15,0	18,0	18,0	19,0	20,0
Региональный бюджет	0,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	6,0	6,0	7,0
Внебюджетные источники	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,0	5,5	6,0	6,0	7,0

Наименование источника средств	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
4. Мероприятия по развитию кадрового потенциала университета										
Федеральный бюджет	1,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	7,0	4,0	4,0	7,0
Региональный бюджет	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0
Внебюджетные источники	1,0	1,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	2,0	4,0
5. Мероприятия по совершенствованию международной деятельности университета										
Федеральный бюджет	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Региональный бюджет	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0
Внебюджетные источники	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,5	3,0	3,0
6. Мероприятия по совершенствованию социально-воспитательной среды университета										
Федеральный бюджет	10,5	11,0	11,7	12,3	13,0	14,5	14,0	14,5	15,0	16,0
Региональный бюджет	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,7	1,0	1,0	2,0
Внебюджетные источники	2,5	3,0	3,3	3,7	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	5,0
7. Мероприятия по совершенствованию имущественного комплекса и оснащения материально-технической базы университета										
Федеральный бюджет	156,0	56,0	55,0	25,0	15,0	16,0	17,0	18,0	19,0	20,0
Региональный бюджет	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Внебюджетные источники	4,0	4,0	7,0	10,0	12,0	5,0	5,0	5,0	6,0	6,0
8. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры университета и повышению эффективности управления образовательной организацией										
Федеральный бюджет	2,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0

Наименование источника средств	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Региональный бюджет	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Внебюджетные источники	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>9. Мероприятия по цифровизации основных видов деятельности университета</b>										
Федеральный бюджет	7,0	7,5	9,0	25,0	15,0	15,0	20,0	25,0	25,0	20,0
Региональный бюджет	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
Внебюджетные источники	2,0	4,0	4,0	1,0	5,0	5,0	6,0	7,0	9,0	10,0
<b>Итого по Программе развития</b>										
Федеральный бюджет	210,5	122,5	131,7	164,3	126,0	130,5	146,0	153,5	150,0	162,0
Региональный бюджет	2,0	5,0	5,5	8,0	10,0	9,0	9,2	11,0	13,5	17,0
Внебюджетные источники	18,5	23,5	30,3	29,7	40,0	35,0	35,5	39,5	43,5	50,0
Из всех источников	231,0	151,0	167,5	202,0	176,0	174,5	190,7	204,0	207,0	229,0