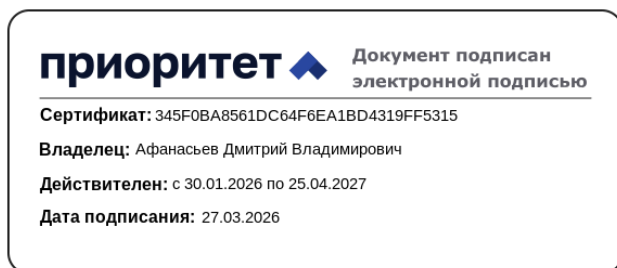


**УТВЕРЖДЕНА**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Заместитель Министра

\_\_\_\_\_/ Д.В.Афанасьев /  
(подпись) (расшифровка)

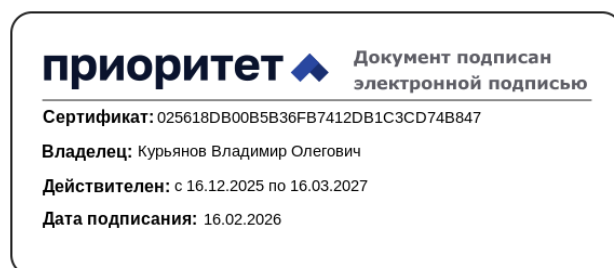


**СОГЛАСОВАНА**

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Крымский федеральный  
университет имени В. И. Вернадского»

**ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ РЕКТОРА**

\_\_\_\_\_/ В.О.Курьянов /  
(подпись) (расшифровка)



**Программа развития**

**Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»  
на 2025–2036 годы**

Симферополь, 2026 год

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

- 1.1. Краткая характеристика
- 1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период
- 1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал
- 1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

### **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

- 2.1. Миссия и видение развития университета
- 2.2. Целевая модель развития университета
- 2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)
  - 2.3.1. Научно-исследовательская политика
  - 2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации
  - 2.3.3. Образовательная политика
  - 2.3.4. Политика управления человеческим капиталом
  - 2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика
  - 2.3.6. Дополнительные направления развития
    - 2.3.6.1. Международная политика
- 2.4. Финансовая модель
- 2.5. Система управления университетом

### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

- 3.1. Стратегическая цель № 1 - Реализация потенциала научных групп Университета, выполняющих на мировом уровне исследования и разработки по приоритетным технологическим направлениям.
  - 3.1.1. Описание содержания стратегической цели развития университета
  - 3.1.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета
  - 3.1.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета
- 3.2. Стратегическая цель № 2 - Создание современного распределенного кампуса мирового уровня как центра профессионального и личностного развития обучающихся, молодых ученых, преподавателей и сотрудников.
  - 3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета
  - 3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета
  - 3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.3. Стратегическая цель №3 - Положительный образ Университета в международном научно-образовательном пространстве за счет увеличения численности иностранных студентов, повышения качества их подготовки и уровня социокультурной адаптации.

3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.4. Стратегическая цель № 4 - Эффективная экосистема непрерывного развития человеческого капитала для обеспечения технологического лидерства и устойчивого развития реального сектора экономики

3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.5. Стратегическая цель № 5 - Комфортная среда личностного и профессионального развития молодых научно-педагогических кадров в Университете.

3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.5.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.6. Стратегическая цель № 6 - Региональный центр компетенций в области превентивной, спортивной, реабилитационной медицины и медицины здорового долголетия.

3.6.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.6.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.6.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.7. Стратегическая цель № 7 - Высокий уровень финансовой устойчивости и финансового менеджмента Университета

3.7.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.7.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.7.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.8. Стратегическая цель №8 - Реализация потенциала каждого обучающегося, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности.

3.8.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.8.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.8.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

#### **4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА**

4.1. Описание проекта

#### **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА**

- 5.1. Описание стратегической цели технологического лидерства университета
- 5.2. Стратегии технологического лидерства университета
  - 5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета
  - 5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации
  - 5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства
- 5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

## 1.1. Краткая характеристика

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» (далее – Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Университет) – крупнейший образовательный, научный, культурный центр Республики Крым.

По состоянию на 01.01.2025 г. в Университете проходят обучение около 22 тыс. студентов, из них более 2,4 тыс. – иностранные студенты из 40 стран мира. Высокая доля бюджетных мест обеспечивает доступность качественного высшего образования. Более 1500 человек обучается в рамках квоты приема на целевое обучение. Развитая многоуровневая система подготовки, включая бакалавриат (51,7% контингента высшего образования), специалитет и магистратуру (32,4% и 15,9% соответственно) и подготовку кадров высшей квалификации (аспирантура - 435 чел., ординатура - 940 чел.), позволяет гибко реагировать на региональные потребности и формировать устойчивый кадровый потенциал для развития Крыма.

Преподавательскую деятельность осуществляют 237 докторов наук, в том числе 3 в возрасте до 39 лет и 943 кандидата наук, в том числе 153 в возрасте до 39 лет.

Пять филиалов Университета обеспечивают широкий охват образовательных программ и доступность высшего образования в крымском регионе: Гуманитарно-педагогическая академия (г. Ялта), Евпаторийский институт социальных наук, Институт педагогического образования и менеджмента (г. Армянск), Севастопольский экономико-гуманитарный институт, Юго-Восточная академия (г. Феодосия). По состоянию на 01.01.2025 г. контингент филиалов насчитывает более 2,8 тыс. человек.

Реализация образовательных программ высшего образования ведется в Университете по 39 укрупненным группам специальностей и направлений подготовки. Выбор Университетом приоритетных направлений подготовки – кадры для агропромышленного комплекса, туризма, санаторно-курортной отрасли и высокотехнологичных секторов – полностью соответствует текущим экономическим вызовам региона.

В Университете реализуются уникальные образовательные программы, ориентированные на решение актуальных проблем региона и/или направленные на реализацию запроса зарубежного рынка образовательных услуг, в том числе "Методы и технологии дополненной и виртуальной реальности", "Возобновляемые источники энергии", "Акватроника", "Функциональные материалы", "Биотехнология", "Технология бродильных производств и виноделия", "Технология эфирных масел и парфюмерно-косметических продуктов", "Роботизированные системы сельскохозяйственного производства", "Инновационные технологии выращивания фруктов, овощей и винограда", "Водные биоресурсы и аквакультура", "Биомедицинские исследования живых систем", "Природоохранные технологии и аквакультура", "Биопозитивные материалы в

современном строительстве", "Геостойкое строительство зданий и сооружений", "Курортная физическая реабилитация и двигательная рекреация", "Политическая культура и межкультурные коммуникации на Ближнем, Среднем Востоке и Северной Африке", "Лечебное дело" (преподавание на английском языке) [General Medicine] и др.

В реализации образовательных программ принимают участие ведущие промышленные предприятия и научные центры, что обеспечивает интеграцию образования, науки и бизнеса. Среди партнеров Университета:

1. Научные организации: Институт биологии Южных морей им. А.О. Ковалевского РАН, Никитский ботанический сад – Национальный научный центр РАН, ФГБУН «Федеральный исследовательский центр «Морской гидрофизический институт РАН», ФГБУН «Научно-исследовательский институт сельского хозяйства Крыма» и другие;
2. Предприятия инфраструктуры и переработки ресурсов: ГУП РК «Вода Крыма», ПАО «НПО «Йодобром», Армянский филиал ООО «Титановые Инвестиции», АО «Крымский содовый завод» и другие;
3. Индустриальные партнеры: АО ЭМЗ «ФИРМА СЭЛМА», ОАО «Пневматика», НПО «Криста», Группа компаний «АВИ-Центр», ООО «Миранда-медиа», ООО «Мед-Информ», ООО «СВС технологии», ООО «Лаборатория Форт Крым», АО «Фиолент», ООО «Мрия», ГБУЗ РК «Академический научно-исследовательский институт физических методов лечения, медицинской климатологии и реабилитации им. И. М. Сеченова», ГБУЗ РК «Научно-исследовательский институт детской курортологии, физиотерапии и медицинской реабилитации» и другие.

Для реализации практической подготовки в Университете функционируют более 50 научно-учебных лабораторий и центров, в том числе, Лаборатория «ФабЛаб КФУ», Центр искусственного интеллекта и анализа больших данных, Центр автономных роботизированных систем, Лаборатория «МикроЛаб», Научно-исследовательский центр функциональных материалов и нанотехнологий, Лаборатория функциональных материалов для квантовых устройств, Инжиниринговый центр «Биопозитивное строительство и ресурсосбережение», НКЦ «Технологии здоровья и реабилитации», НСПК «Пещера Таврида», Селекционно-семеноводческий центр плодовых культур, Инновационный центр виноградарства, Инжиниринговый центр «Генетические и клеточные технологии» и другие.

Одним из ключевых направлений научной деятельности является выполнение научных исследований в рамках грантов фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности. За последние 5 лет в рамках грантов РФФИ было выполнено 68, а в рамках грантов РНФ 55 НИР на сумму 366 9 млн. руб. В 2024 году РНФ было поддержано 36 проектов на общую сумму 95,7 млн. руб.

Наиболее крупные гранты: «Новые физические механизмы управления пучками оптических вихрей как основа волоконно-оптических устройств ОУМ-фотоники», «Иммунотулирующие эффекты лиганд-ассоциированной активации рецепторов к витамину D при экспериментально индуцированном аутоиммунном воспалении», руководитель, «Физиологические механизмы

восстановления двигательных функций верхних конечностей у пациентов детского возраста, страдающих детским церебральным параличом, с применением комплекса «неинвазивный интерфейс мозг-компьютер – экзоскелет кисти» с использованием биологической обратной связи», «Начало противостояния Востока и Запада. Борьба Митридата VI с Римом и судьбы народов Таврики и Синдики в позднем эллинизме в свете новых археологических данных: мультидисциплинарное исследование».

За 2024 год совокупный доход по всем источникам финансового обеспечения Университета составил 5 530,15 млн. рублей, из которых:

- средства субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в сумме 2 287,03 млн. рублей;
- доходы университета из внебюджетных источников в сумме 2 633,59 млн. рублей (в т.ч. средств ОМС 257,96 млн. рублей);
- иные целевые субсидии из федерального бюджета в сумме 609,53 млн. рублей.

По итогам 2024 года доля внебюджетных доходов увеличилась с 44,36% в 2023 году до 47,62%, значение показателя автономии университета увеличилось с 49,35 % по итогам 2023 года до 50,95%.

Университет ведет активную международную деятельность, сотрудничает с 39 зарубежными университетами и организациями из 21 страны мира.

## **1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период**

В 2021 – 2024 гг. Университет активно участвовал в реализации крупных образовательных и научно-методических проектов, внося значительный вклад в образовательные инициативы, ориентированные на поддержку интеграции исторических регионов России, профессиональное обучение и повышение квалификации государственных служащих, в том числе:

- «Летний университет» и «Университетские смены» (2021 – 2024 гг.), более 1390 обучающихся из Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Республики Беларусь, Херсонской и Запорожской областей, общий объем финансирования — 90,7 млн. рублей.
- Проект по включению курса «Основы российской государственности» в образовательные программы высшего образования (2024 г.), 100 участников, бюджет — 3 млн. рублей.
- Программа профессионального обучения государственных служащих из Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской и Херсонской областей (2023 г.), 730 человек, бюджет проекта — 10 млн. рублей.
- Программы профессионального обучения участников Молодежной общероссийской общественной организации «Российские Студенческие Отряды» рабочим профессиям, должностям служащих (2022 – 2024 гг.) в рамках Постановления Правительства РФ № 876, 990 человек, бюджет — 7 млн. рублей.

По рейтингу чек-листа выполнения ключевых показателей эффективности реализации молодежной политики и воспитательной деятельности в вузе Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по итогам 2024 года Университет занимает:

- 1 место среди 48 вузов Южного федерального округа;
- 2 место среди 10 федеральных университетов;
- 4 место среди всех вузов Российской Федерации.

С целью интеграции молодежной и образовательной политик созданы воспитательные инструменты образовательной политики: реализация педагогического подхода «Обучение служением» (охват 6778 обучающихся); образовательный модуль «Основы социального проектирования» (охват 3234 обучающихся).

Проект «Цифровые кафедры» демонстрирует успешное выполнение плановых показателей, интеграцию цифровых решений в образовательный процесс и активное сотрудничество с промышленными партнерами, что делает его одним из ключевых направлений цифровой трансформации Университета. В 2022 – 2024 гг. выпуск «Цифровых кафедр» составил 3508 человек. В 2024-2025 учебный год на цифровых кафедрах проходит обучение 3134 человека.

За период реализации Программы развития Университет сформировал репутацию центра исследовательских компетенций и коммерциализации научных разработок в области медицины, реабилитации и агропромышленного сектора. Этот статус подтверждается получением крупных грантов, в том числе Российского научного фонда (РНФ), Министерства здравоохранения Республики Крым (на общую сумму более 400 млн. руб.), соглашения с Министерством науки и высшего образования Российской Федерации на создание инжинирингового центра (грант более 300 млн. руб.), а также грант на создание и развитие Селекционно-семеноводческого центра плодовых культур (грант более 70 млн. руб.) и др. В структуре Университета был создан крупный научно-исследовательский центр «Технология здоровья и реабилитации», Научный спелеопалеонтологический комплекс «Пещера Таврида». На базе созданных структур успешно выполняются технологические проекты в рамках научно-образовательного центра мирового уровня НОЦ «МореАгроБиоТех».

В рамках развития фокусных направлений инновационной деятельности Университет сформировал компетенции в следующих областях:

1. Производство безвирусного посадочного материала.
2. Создание высокотехнологичных программ реабилитации и санаторно-курортного лечения для пациентов с различными нозологиями.
3. Использование генетических методов для разработки биомедицинских препаратов, направленных на персонализированную медицину и профилактику заболеваний.

Внедрение инновационных технологий Университета напрямую влияет на экономику Республики Крым, способствуя развитию биомедицинской индустрии, сельского хозяйства и санаторно-курортной сферы.

Университет реализует стратегический подход к управлению человеческим капиталом, направленный на привлечение, развитие и удержание талантливых специалистов. В числе значимых результатов: кадровая политика Университета включена в сборник лучших практик среди всех вузов России; коллективный договор Университета неоднократно отмечен на федеральном уровне, он обеспечивает систему льгот и компенсаций для работников, повышая их социальную защищенность.

За последние 5 лет Университет достиг значимых результатов в области международной деятельности, что способствовало укреплению его позиций как на национальном, так и на международном уровнях. В рамках реализации международной деятельности в период с 2014 по 2024 года 126 сотрудников и обучающихся Университета были направлены в 64 командировки в 27 государств мира. За тот же период Университет посетило 349 иностранных представителей из 42 государств. В рамках укрепления международного сотрудничества Университет привлекает зарубежных специалистов для проведения лекций, семинаров и совместных исследований. На 01.02.25 года в Университете на постоянной основе работают 3 зарубежных преподавателя: граждане Сирийской Арабской Республики, Литовской Республики и Республики Узбекистан, соответственно. Являясь членом Российско-Африканского сетевого университета (РАФУ), Университет принял участие в реализации Проекта «Летний многопрофильный университет» (в 2022 и 2023 гг.), реализуя культурные и образовательные инициативы, направленные на популяризацию российского образования за рубежом, развитие сотрудничества с африканскими странами.

Общий объем поступлений от приносящей доход деятельности за 2020–2024 годы демонстрирует положительную динамику. В 2024 году доходы от приносящей доход деятельности (ПДД) составили 2,38 млрд. руб., демонстрируя рост в 1,8 раза по сравнению с 2020 годом (1,26 млрд. руб. соответственно). В 2020 - 2024 гг. доходы Университета от ПДД по направлению «Наука» суммарно составили 332,6 млн. руб., при наивысшем показателе в 2022 году в 104,5 млн. руб. Университет успешно привлекает грантовое финансирование, в 2020 - 2024 гг. суммарно – более 2,3 млрд. руб., в том числе около 970 млн. руб. в рамках ПСАЛ «Приоритет 2030».

Развитие направления коммерциализации интеллектуальной собственности в Университете демонстрирует положительную динамику. Это подтверждает важность инвестирования в инновационные разработки и их коммерческое применение. В 2023 году Университет впервые получил доходы от РИД в размере 1,12 млн руб., а в 2024 году они увеличились почти в 3 раза – до 3,07 млн. руб.

Университет демонстрирует стабильное присутствие в национальных и международных рейтингах, подтверждая качество образовательных программ, научных исследований и интеграцию в мировое академическое сообщество:

- THE World University Ranking 2024 – 1501+ место.
- Рейтинг «Три миссии университета» – 59 место среди российских вузов, в глобальном рейтинге входит в группу 1031 - 1400.
- Рейтинг БРИКС 2024 – 201-250 место из 600 университетов.

- Национальный рейтинг Интерфакс 2024 – 59-61 место.
- Предметные рейтинги RAEX 2024 – 19 место по направлению «Государственное и муниципальное управление», 17 место по направлению «Ветеринария и зоотехния», 8 место по направлению «Сельское хозяйство».

В 2024 году Университет впервые вошел и занял 57 место в рейтинге влияния вузов России, что говорит о растущем влиянии его на общество.

### **1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал**

В Университете реализация образовательных программ высшего образования ведется по 39 укрупненным группам специальностей и направлений подготовки. Численность обучающихся за последние три года снизилась на 6,4%, что отражает как общефедеральные тенденции демографического спада, так и возможные изменения в предпочтениях абитуриентов.

Однако динамика по укрупненным группам направлений подготовки показывает разнонаправленные изменения, что свидетельствует о перераспределении спроса на образование.

Наибольшее снижение численности студентов наблюдается в следующих группах направлений подготовки: машиностроение (-50,0%), сценические искусства и литературное творчество (-100,0%), технологии лёгкой промышленности (-40,0%); электро- и теплоэнергетика (-25,4%); музыкальное искусство (-23,1%).

Рост численности обучающихся наблюдается в следующих направлениях: информатика и вычислительная техника (+12,9%); физико-технические науки и технологии (+8,0%); политические науки и регионоведение (+24,0%); архитектура (+6,1%); психологические науки (+5,5%); философия, этика и религиоведение (+4,1%); физическая культура и спорт (+2,2%).

Осуществлено переформатирование приемной кампании, усиление профориентационной работы и целевого набора. В рамках проведения вступительной кампании по приему абитуриентов в Университет на 2024-2025 учебный год общее количество заявлений, поданное по программам высшего образования, выросло по сравнению с аналогичным периодом приемной кампании на 2023-2024 учебный год на 5000 заявлений. Контрольные цифры приема, выделенные по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры были выполнены в полном объеме, с учетом головной организации и филиалов. Средний балл ЕГЭ по общему конкурсу составил 66,55 баллов.

Лидерами по наибольшей конкурсной ситуации и по среднему баллу зачисленных стали: 31.05.03 Стоматология - 96,33 балла; 40.03.01 Юриспруденция - 85,74 балла; 31.05.01-Лечебное дело - 85,22 балла. Кроме того, на специальность 31.05.01 Лечебное дело в 2024 году зачислен призер Межрегиональной олимпиады школьников «Будущие исследователи – будущее науки» по предмету биология.

Поступательно расширяется охват предпрофессионального образования и его интеграция с работодателями, формирование непрерывных образовательных маршрутов от школы до профессии в рамках реализуемого проекта «Классы В.И. Вернадского», направленного на создание специализированных учебных классов, включающих профориентационные модули, практико-ориентированное обучение и взаимодействие с индустриальными партнерами.

В 2024 году доля абитуриентов, зачисленных в Университет, прибывших из других регионов Российской Федерации составила 29%. Доля зачисленных абитуриентов из новых исторических территорий России составила 15%. Из общего количества зачисленных к категории иногородние относятся 75%. По итогам вступительной кампании на 2024-2025 учебный год, на обучение в Университет прибыли студенты из 77 субъектов Российской Федерации. По сравнению с 2023-2024 учебным годом, в 2024-2025 учебном году увеличилась доля зачисленных, являющихся участниками Специальной военной операции и их детьми.

Продолжается работа по разработке и внедрению индивидуальных образовательных траекторий, включая гибкие и междисциплинарные программы.

В разработке и реализации образовательных программ принимают участие индустриальные партнеры и специалисты-практики, их доля составляет 4,3%. В программах по направлениям информатики и вычислительной техники (09.03.01, 09.04.01) - 5,1% – 6,3%, по направлению «Программная инженерия» (09.03.04) - 6,6%, по направлению «Безопасность компьютерных систем и сетей» (10.05.01) - 7%.

Востребованность выпускников является одним из ключевых показателей, характеризующих качество подготовки специалистов. Данный параметр отражает уровень интеграции выпускников в рынок труда и степень соответствия их профессиональных компетенций требованиям работодателей. Общий уровень трудоустройства выпускников Университета стабильно высокий, варьируется в пределах 86,72%–87%, что свидетельствует о стабильности интеграции выпускников на рынок труда.

Доля трудоустроенных по специальности составляет 59,6%–60,4%. Наивысший уровень трудоустройства по специальности (77,6%–97%) демонстрируют выпускники специалитета и ординатуры, что обусловлено востребованностью специалистов в сфере здравоохранения.

Развитие системы дополнительного профессионального образования, включая корпоративные программы и микроквалификации направлено на адаптацию специалистов к требованиям быстро меняющегося рынка труда, повышение конкурентоспособности выпускников, развитие корпоративного обучения в сотрудничестве с индустриальными партнерами, а также интеграцию цифровых образовательных технологий для персонализированного и гибкого обучения.

Научная деятельность Университета направлена на создание новых знаний и технологий, применимых на практике, в различных областях науки и техники, включая: медицину и фармацевтику; генетические и клеточные технологии; сельское хозяйство; индустрию наноматериалов; искусственный интеллект; развитие электротранспорта и беспилотных

автоматических систем; архитектуру и строительство; экологию; историю и археологию; образовательные технологии; социально-экономические и гуманитарные науки.

Наблюдается стабильный рост объема выполнения НИОКР, научно-технических работ и научно-технических услуг по заказам предприятий реального сектора экономики. Так в 2021 году объем составил 17,7 млн. руб., в 2022 – 32,2 млн. руб., в 2023 году – 53,2 млн. руб., в 2024 году заключено договоров на сумму 54,2 млн. руб.

Растет публикационная активность научно-педагогических работников Университета. В 2024 году количество публикаций в журналах, входящих в Белый список составило 492, в 2023 году подобных публикаций было 347.

Не менее 80% научно-педагогических работников участвуют в научных исследованиях и привлекают студентов. Активная научная деятельность преподавателей, их вовлеченность в инновационную сферу и готовность интегрировать обучающихся в исследования, способствует становлению молодых ученых.

Не менее 40% научно педагогических работников связаны с реальным сектором экономики, научно-образовательными центрами и международными сообществами. В Университете сформирована человекоцентричная модель управления человеческим капиталом, через внедрение программ заботы о сотрудниках, развитие системы мотивации и профессионального роста, обеспечение гибкости карьерных треков. Более 90% сотрудников ежегодно повышают квалификацию, что обеспечивает актуальность преподаваемых дисциплин и соответствие образовательного процесса современным требованиям рынка труда.

Управление международной деятельности Университета активно взаимодействует с посольствами, дипломатическими представительствами в России, а также с агентствами по набору иностранных студентов. С 2022 года наметился положительный тренд увеличения численности иностранных студентов. Анализ востребованных направлений у иностранных обучающихся показывает явную доминирующую роль специальности «Лечебное дело» (95% обучающихся в 2024 году). В 2024 году Университет установил рекомендуемый минимальный проходной балл для абитуриентов из Республики Индия на уровне 50% (среднее арифметическое оценок по биологии и химии) при поступлении на медицинские специальности. Данный параметр позволяет на начальном этапе отбирать более подготовленных кандидатов и повысить качество приема иностранных обучающихся.

Иностранные обучающиеся вовлекаются в актуальную молодежную повестку Университета, участвуют в проводимых мероприятиях (более 100 в год, за 10 лет — более 1000 мероприятий, в которых приняло участие более 100 000 человек, из которых более 35 000 — иностранные граждане).

Развитие инфраструктуры Университета идет в соответствии с программой модернизации образовательной среды, обеспечивая улучшение учебных, исследовательских и жилых условий для студентов и преподавателей.

Ключевые направления инфраструктурных изменений:

- При содействии ППК «Единый заказчик в сфере строительства» на завершающей стадии находится строительство новых корпусов Физико-технического института (местимость 1200 чел., общая площадь 15 тыс. кв.м.), Административного корпуса и Студенческого центра (20 тыс. кв. м.), Архитектурно-строительной академии и Института иностранной филологии (15 тыс. кв.м., вместимость более 1200 чел.).
- Развитие студенческой жилой инфраструктуры. Завершается оснащение двух новых общежитий общей вместимостью 700 мест, что снижает дефицит мест для проживания студентов. Создана сеть коворкингов в 14 общежитиях, обеспечивающая 280 рабочих мест на общей площади 415 кв. м., что повышает доступность комфортных пространств для отдыха и подготовки к учебе студентов.
- Обновление базы для проведения конференций и различных социокультурных мероприятий. На базе отделения «Песчаное» возведен всепогодный шатер на 60 мест, увеличен номерной фонд до 84 мест, благоустроена территория. В 2024 году пилотный запуск площадки принес более 650 тыс. руб. дохода и позволил протестировать возможности проведения различных мероприятий.
- Создание современных лабораторных комплексов. На базе ОТКЗ «Медицинский институт им. С.И. Георгиевского» создана система «Чистых помещений» (ISO 7-8) площадью 318 кв.м, стоимостью более 34 млн руб. Новый лабораторный комплекс позволит развивать производство биотехнологических клеточных продуктов (БМКП) для персонализированной медицины.

Инфраструктурные объекты и проекты способствуют развитию Университета как передового образовательного и научного центра, а также повышают его конкурентоспособность на федеральном и международном уровнях.

#### **1.4. Вызовы, стоящие перед университетом**

Возможность реализации мероприятий программы Университета соотносится с развитием социальной, экономической, политической сфер.

К основным внешним вызовам, с точки зрения достижения целей и стратегического развития Университета, относятся:

- демографический переход, обусловленный ростом числа выпускников школ в перспективе до 2032 и снижением рождаемости начиная с 2017 года;
- отток молодёжи в другие регионы Российской Федерации по социально-экономическим причинам;
- рост спроса на высококвалифицированных специалистов в различных отраслях экономики;
- более низкий уровень социально-экономического развития Республики Крым, чем в других субъектах Южного федерального округа;
- отсутствие крупных промышленных партнеров, в том числе государственных корпораций, на территории Республики Крым;

- невысокий спрос на научные разработки у предприятий Республики Крым;
- низкая расчетная бюджетная обеспеченность Республики Крым и г. Севастополя;
- усиливающаяся конкуренция среди ВУЗов за абитуриентов, научные гранты и финансирование;
- потребность в обеспечении продовольственной безопасности и технологического суверенитета Российской Федерации, импортозамещения высокотехнологичных товаров;
- сложная международная политическая ситуация, влияющая на академическую мобильность, привлечение иностранных студентов и участие Университета в международных рейтингах;
- проблемы трансграничных платежей, и как следствие, значительный объем дебиторской задолженности иностранных обучающихся по платным образовательным услугам.

Существенными внутренними факторами, с точки зрения достижения целей и стратегического развития Университета, следует считать:

- доходы Университета из всех источников в расчете на одного НПП ниже, чем медианные значения вузов/филиалов по Российской Федерации;
- ограниченность финансового ресурса и необходимость привлечения заемных средств;
- доля научно-педагогических работников в возрасте до 39 лет составляет 20,5% и стремительно будет снижать до 2028 года;
- неконкурентоспособный стартовый уровень заработной платы молодых педагогических работников по сравнению с другими отраслями экономики и сферами деятельности;
- устойчивый рост общей площади учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), что приводит к росту затрат на коммунальные расходы в структуре себестоимости подготовки одного обучающегося;
- дефицит обновлённого жилья для иностранных студентов;
- ограниченные финансовые ресурсы на реконструкцию объектов инфраструктуры (62% аудиторий и лекционных кабинетов требует ремонта);
- изношенность жилого фонда (74% жилищного фонда требует капитального ремонта);
- применение понижающего коэффициента к выделяемой субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, в части функционирования Военно-учебного центра и подразделений среднего профессионального образования.

## **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

### **2.1. Миссия и видение развития университета**

**Миссия** – созидать будущее через создание, распространение и практическое применение знаний.

**Образ будущего** Университета на горизонте завершения действия программы развития в 2030 году и на перспективу до 2036 года:

- Региональное доминирование: доминирующий образовательный, научный и инновационный центр геостратегической территории полуостровов Крым.
- Целостная гармоничная экосистема науки, образования и инноваций.
- Экосистема непрерывного развития человеческого капитала, обеспечивающая подготовку высококвалифицированных специалистов для технологического лидерства и устойчивого экономического развития региона, реализацию потенциала каждого молодого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности.
- Значимые позиции в глобальном научно-образовательном сообществе, высокое качество подготовки иностранных студентов, привлекательные условия для успешной академической и социокультурной адаптации иностранных обучающихся.
- Ведущий научно-исследовательский центр, выполняющий отдельные исследования и разработки на мировом уровне по приоритетным технологическим направлениям.
- Ведущий центр компетенций в области превентивной, персонализированной медицины и обеспечения здорового долголетия.

### **2.2. Целевая модель развития университета**

Целевая модель развития Университета направлена на формирование современной образовательной, научной и инновационной среды, обеспечивающей устойчивое развитие общества и экономики. Университет должен стать не просто образовательной организацией, а гармоничной экосистемой, объединяющей фундаментальное образование, передовые научные исследования и прикладные технологические разработки.

К 2030 году и на горизонте планирования до 2036 года Университет будет функционировать как открытый научно-образовательный центр, обеспечивающий трансформацию знаний в реальные инновации, востребованные в промышленности, медицине, биотехнологиях и других высокотехнологичных отраслях.

Для достижения заявленных стратегических целей в области науки, образования, международного сотрудничества и прорывных технологий Университет выстраивает целостную систему управления, устойчивую финансовую модель, кадровую политику, инновационную цифровую экосистему и современную инфраструктуру, которые обеспечат эффективную реализацию всех приоритетных направлений его развития. Ключевые сервисные и сквозные политики Университета являются неотъемлемыми инструментами трансформации Университета

в гибкую, цифровую и инновационную экосистему, способствующую достижению технологического лидерства, высокого научного и образовательного потенциала с подготовкой кадров для передовых отраслей экономики.

Ключевыми количественными индикаторами достижения целевой модели Университета в 2030 году и на перспективу до 2036 года выступают следующие показатели:

Ключевые виды деятельности	Критерий / характеристика	2024	2030	2036
Создание знания	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, млн. руб.	289,9	390,0	468,0
	Количество ОПП, реализуемых в сетевой форме	0	20	30
	Количество программ ДПО, созданных по результатам проведенных научных исследований	12	25	35
	Количество публикаций в изданиях белого списка	492	600	800
Распространение знания	Численность студентов очной формы обучения, человек	15930	19244	23736
	Число слушателей ДПО, чел.	6376	9632	16250
	Объем доходов от реализации программ ДПО, млн. руб.	30,8	38,5	46,2
	Средний балл ЕГЭ, балл	66,55	70,2	71,0
	Доля обучающихся, участвующих в общественно-значимых мероприятиях, %	35	75	80
	Численность иностранных обучающихся, чел	2234	3110	4736
Практическое применение знания	Доходы от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, млн. рублей.	3,1	5,9	8,0
	Количество выпускников, являющихся предпринимателями (во время обучения и в течении первого года выпуска), человек	9	30	50
	Объем приносящей доход деятельности, млн. руб.	2,1	2,8	3,8
	Объем поступлений от прочих видов деятельности, млн. руб.	1211,2	1506,3	1966,2
Комплексная оценка вклада в развитие образования, науки и инноваций	Национальный рейтинг Интерфакс	59-61	ТОП 50	ТОП 45
	Рейтинг РАЕКС	-	ТОП 100	ТОП 80

### 2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)

#### 2.3.1. Научно-исследовательская политика

Принципы научно-исследовательской политики направлены на формирование эффективной системы наращивания и наиболее полного использования ресурсного и интеллектуального потенциала Университета для развития приоритетных научных исследований, в том числе

междисциплинарных, направленных на получение научных результатов мирового уровня, увеличения доли прикладных разработок и трансформации научных разработок в значимый источник доходов вуза за счёт их коммерциализации, совершенствования системы воспроизводства и развития научных кадров.

- 1. Обеспечение выполнения исследований на мировом уровне.** Поддержка научных школ, формирование на базе некоторых научных школ междисциплинарных центров академического лидерства. Обеспечение беспрепятственного доступа к научному оборудованию Университета, национальным и международным информационным ресурсам. Содействие участию учёных Университета в международных проектах. Выстраивание партнёрств с индустриальными партнерами, поиск «квалифицированных заказчиков». Совершенствование мер содействия публикационной активности исследовательских групп в высокорейтинговых научных изданиях. Содействие в повышении авторитета научных журналов Университета, продвижение их в «Белый список» с постепенным повышением уровня до БС2 и БС1. Создание системы привлечения ведущих исследовательских организаций и учёных для совместного выполнения научных исследований и подготовки кадров.
- 2. Доведение разработок до высокого уровня технологической готовности.** Внедрение института внешней экспертизы проектов, реализуемых в Университете, за счёт привлечения представителей экспертных организаций (РНФ, РАН), бизнеса, органов государственной власти. Повсеместное использование метода оценки УГТ для оценки сформированных заделов, достигнутой зрелости технологий, с целью практического применения и коммерциализации разработок. Выявление, мониторинг и комплексное сопровождение научных разработок на различных уровнях технологической готовности за счёт различных акселерационных программ, создания экспериментальных научно-производственных площадок и взаимодействия с индустриальными партнерами.
- 3. Воспроизводство научно-исследовательских кадров высшей квалификации и поддержка молодых исследователей.** Реализация специальных программ, конкурсов, направленных на создание коллективов молодых исследователей, вовлеченность в проектирование и реализацию научных проектов и разработок, стимулирование академической мобильности молодых учёных, поддержка выполнения диссертационных исследований аспирантов и докторантов. Выделение целевых мест в аспирантуре за счет собственных средств, по наиболее результативным и перспективным направлениям научной деятельности Университета. Целевая подготовка молодых сотрудников Университета в магистратуре и аспирантуре в ведущих образовательных и научных организациях за счёт собственных средств Университета. Организация жилищной инфраструктуры аспирантов, обеспечение молодых учёных жильём. Развитие работы студенческих научных, научно-технических кружков, создание института наставничества, поддержка наставничества посредством инструментов эффективного контракта. Активизация работы СНО и СМУ Университета.
- 4. Цифровизация управления научно-исследовательской деятельностью.** Внедрение информационно-аналитической системы управления НИОКР с широким перечнем сервисов.

### 2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации

Политика Университета в области инноваций и коммерциализации направлена на развитие культуры творчества, предпринимательства и междисциплинарного сотрудничества, а также на эффективное внедрение научных разработок в реальный сектор экономики. В основе данной политики лежат следующие принципы:

- 1. Развитие предпринимательства и стартап-экосистемы.** Формирование предпринимательского мышления среди обучающихся и научно-педагогических работников. Формирование компетенций в сфере трансфера технологий и коммерциализации. Создание стартапов и малых технологических компаний на основе университетских исследований. Создание механизмов привлечения инвесторов для развития технологических стартапов.
- 2. Ориентация на рыночный спрос.** Приоритет технологическому трансферу и адаптации разработок под актуальные потребности индустрии.
- 3. Управление интеллектуальной собственностью.** Разработка и внедрение системы правовой охраны, учета и коммерческого использования результатов интеллектуальной деятельности (РИД). Управление правами на РИД на основе баланса интересов изобретателей, Университета и потребителей РИД.
- 4. Партнерство с реальным сектором экономики и органами государственной власти** (федеральными и региональными органами исполнительной власти). Развитие механизмов взаимодействия Университета с промышленными предприятиями и государственными структурами. Формирование и ведение реестра технологических запросов на НИОКР. Выполнение возмездных НИОКР, НТУ и НТР в интересах заказчиков. Использование механизма малых технологических компаний для коммерциализации разработок. Встраивание научно-производственной инфраструктуры Университета в технологические цепочки стратегических партнеров.
- 5. Справедливое распределение доходов от коммерциализации.** Введение прозрачных механизмов распределения прибыли от коммерциализации РИД между Университетом и авторами разработок. Реинвестирование части доходов в поддержку научных инициатив и предпринимательской активности.
- 6. Открытость инновационной экосистемы.** Непрерывный обмен ресурсами, технологиями и знаниями с индустриальными и государственными партнерами. Вовлечение новых стейкхолдеров в процесс развития Университета. Развитие центров коллективного пользования, инжиниринговых центров, научно-производственных площадок, обеспечивающих доступ стейкхолдеров к современному научному оборудованию Университета.
- 7. Сервисная модель сопровождения инноваций.** Предоставление юридической, финансовой и административной поддержки инновационным проектам, а также разработка и реализация образовательных программ по вопросам коммерциализации, трансфера технологий и управления интеллектуальной собственностью.
- 8. Прозрачность и цифровая трансформация.** Обеспечение открытости процедур принятия решений в сфере инноваций и коммерциализации. Внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки результативности инновационной

деятельности, использование цифровых инструментов мониторинга. Применение современных цифровых технологий для автоматизации процессов управления, обмена информацией и оптимизации коммерциализации РИД.

### 2.3.3. Образовательная политика

Образовательная политика Университета основана на принципах, обеспечивающих высокое качество образования, интеграцию с научными исследованиями и ориентацию на актуальные запросы индустрии и рынка труда. В основе данной политики лежат следующие принципы:

1. **Интеграция образования и науки.** Образовательные программы ориентированы на актуальные научные исследования, открывают студентам доступ к передовым знаниям и технологиям, что способствует формированию исследовательских и аналитических навыков.
2. **Междисциплинарный подход.** Разработка учебных программ, объединяющих знания из различных областей для решения сложных региональных и глобальных проблем.
3. **Адаптивность обучения.** Оперативное обновление учебных планов в соответствии с динамикой рынка труда, научного прогресса и запросов региональной экономики, обеспечение гибкости в формировании содержания программ.
4. **Индивидуализация обучения.** Внедрение гибких образовательных траекторий, персонализированных методик и смешанных форматов обучения, включая инклюзивный подход и наставничество, ориентированное на развитие компетенций студентов.
5. **Развитие предпринимательских компетенций.** Формирование у студентов навыков технологического предпринимательства, создания стартапов, коммерциализации научных разработок и работы в инновационной среде.
6. **Практико-ориентированное обучение.** Акцент на тесное взаимодействие с индустриальными партнерами через программы стажировок, проектное обучение, участие работодателей в разработке образовательных программ и преподавании, внедрение микро- и двойных квалификаций.
7. **Развитие непрерывного образования.** Поддержка концепции «обучение на протяжении всей жизни» через программы дополнительного образования, переподготовки и повышения квалификации.
8. **Цифровая трансформация образования.** Внедрение онлайн-курсов, адаптивных образовательных платформ, технологий искусственного интеллекта для персонализированного обучения и анализа цифрового следа компетенций студентов.
9. **Глобальная конкурентоспособность.** Развитие академической мобильности, сотрудничество с ведущими университетами и научными центрами.
10. **Мониторинг и контроль качества образования.** Развитие системы оценки эффективности образовательных программ, мониторинг трудоустройства выпускников, обратная связь от работодателей, привлечение независимых экспертов к оценке качества обучения.

### 2.3.4. Политика управления человеческим капиталом

Университет считает своей главной ценностью коллектив сотрудников и их благополучие, как определяющий фактор эффективного достижения заявленных стратегических целей, способствуя

их личностному и профессиональному росту. Основные принципы политики управления человеческим капиталом:

- 1. Привлечение молодых и высокомотивированных преподавателей.** Университет создает условия для молодых специалистов, включая систему наставничества, научную и педагогическую поддержку, гранты и программы профессионального роста. Разрабатываются меры материального и нематериального стимулирования для закрепления перспективных кадров в академической среде.
- 2. Интеграция специалистов с практическим опытом работы в реальном секторе экономики.** Политика ориентирована на привлечение внешних высококвалифицированных специалистов, в том числе представителей бизнеса и международных научных сообществ, по принципу академической мобильности.
- 3. Прозрачность кадровой политики и индивидуальный подход.** Внедряется комплексная система оценки личностно-профессиональных компетенций сотрудников, индивидуальные траектории развития и программы повышения квалификации. Формируется кадровый резерв с механизмами планирования профессионального роста. В рамках системы независимой оценки эффективности разрабатываются инструменты цифрового мониторинга вклада сотрудников в научную и образовательную деятельность.
- 4. Развитие университетской корпоративной культуры.** Создается открытая среда для взаимодействия преподавателей, исследователей и студентов, что способствует обмену знаниями и генерации инноваций. Внедряется система наставничества, горизонтальных связей и командного взаимодействия, формируется академическое сообщество, ориентированное на коллаборацию и передачу знаний между поколениями.
- 5. Конкурентоспособность и мотивация.** Университет развивает гибкую систему вознаграждения, ориентированную на эффективность профессиональной деятельности и вклад сотрудников в реализацию стратегических целей Университета. Предусматриваются механизмы стимулирования молодых ученых, в том числе через систему эффективного контракта, премии, субсидии на жилье, научные командировки.
- 6. Социальная ориентированность и поддержка благополучия сотрудников.** Поддержка сотрудников в вопросах социальной защиты, соблюдения баланса работы и личной жизни. Взаимодействие с профсоюзными организациями в части реализации социальных инициатив, направленных на повышение качества жизни работников и комфортных условий труда.
- 7. Цифровизация и инновационные подходы к управлению персоналом.** Внедрение современных цифровых инструментов для автоматизации кадровых процессов, мониторинга профессионального развития, оценки эффективности работы преподавателей и повышения прозрачности управления персоналом. Развитие компетенций в области онлайн-образования и цифровых технологий.
- 8. Гибкость профессиональной деятельности и индивидуализация карьерных траекторий.** Внедрение дифференцированного (талант-ориентированного) подхода, позволяющего работникам сосредотачиваться на той сфере деятельности, где их потенциал реализуется наиболее эффективно – научной, педагогической, методической,

управленческой или иной. Формируется система индивидуального распределения нагрузки и адекватного вознаграждения в зависимости от вклада преподавателя в развитие Университета.

### **2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика**

Кампус Университета формируется как динамичное, комфортное и многофункциональное пространство, ориентированное на поддержку образовательной, научной, социальной и культурной активности всех участников университетского сообщества.

- 1. Современность и технологичность.** Кампус развивается в соответствии с мировыми стандартами, обеспечивая доступ всех участников академической среды к современным лабораториям, цифровым образовательным платформам, коворкингам.
- 2. Инклюзивность и доступность,** обеспечивающая равные возможности для всех обучающихся, включая студентов с ограниченными возможностями здоровья.
- 3. Безопасность и комфорт.** Приоритетным направлением является создание безопасного и удобного пространства для обучения, проживания и досуга. Внедряются современные системы контроля доступа, видеонаблюдения, экстренной связи и пожарной безопасности. Улучшаются условия проживания в общежитиях, организуется качественное питание и комфортная инфраструктура отдыха.
- 4. Экокампус.** Внедрение принципов экологической устойчивости, использование энергоэффективных технологий, создание зеленых рекреационных зон. Развитие программ раздельного сбора отходов, водо- и энергосбережения.
- 5. Гибкость и адаптивность,** ориентация на быстрое реагирование на изменения в образовательном процессе и научной деятельности. Пространства университета трансформируются под актуальные запросы студентов и преподавателей, создаются современные пространства для проектной работы, предпринимательства и коллективных исследований.
- 6. Социальная и культурная активность.** Кампус - центр общественной жизни, где развиваются студенческие сообщества, проводятся образовательные, культурные и спортивные мероприятия.
- 7. Интернационализация.** Развитие кампуса направлено на создание комфортных условий для иностранных студентов и преподавателей.
- 8. Развитие партнерств и интеграция с городом (-ами).** Кампус - неотъемлемая часть городской среды и точка притяжения молодежи.

### **2.3.6. Дополнительные направления развития**

#### **2.3.6.1. Международная политика**

Принципы международной политики Университета направлены на повышение его глобальной конкурентоспособности, привлечение иностранных студентов и развитие международного сотрудничества.

- 1. Взаимодействие с иностранными абитуриентами, обучающимися и выпускниками.** Поддержка эффективных каналов распространения достоверной информации за рубежом об образовательных, научных и инфраструктурных возможностях Университета и Республики Крым (международные образовательные выставки, цифровые платформы, работа с агентами по набору студентов). Развитие и поддержка портфеля англоязычных и мультиязычных образовательных ресурсов, адаптированных под иностранных обучающихся.
- 2. Инновационная инфраструктура и каналы связи.** Внедрение цифровых инструментов дистанционного взаимодействия и формирования положительного мнения у иностранных кандидатов и их родителей относительно обучения в Университете.
- 3. Международная академическая мобильность.** Применение эффективных практик академической мобильности научно-педагогических работников, административно-управленческого персонала и обучающихся. Расширение практики приглашения иностранных преподавателей, исследователей и экспертов.
- 4. Практика на собственной базе.** Приоритетное развитие собственных баз практической подготовки, включая симуляционно-виртуальную клинику и другие инфраструктурные объекты. Создание условий для прохождения практики иностранными студентами на базе партнерских организаций Университета за границей.
- 5. Адаптация иностранных обучающихся.** Комплексная система социокультурной и академической адаптации иностранных студентов: программы языковой поддержки, культурного обмена, наставничества, работа студенческих клубов, включая клубы по странам происхождения обучающихся.
- 6. Глобальное партнерство и академическая интеграция.** Расширение взаимодействия с различными образовательными, научными и экспертными сообществами по всему миру. Открытый диалог и совместные исследовательские инициативы, содействие обмену знаниями, лучшими практиками и инновационными подходами в образовании, науке и инновациях.

#### **2.4. Финансовая модель**

*Анализ финансового состояния университета.* В Университете наблюдается общая тенденция к росту доходов в течение рассматриваемого периода, с небольшими колебаниями, пик роста приходится на 2024 год (4 932 740,30 тыс. руб.) (в 2021 году наблюдалось значительное падение доходов, после чего последовало восстановление).

Внебюджетные доходы демонстрируют рост, особенно заметный в период с 2021 по 2024 год. Доля внебюджетных доходов в общих доходах значительно увеличилась с 2016 года (24,55%) до 2024 года (37,76%), что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости Университета и его способности привлекать средства из альтернативных источников.

Доля федерального бюджета остается значительной (61,80%). При этом, доля доходов из бюджета субъекта РФ и местного бюджета незначительна (менее 1%) и непостоянна.

Доходы Университета из средств федерального бюджета на образовательную деятельность составляют основную часть общих доходов, хотя их доля имеет тенденцию к снижению с 66,83%

в 2016 году до 63,67% в 2024 году. Доля доходов от научных исследований и разработок значительно возросла, особенно в период с 2021 по 2023 год (с 7,97% до 15,22%), что свидетельствует об усилении развития научно-исследовательской деятельности и способности Университета привлекать финансирование на реализацию научных проектов.

Доля внебюджетных средств в доходах от образовательной деятельности стабильно растет с 26,88% в 2016 году до 40,39% в 2024 году. Доля внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок составляет 20,70%, но имеет более нестабильную динамику, что связано с особенностями финансирования научных проектов и грантов.

В целом за период с 2014 по 2024 год Университет демонстрирует положительную динамику развития финансово-экономической деятельности. Наблюдается увеличение доли внебюджетных доходов, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости и диверсификации источников финансирования. Образовательная деятельность продолжает играть важную роль в доходах Университета, однако научные исследования и разработки становятся все более значимым источником финансирования.

Показатели финансовой устойчивости характеризуют удовлетворительное значение по большинству компонентов. Особого внимания в управлении заслуживает просроченная дебиторская задолженность, доля которой выше приемлемых значений.

*Эффективность использования ресурсов.* Университет успешно генерирует внебюджетные средства за счет платных образовательных услуг и научных исследований. Доходы от приносящей доход деятельности на одного НПП за 2024 год составили 909,66 тыс. руб., а на одного обучающегося – 297 тыс. руб.

Площадь учебно-лабораторных помещений на одного обучающегося составляет 10,37 м<sup>2</sup>, что указывает на доступность учебных помещений для студентов и является достаточным для комфортного обучения и проведения практических и лабораторных работ. При этом, в Университете довольно низкий показатель обеспеченности компьютерами на одного обучающегося (0,33 ед.), что является недостаточным для современного учебного процесса, особенно в областях, где требуется активное использование информационных технологий.

Университет имеет относительно небольшую площадь, предназначенную для научно-исследовательских подразделений (3 613 м<sup>2</sup>) по сравнению с общей площадью учебно-лабораторных зданий (172 196 м<sup>2</sup>).

Университет демонстрирует хорошие показатели по доходам, особенно в части приносящей доход деятельности. Однако, материально-техническая база, особенно обеспеченность компьютерами, требует инвестиций.

*Описание целевой финансовой модели.*

В настоящее время в Университете действует финансовая модель, сочетающая в себе бюджетные и внебюджетные источники, средства обязательного медицинского страхования. В текущей

ситуации, в финансовой модели значительную часть консолидированного бюджета составляет доля бюджетных средств, которая по итогам 2024 года составила 61,8%.

Бюджетные источники доходов включают в себя: финансирование подготовки студентов основных образовательных программ; финансирование фундаментальных и прикладных исследований в интересах федеральных органов исполнительной власти и управления; целевые субсидии.

К внебюджетным источникам доходов относятся: платные образовательные услуги; гранты, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в рамках государственных и коммерческих заказов; иная приносящая доход деятельность (медицинские услуги, сельскохозяйственное производство, проектная деятельность и другие).

Целевая финансовая модель Университета учитывает следующие основные макроэкономические показатели:

- Темп роста инфляции при планировании доходов - 4,5%.
- Соотношение численности ППС к численности студентов - 1:12.
- Среднемесячная заработной плата работников от среднего дохода от трудовой деятельности по региону: для ППС и научных работников – 200 %, педагогических работников СПО – 100 %.
- Повышения МРОТ до 35 тыс. руб. к 2030 году.
- Прогноз Минэкономразвития РФ по уровню заработной платы: 41 870,00 руб. в 2025 году, 44 801,00 руб. в 2026 году, 47 758,00 руб. в 2027 году.
- Прогноз Минэкономразвития Республики Крым по темпам роста начисленной заработной платы – 106,6% к уровню предыдущего года.

Целевыми характеристиками финансовой модели до 2030 года являются:

- Увеличение доли внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета до 7,6 %.
- Увеличение доли доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета до 44,2 %.

*Описание организационно-функциональной схемы распределения прав, обязанностей и ответственности за результаты финансовой деятельности.*

Университет проводит политику по централизации финансовой системы, предусматривающую централизованное определение плановых показателей и политик как в доходной составляющей, так и в расходной.

Основные финансовые решения принимаются на уровне руководства Университета, а большая часть средств находится в управлении служб проректорского корпуса (укрупненные центры финансовой ответственности – далее крупные ЦФО).

Преимущества централизации финансовой системы управления Университетом на данном этапе являются:

- Экономия на масштабе: укрупнение позволяет сократить дублирующие функции и административные расходы.
- Повышение эффективности: более крупные ЦФО могут эффективнее использовать ресурсы, оптимизировать процессы и внедрять новые технологии, с учетом понимания пула требуемых к реализации задач.
- Улучшение координации и коммуникации: укрупнение сокращает количество уровней управления, упрощает коммуникацию и повышает скорость принятия решений.
- Усиление контроля: централизованное управление позволяет лучше контролировать финансовые показатели и риски.
- Упрощение системы отчетности: укрупнение сокращает количество отчетов и упрощает их анализ.
- Внедрение новых информационных систем: укрупнение ЦФО позволяет параллельно внедрить новые информационные системы, позволяющие автоматизировать и цифровизировать процессы управления финансами.

Вместе с тем, проявляются и такие недостатки централизованной финансовой системы Университета как снижение активности и мотивации структурных подразделений; усиление проблемы развития и наращивания внебюджетной деятельности; снижение гибкости в распределении средств; снижение экономической заинтересованности структурных подразделений.

Учитывая вышеуказанные недостатки разработан пилотный проект выделения центров финансовой ответственности (ЦФО), наделенных определенными полномочиями по получению, распределению и использованию финансовых ресурсов и ответственностью за достижение определенных показателей финансово-хозяйственной деятельности Университета.

Для каждого ЦФО будут определены сферы ответственности, объем прав и обязанностей, механизмы их реализации, а также устанавливаются:

- доходные и/или расходные статьи в пределах компетенции центра;
- планы, находящиеся в пределах компетенции центра;
- ключевые показатели, за которые руководители ЦФО несут ответственность;
- перечень проектов, в реализации которых участвует ЦФО;
- бюджет ЦФО.

Принятие решения о наделении ЦФО структурного подразделения (стратегического технологического проекта) будет осуществлять ректор при наличии экономической целесообразности.

## **2.5. Система управления университетом**

Для успешного достижения целевого состояния на горизонте завершения действия программы развития в 2030 году и на перспективу до 2036 года Университет будет придерживаться **матричной** модели управления, в основе которой лежат такие компоненты:

- централизация стратегического управления;
- централизованно-диверсифицированная модель управления процессами (проектами) на основе проектно-ориентированного подхода;
- цифровая трансформация управления;
- партнерство с образовательными, научными организациями, организациями реального сектора и федеральными и региональными органами исполнительной власти;
- международная интеграция и конкуренция на международных образовательных рынках.

Планируемые характеристики системы управления университетом:

### **1. Централизация стратегического управления.**

Осуществляется через коллегиальные органы Университета:

- наблюдательный совет (осуществляет контроль и мониторинг реализации программы развития);
- учёный совет (утверждает стратегию развития Университета, заслушивает отчеты о реализации программы развития);
- ректор (утверждает программу развития);
- инвестиционный совет (осуществляет контроль и мониторинг реализации проектов и программ, реализуемых в рамках программы развития университета, принимает решение об утверждении содержания программ и проектов, реализуемых в рамках Программы развития, а также изменения в них).

Формирование коллегиальных органов осуществляется с учетом приглашения в его состав представителей законодательной и исполнительной власти, индустриальных партнеров.

### **2. Централизованно-диверсифицированная модель управления процессами (проектами) на основе проектно-ориентированного подхода.**

Система управления состоит из двух блоков: текущего функционирования (на основе линейно-функционального или дивизионного подхода) и стратегического развития (основанного на матричном подходе).

Блок текущего функционирования курирует Первый проректор и профильные проректоры по основным направлениям деятельности.

Субъекты управления стратегическим развитием включают: Дирекцию программы развития (осуществляет оперативное управление проектами программы развития, контролирует исполнение дорожных карт, координирует взаимодействие с внешними экспертами, а также проводит мониторинг ключевых показателей эффективности и сопровождает участие

Университета в национальных и международных рейтингах), проектные офисы (структурные подразделения, наделенные функциями проектного офиса), Дирекцию планово-экономической работы (осуществляют сервисную поддержку реализации проектов и программ). Объектами управления выступают – проекты и программы.

Достижение показателей развития Университета осуществляется через реализацию следующих инструментов:

- внедрение ключевых показателей эффективности работы структурных подразделений, планирование показателей с учетом целевого состояния Университета; при управлении стратегическими технологическими проектами предусмотреть соответствующие КПЭ для задействованных структурных подразделений;
- внедрение системы бюджетирования достижения ключевых показателей эффективности работы структурных подразделений;
- внедрение системы ежегодных контрольно-ревизионных мероприятий по достигнутым и планируемым показателям эффективности на следующий период, а также вопросам формирования бюджета развития;
- автономизация структурных подразделений (центров финансовой ответственности) с делегированием отдельных полномочий, с целью повышения оперативности принятия решений;
- создание и развитие проектных офисов (структурных подразделений, наделенных функциями проектного офиса), ответственных за реализацию стратегических целей (обеспечивают взаимодействие с партнёрами, обеспечивают контроль выполнения ключевых показателей эффективности работы).

Для формирования проектов и программ, направленных на достижение стратегических целей, формируются рабочие группы из числа административно-управленческого персонала и кадрового резерва Университета. С целью повышения оперативности принятия решений руководителям проектов и программ могут быть делегированы полномочия по управлению человеческим капиталом, взаимодействию с партнерами, распоряжению финансовыми ресурсами. Проектам бюджетом более 10 млн. рублей может быть делегирована финансовая ответственность и создан центр финансовой ответственности.

Программа развития Университета реализуется на основе программного и проектного подхода, обеспечивающих комплексное управление стратегическими инициативами.

**Программный подход** предполагает **целостное управление стратегическими направлениями развития университета**, в рамках которых формируются взаимосвязанные проекты. Он позволяет системно решать масштабные задачи, обеспечивая согласованность действий и достижение стратегических целей.

**Проектный подход** применяется для **управления конкретными инициативами**, направленными на достижение измеримых результатов в установленные сроки.

Для эффективной реализации программы развития, в контуре стратегического развития, научно-технический совет и учебно-методический совет будут наделены экспертными функциями за счет приглашения на их заседания представителей индустриальных партнеров и/или региональных органов исполнительной власти, для обсуждения и последующего направления через Дирекцию программы развития предложений в Инвестиционный совет о внесении изменений в проекты и программы.

Для усиления позиций Университета на региональном и федеральном рынках будет сформирована специализированная служба маркетинга и стратегического развития. Данная служба будет обеспечивать комплексное продвижение Университета, координировать взаимодействие всех заинтересованных сторон и способствовать развитию партнерских отношений с региональными и федеральными организациями.

### **3. Цифровая трансформация управления.** Что предусматривает:

- внедрение цифрового сервиса для руководителей разного уровня, включая руководителей структурных подразделений и руководителей программ и проектов Программы развития, с целью повышения уровня оперативности управления и принятия решений;
- внедрение цифровой платформы управления проектами и программами университета;
- развитие автоматизированных систем оценки эффективности педагогических и научных работников, студентов, а также структурных подразделений (центров финансовой ответственности);
- создание единой цифровой платформы управления Университетом, объединяющей образовательную, научную, молодежную, международную, кадровую и финансовую составляющую деятельности Университета.

### **4. Партнерство с образовательными, научными организациями, организациями реального сектора и федеральными и региональными органами исполнительной власти** будет обеспечиваться следующими структурными подразделениями:

- проектными офисами (структурными подразделениями, наделенными функциями проектного офиса), ответственными за реализацию стратегических целей;
- центром трансфера технологий (отвечающего за взаимодействие с бизнесом и государственными фондами, патентование и защиту интеллектуальной собственности);
- научно-производственными подразделениями, инжиниринговыми центрами, центрами коллективного пользования;
- образовательными структурными подразделениями в части развития практико-ориентированного обучения.

Развитие партнерства обеспечивается за счет создания совместных подразделений (организаций) с ведущими предприятиями реального сектора, а также включение индустриальных партнёров в процесс обучения через практико-ориентированные образовательные программы.

**5. Международная интеграция и конкуренция на международных образовательных рынках**  
будет обеспечена управлением международной деятельности.

### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

#### **3.1. Стратегическая цель №1 - Реализация потенциала научных групп Университета, выполняющих на мировом уровне исследования и разработки по приоритетным технологическим направлениям.**

##### **3.1.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Стратегическая цель определяет вклад Университета в достижение:

- национальной цели «Технологическое лидерство» за счет реализации прорывных научных исследований и осуществления перспективных технологических проектов по направлениям, определенных планом по достижению национальной цели, в том числе в области новых материалов и химии, развития отечественных цифровых платформ, создания новых инновационных лекарственных препаратов и персонализированных технологий здоровьесбережения, селекции и генетики;
- национальной цели «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности» за счет решения задачи увеличения доли молодых людей, участвующих в проектах и программах, направленных на профессиональное развитие, за счет вовлечения талантливых студентов с первого курса в реализацию прорывных научных исследований.

Достижение стратегической цели взаимосвязано с реализацией комплекса мероприятий, направленных на формирование целевой устойчивой финансовой модели университета, создает условия для достижения стратегической цели «Эффективная экосистема непрерывного развития человеческого капитала для обеспечения технологического лидерства и устойчивого развития реального сектора экономики» и создает задел для формирования новых стратегических технологических проектов Университета.

В основе стратегической цели лежат инициативы, направленные на:

- получение **научных результатов мирового уровня**;
- внедрение в экономику и социальную сферу высоких технологий, **коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности** и трансфер технологий;
- **вовлечение обучающихся и молодых преподавателей** в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- **цифровую трансформацию управления научной деятельностью**;
- **популяризацию** и распространение **научных знаний**.

##### **3.1.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

Характеристики целевых качественных и количественных показателей (индикаторов) достижения стратегической цели представлены в таблице

Индикатор	Единица измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Численность молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук (в возрасте до 35 лет) или доктора наук (в возрасте до 40 лет)	человек	53	54	55	57	61	63	100
Объем средств, поступивших от выполнения НИОКР (без учета средств, выделенных в рамках государственного задания и средств гранта на реализацию программы развития университета в рамках реализации программы «Приоритет-2030»)	тыс. руб.	191430,0	214079,6	226547,9	247087,3	268468,4	302666,6	600000,0
Объем средств, поступивших по договорам об отчуждении исключительного права российским и иностранным приобретателям за отчетный год от распоряжения исключительными правами на созданные университетом результаты интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые переданы по лицензионным договорам (соглашениям) (простая (неисключительная) лицензия, исключительная лицензия)	тыс. руб.	3874,4	4767,2	5047,1	5316,2	5626,2	5913,6	12000,0
Объем средств, поступивших от выполнения научно-технических услуг (без учета средств, выделенных в рамках государственного задания и средств гранта на реализацию программы развития университета в рамках реализации программы «Приоритет-2030»)	тыс. руб.	23556,4	29239,1	40702,5	48942,7	54503,7	60479,5	120000,0
Совокупный доход технологических компаний (включая МИПы), доля университета в уставном капитале которых составляет не менее 10%	тыс. руб.	1000,0	1500,0	1810,3	1810,3	1810,3	1810,3	5000,0

### 3.1.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

**Инициатива 1. Научные результаты мирового уровня.** Перечень программ, направленных на получение научных результатов мирового уровня:

1. Программа «Функциональные волоконные и магнитооптические структуры для передовых классических и квантовых информационных технологий». Ожидаемые научные результаты и технологические продукты:

- новые магнитооптические, акустооптические и магнитоакустические эффекты для обычных и вихревых лазерных пучков для нужд нанофотоники;
- новые магнитоплазмонные композиты на основе самоорганизующихся массивов плазмонных наночастиц и хиральные структуры на основе плазмонных плёнок с микро- и нанотекстурированием для генерации и детектирования регулярных и вихревых оптических пучков, а также управления их основными физическими характеристиками.

В рамках программы планируется реализация научных проектов по следующим основным тематикам:

- новые физические механизмы распространения, генерации и управления регулярными и вихревыми лазерными пучками в оптоволоконных и магнито-плазмонных структурах;
- тонкие магнитные пленки;
- кристаллы боратов железа для нового поколения источников синхротронного излучения.

2. Программа «Передовые химические технологии». Ожидаемые научные результаты и технологические продукты:

- эффективные методики синтеза координационных соединений с уникальными оптическими и магнитными свойствами для создания люминесцентных устройств, сенсibilизаторов, сенсоров и датчиков;
- подходы к получению новых лекарственных препаратов (иммуноадьюванты, антибиотики, антигельминтные и противогрибковые препараты), сельскохозяйственной химии (гербициды, пестициды, стимуляторы роста);
- исследования в области контроля качества продуктов переработки растительного сырья (эфиромасличная, косметологическая и фармацевтическая отрасли) и методов очистки и контроля качества природных вод.

В рамках программы планируется реализация научных проектов по следующим основным тематикам:

- функциональные материалы для электроники и фотоники на базе координационных соединений переходных металлов с переходными металлами;
- синтетические и природные гликозиды, как основа лекарственных препаратов нового поколения;
- методы контроля качества, состава и очистки продуктов растительного и минерального сырья крымского региона.

### 3. Программа «Агрополис». Ожидаемые научные результаты и технологические продукты:

- технологии получения посадочного материала плодовых культур и винограда;
- технологии получения функциональных продуктов питания из растительного сырья (в том числе на основании исследований показателей химического состава растительного сырья и выделения источников биологически активных веществ из маслины, винограда и крымских эндемиков);
- научное обоснование полного цикла производства безвирусного посадочного материала из культуры «*in vitro*» в культуру «*ex vivo*» и соответствующего действующей в России нормативной и технической документации.

В рамках программы планируется реализация научных проектов по следующим основным тематикам:

- разработка и внедрение новых элементов технологии производства привитого посадочного материала винограда;
- разработка и апробация технологии производства безвирусного посадочного материала плодовых культур и винограда;
- разработка и внедрение технологии функциональных продуктов питания из растительного сырья.

### 4. Программа «Новые технологии в строительстве для снижения антропогенного воздействия на окружающую среду». Ожидаемые научные результаты и технологические продукты:

- новые строительные материалы и полифункциональные изделия нового поколения с пониженным углеродным следом и технологии их производства;
- конструктивно-технологические системы строительства быстровозводимых биопозитивных зданий и сооружений различной направленности – гидротехнические, берегозащитные, инженерные сети, системы обустройства территорий и другие, в том числе и сложных инженерно-геологических условиях;
- разработка комплексных градостроительных планов и архитектурных решений для создания комфортной рекреационной среды, в том числе и реконструкции исторических объектов, сохранения природных ландшафтов, пляжных, водных и рекреационных ресурсов.

В рамках программы планируется реализация научных проектов по следующим основным тематикам:

- разработка новых функциональных строительных материалов и изделий карбонатного типа твердения на основе вторичного сырья и технологий их производства;
- разработка ресурсно-экономных конструктивно-технологических систем возведения стен и перегородок гражданских объектов на инвестиционной стадии жизненного цикла;
- архитектурно-градостроительное прогнозирование и моделирование развития территории Республики Крым и г. Севастополя.

5. Программа «Дермальная конструкция для лечения ран и плохо заживающих кожных дефектов на основе биопечати с включением аутологичных фибробластов». Ожидаемые научные результаты и технологические продукты:

- биомедицинские клеточные продукты (БМКП) на основе аутологичных фибробластов с применением олигонуклеотидных конструкций для лечения кожных дефектов и применения в эстетической медицине.

В рамках программы планируется реализация научных проектов по следующим тематикам:

- Оптимизация протокола получения фибробластов для более эффективного клонирования, определения пассажей.
- Подбор и расчет оптимальных концентраций биохимических активаторов – факторов, стимулирующих активность фибробластов, таких как, например, TGF- $\beta$ , VEGF и др., способствующих регенерации, ангио- и коллагеногенезу.
- Проектирование дермальной конструкции с использованием фибробластов и компонентов внеклеточного матрикса с помощью биопечати.
- Оценка стабильности и функциональности полученных путем биопечати конструкций.

6. Программа «Разработка технологии получения антимикробного и антиокислительного пробиотика». Ожидаемые научные результаты и технологические продукты:

- пробиотики и синбиотики, обладающие высоким антимикробным и антиокислительным потенциалом, для применения в фармацевтической и пищевой промышленности, а также в

медицине в качестве устойчивого к антибиотикам препарата для профилактики и лечения желудочно-кишечных инфекций и других патологий.

В рамках программы планируется реализация научных проектов по следующим тематикам:

- Разработка состава и технологии получения комплексного пробиотика на основе штаммов лакто- и бифидобактерий.
- Оценка биологической эффективности заквасочных культур в отношении систем «кишечник-почки», а также «кишечник-мозг» на основании используемых моделей почечного повреждения, а также на основе валидных тестов для оценки тревожности и депрессивности и других исследований у животных.
- Разработка пробиотиков, предназначенных для коррекции дисбиотических состояний, и технологических новаций в сфере производства пробиотиков.

### **Инициатива 2. Коммерциализация РИД. Задачи:**

- реализация проекта «Формирование компетенций работников по продвижению создаваемых продуктов (работ, услуг) Университета», направленного на повышение квалификации и формирование компетенций у вовлеченного в реализацию программы развития коллектива, в продвижении создаваемых продуктов (работ, услуг), с целью повышения их узнаваемости и последующей коммерциализации;
- пилотный проект «Наука МИП», направленный на отработку подходов к созданию высокомаржинальных технологических компаний (включая МИПы) с вхождением Университета в их уставной капитал;
- продвижение продуктов Университета на региональном, федеральном и международном уровнях.

### **Инициатива 3. Вовлечение обучающихся и молодых преподавателей в НИОКР. Задачи:**

- ежегодное проведение Конкурса научных проектов молодых ученых и обучающихся, целью которого является поддержка фундаментальных, прикладных, поисковых научных исследований и разработок обучающихся бакалавриата, магистратуры, специалитета, ординатуры очной формы обучения и аспирантуры, а также молодых ученых в возрасте до 35 лет, обеспечивающих значительный вклад в инновационное развитие отраслей экономики и социальной сферы Российской Федерации и Республики Крым;
- реализация Программы поддержки студенческих научных объединений (СНО) и проекта «Научное волонтерство», как инструментов популяризации молодой науки;
- реализация проекта «Плюс студент», нацеленного на поддержку научных проектов, в выполнение которых задействованы обучающиеся Университета;
- реализация проекта «Мотивация обучающихся и молодых работников Университета, занимающихся научно-исследовательской деятельностью»;
- реализация проекта «СКБ», направленного на создание и развитие студенческих конструкторских бюро, в том числе на базе специализированного технологического

подразделения университета НОЦ «Инженерно-цифровой кластер», выполняющего работы в области беспилотных авиационных систем.

#### **Инициатива 4. Цифровая трансформация науки. Задачи:**

- реализация проекта «ИАС-наука», в рамках которого будут развернуты цифровые сервисы, направленные на сопровождение основных функций, связанные с реализацией научных проектов (финансовый контроль, формирование коллектива исполнителей, автоматизация отчетности).

#### **Инициатива 5. Популяризация науки. Задачи:**

- реализация проекта «Наука популярная», направленного на выстраивание в популярной и доступной форме системы представлений о наиболее значимых научных достижениях Университета в социальных сетях, на портале Университета, на ресурсах Министерства науки и высшего образования России;
- реализация проекта «Наука ДПО», целью которого станет создание устойчивого тренда на трансляцию результатов прорывных научных исследований в востребованные программы дополнительного профессионального образования;
- реализация проекта продвижения научных журналов Университета и проекта повышения уровня научных мероприятий, направленных на максимально широкое освещение наиболее значимых научных достижений Университета, формированию положительного имиджа Университета в академической среде и среди потенциальных абитуриентов;
- реализация проекта «Формирование платформы развития культурного и туристского потенциала региона, посредством создания в Университете инфраструктуры, сервисов и продуктов научно-популярного туризма под брендом КФУ им. В.И. Вернадского», направленного на разработку, в том числе с привлечением обучающихся, авторских продуктов научно-популярного туризма и продвижение туристских услуг Университета.

### **3.2. Стратегическая цель №2 - Создание современного распределенного кампуса мирового уровня как центра профессионального и личностного развития обучающихся, молодых ученых, преподавателей и сотрудников.**

#### **3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Формирование распределенного кампуса мирового уровня обеспечит условия для подготовки высококвалифицированных кадров, развития передовых научных исследований и создания мощной инновационной экосистемы, способствующей экономическому и технологическому росту региона. Стратегическая цель направлена на реализацию национального приоритета «Развитие потенциала каждого человека, раскрытие талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности». Ее достижение обеспечивается созданием комфортных условий для профессионального и личностного роста обучающихся, молодых ученых и преподавателей. В основе стратегической цели лежат ключевые инициативы, направленные на:

- **строительство новых учебных корпусов** с развитой инфраструктурой, отвечающих международным стандартам;
- **модернизацию и капитальный ремонт существующих объектов** университетской среды, включая спортивную инфраструктуру, общежития и образовательные пространства;
- **повышение уровня комфорта проживания и обучения**, создание многофункциональных пространств (коворкингов), для осуществления проектной деятельности и неформального взаимодействия студентов и преподавателей;
- **повышение эффективности использования имущества, энергетических и материальных ресурсов.**

### **3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

Строительство и ввод в эксплуатацию следующих инфраструктурных объектов:

- Физико-технический институт (14 950 кв.м. / 1197 мест).
- Административный корпус (9 500 кв.м.).
- Институт иностранной филологии (8 376 кв.м. / 1 035 мест).
- Учебный корпус №2 Академии строительства и архитектуры (3 104 кв.м. / 230 мест).
- Студенческий центр (10 230 кв.м.).
- Бассейн, в том числе ФОК (4 080 кв.м.).
- Институт экономики и управления (не менее 5 000 кв.м.).
- Школа-сад (новое строительство / 45 380 кв.м. / 1 100 школьников, 320 мест проживания обучающихся, 80 мест проживания преподавателей).
- Высшая школа гостеприимства (новое строительство / 1 500 обучающихся, 800 мест для проживания).

### **3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

**Инициатива 1. Строительство современных, технологичных учебных корпусов.** Задачи:

- Программа «Кампус туризма и гостеприимства «Ноосфера». Результатом реализации программы станет участие Университета в конкурсе проектов по созданию современных университетских кампусов мирового уровня и в случае победы строительство кампуса, включающего школу-сад на 1100 обучающихся и высшую школу гостеприимства на 1500 обучающихся. Предполагаемое месторасположение кампуса: г. Ялта, земли пгт. Понизовка и с. Оползневое.
- Программа «Новый распределенный кампус в г. Симферополь» в рамках Федеральной адресной инвестиционной программы. Результатом реализации программы станет: оснащение помещений и ввод в эксплуатацию новых учебных корпусов Физико-технического института, Административного корпуса и Студенческого центра; строительство корпусов Архитектурно-строительной академии, Института иностранной филологии, Института экономики и управления; строительство бассейна.

## **Инициатива 2. Модернизация и капитальный ремонт существующих объектов. Задачи:**

- Проведение модернизации и капитального ремонта существующих спортивных объектов для создания современной спортивной экосистемы Университета: учебно-спортивные комплексы на бул. Ленина общей площадью 11289 кв. м.; спортивные площадки в 4 –х студенческих городках).
- Реконструкция и обновление общежитий (рассчитанных на 4 000 мест) с целью улучшения условий проживания студентов, а именно капитальный ремонт 10-ти общежитий в 3 очереди:
- 1 очередь: 2025-2028 гг. – общежития на ул. Ростовская, 11; ул. Речная, 1; ул. Студенческая, 10/12.
- 2 очередь: 2029-2031 гг. – общежития на ул. Радищева, 76; ул. Беспалова, 45б; бул. Ленина, 5, здание 5, строение 5.
- 3 очередь: 2032-2036 гг. – общежития на ул. Рылеева, 2; бул. Ленина 5, здание 5, строение 3; пгт Аграрное, ул. Парковая, 4; пгт Аграрное, ул. Научная, 1.

## **Инициатива 3. Повышение уровня комфорта проживания и обучения.**

- Программа «Комфортная среда для студентов и преподавателей», направленная на повышение уровня жизни и образовательного процесса в Университете:
- расширение сети рабочих зон в общежитиях и учебных корпусах до 20;
- формирование просемейной среды, направленной на поддержку студенческих семей, в том числе, создание условий для проживания студенческих семей в новых общежитиях на ул. Ялтинская, 20 (30 комнат);
- модернизация бытовой инфраструктуры, включая 21 прачечную самообслуживания;
- внедрение системы раздельного сбора отходов на территории всех кампусов;
- разработка цифрового приложения с личным кабинетом для студентов с персонализированными услугами, бронирования коворкингов и получения дополнительных услуг.
- Программа «Комфортная образовательная среда»:
- обновление материально-технической базы учебных корпусов, оснащение учебных аудиторий медиасистемами и эргономичной мебелью;
- внедрение инновационных решений в навигацию университетского пространства;
- адаптация инфраструктуры к современным требованиям инклюзивного обучения.

## **Инициатива 4. Повышение эффективности использования имущества и ресурсов. Задачи:**

- рациональное использование имеющихся площадей с учетом актуальных потребностей образовательного процесса и научной деятельности;
- оптимизация использования инфраструктуры Университета путем выявления, реорганизации и вывода из оборота неэффективно используемых и неиспользуемых площадей с последующей их реконцепцией или реализацией в интересах стратегического развития;

- внедрение энергоэффективных технологий и программ ресурсосбережения, что приведет к экономии до 20% затрат на электроэнергию, и замена 1250 окон.

### 3.3. Стратегическая цель №3 - Положительный образ Университета в международном научно-образовательном пространстве за счет увеличения численности иностранных студентов, повышения качества их подготовки и уровня социокультурной адаптации.

#### 3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Стратегическая цель определяет вклад Университета в достижение национальной цели «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности» за счет решения задачи увеличения к 2030 году численности иностранных студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в российских образовательных организациях высшего образования. В основе стратегической цели лежат инициативы, направленные на:

- **Привлечение иностранных абитуриентов** и взаимодействие с обучающимися и выпускниками.
- **Повышение качества подготовки** иностранных обучающихся через создание возможностей прохождения практики по медицинским специальностям как на территории Российской Федерации, так и за границей.
- **Социокультурную адаптацию** иностранных обучающихся через обеспечение комфортного взаимодействия, знакомства и проявления уважения к культуре и традициям представителей народов Республики Крым, а также соблюдения норм и требований законодательства Российской Федерации.
- **Международную академическую мобильность** научно-педагогических работников, административно-управленческого состава и обучающихся, проведение ежегодных Летних школ для иностранных и отечественных обучающихся, а также реализация программ двух дипломов.

#### 3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Характеристики целевых качественных и количественных показателей (индикаторов) достижения стратегической цели представлены в таблице

Индикатор	Единица измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Численность иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам <u>бакалавриата</u> , программам <u>специалитета</u> , программам магистратуры, программам подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре, программам ординатуры, по очной форме обучения	человек	2368	2428	2399	2648	2986	3110	4736

### **3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

#### **Инициатива 1. Привлечение иностранных абитуриентов. Задачи:**

- Реализация проекта «Крым - Восток - Африка: иностранные студенты», направленного на увеличение численности иностранных студентов из стран Ближнего и Среднего Востока, а также Африканских стран.
- Презентация образовательных и научных возможностей Университета на выставках и иных мероприятиях в странах приоритетных регионов мира.
- Создание витрины образовательных услуг Университета на английском, арабском и французском языках.
- Продвижение и позиционирование Университета в международном образовательном пространстве за счет организации и проведения образовательных, научных и культурных мероприятий для иностранных обучающихся и выпускников Университета; подготовка, издание и распространение презентационных материалов на английском, арабском и французском языках; проведение совместных мероприятий с Ассоциацией иностранных выпускников Университета.
- Разработка и запуск онлайн курса русского языка как иностранного.
- Внедрение системы предварительного онлайн отбора иностранных кандидатов на обучение для улучшения качества привлекаемых иностранных абитуриентов.

#### **Инициатива 2. Повышение качества подготовки иностранных обучающихся. Задачи:**

- Создание симуляционно-виртуальной клиники для прохождения практики иностранными и отечественными обучающимися по медицинским специальностям.
- Заключение партнерских договоров о прохождении практики с больницами и клиниками в странах исхода иностранных обучающихся, где имеется возможность прохождения практики по медицинским специальностям в каникулярный период.
- Цифровая трансформация образовательного процесса за счет создания единой базы учета контингента иностранных обучающихся и выпускников.
- Привлечение лучших выпускников из числа иностранных обучающихся и ведущих зарубежных научно-педагогических сотрудников к осуществлению профильной образовательной и научной деятельности в Университете.

#### **Инициатива 3. Социокультурная адаптация иностранных обучающихся. Задачи:**

- Создание структурного подразделения «Центр социокультурной адаптации иностранных обучающихся».
- Реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной подготовки по изучению иностранного языка (английского, арабского, французского) для сотрудников Университета.

- Создание и внедрение «института воспитателей», располагающихся в общежитиях с наибольшим числом иностранных обучающихся.
- Проведение Дней Африки, Индии (других государств, континентов) с демонстрацией культуры народов, представителями которых являются иностранные обучающиеся.

#### **Инициатива 4. Международная академическая мобильность. Задачи:**

- Реализация проекта, направленного на разработку и реализацию программ международной академической мобильности научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала.
- Реализация проекта, направленного на разработку и реализацию программ международной академической мобильности обучающихся
- Реализация на постоянной основе Летних школ для иностранных и отечественных обучающихся.
- Реализация программы двух дипломов с иностранным вузом-партнером.

### **3.4. Стратегическая цель №4 - Эффективная экосистема непрерывного развития человеческого капитала для обеспечения технологического лидерства и устойчивого развития реального сектора экономики**

#### **3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Стратегическая цель определяет вклад Университета в достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» и национальной цели «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности», через создание эффективной системы подготовки и развития кадров, обеспечивающей технологическое лидерство, инновационный рост и удовлетворение кадровых потребностей ключевых отраслей экономики Крыма и Юга Российской Федерации.

Достижение стратегической цели взаимосвязано с реализацией комплекса мероприятий, направленных на формирование устойчивой целевой финансовой модели Университета, создает условия для достижения стратегической цели «Реализация потенциала научных групп Университета, выполняющих на мировом уровне исследования и разработки по приоритетным технологическим направлениям». Реализация стратегической цели в таком контексте предполагает создание устойчивого синергетического эффекта взаимодействия образования и науки, что позволит Университету подготовить новое поколение специалистов, обладающих компетенциями для работы в условиях быстро меняющейся экономической среды. В основе стратегической цели лежат инициативы, направленные на:

- **Привлечение и качественный отбор абитуриентов** через углубление профориентационной работы, создание механизмов поддержки талантливых абитуриентов, цифровизацию взаимодействия с потенциальными студентами.
- **Повышение качества подготовки специалистов** путем регулярной актуализации образовательных программ в соответствии с запросами рынка труда, усиления

привлекательности образовательных программ, внедрения гибких образовательных траекторий, развития кадрового потенциала преподавателей.

- Развитие механизмов трудоустройства и карьерного роста выпускников через партнерство с работодателями, создание цифровых карьерных сервисов и индивидуальные карьерные треки.
- Расширение охвата программ дополнительного профессионального образования с акцентом на востребованные специальности и современные компетенции, и реализацию принципа «обучение на протяжении всей жизни».

### 3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Характеристики целевых качественных и количественных показателей (индикаторов) достижения стратегической цели представлены в таблице

Индикатор	Единица измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн- курсов	человек	3300	4348	4465	5512	6093	7382	14000
Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета	балл	67,5	68,0	68,6	69,1	69,7	70,2	70,8
Численность обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры (очная форма, без иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по образовательным программам высшего образования)	человек	14146	14638	15110	15508	15940	16134	19000
Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень заработной платы	индекс	Рассчитываются в соответствии с данными Минтруда России						

### 3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

**Инициатива 1. Привлечение и качественный отбор абитуриентов.** Задачи:

- Реализация проекта «Наш университет – выбор абитуриента», направленного на создание «Системы привлечения и удержания талантливых абитуриентов в Университете».
- Разработка и реализация программ дополнительного образования для школьников в формате факультативов, кружков, олимпиад и проектных школ в рамках проекта «Классы В.И. Вернадского».
- Реализация проекта «Образовательный навигатор «Профессии будущего». Разработка и интеграция интерактивного онлайн-ресурса по профориентации на платформу Университета.
- Развитие механизмов целевого набора с учетом потребностей реального сектора экономики.
- Развитие системы грантов и стипендий для высокобалльников, победителей олимпиад и абитуриентов с выдающимися достижениями.
- Организация конкурсных отборов, направленных на выявление талантливых школьников и студентов колледжей.
- Реализация проекта «Университет без границ: медиа-пространство возможностей», направленного на создание профессионального контента о жизни университета,

образовательных возможностях, карьерных перспективах выпускников.

- Реализация менторской программы «Старшие помогают младшим» (привлечение студентов старших курсов к сопровождению абитуриентов на этапе поступления и адаптации).

## **Инициатива 2. Повышение качества подготовки специалистов. Задачи:**

- Приоритизация образовательных программ, ориентация на экономические приоритеты и кадровые потребности ключевых отраслей крымского региона и юга России. Реализация проекта «Карьера 2.0: образовательные программы для лидеров отраслей». Акцент на следующие укрупненные группы направлений подготовки и специальностей:

03.00.00 Физика – развитие фундаментальных и прикладных исследований, подготовка специалистов для высокотехнологичных отраслей.

04.00.00 Химия – обеспечение кадров для химической промышленности, фармацевтики и экологии.

08.00.00 Техника и технологии строительства – подготовка кадров для строительного комплекса.

09.00.00 Информатика и вычислительная техника – подготовка специалистов в области цифровых технологий, программирования и кибербезопасности.

19.00.00 Промышленная экология и биотехнологии – кадровое обеспечение экологической безопасности и биотехнологического сектора.

31.00.00 Клиническая медицина – подготовка медицинских кадров для системы здравоохранения и санаторно-курортного комплекса.

35.00.00 Сельское, лесное и рыбное хозяйство – развитие аграрных и природоохранных технологий.

43.00.00 Сервис и туризм – поддержка индустрии гостеприимства, развитие туристического потенциала региона.

- Реализация проекта «Профессиональная школа «От винограда до вина», направленного на подготовку высококвалифицированных специалистов для виноградарского-винодельческой отрасли через практико-ориентированное обучение (специалистов «полного цикла»).
- Регулярная актуализация образовательных программ.
- Реализация проекта «Бизнес-навигатор», интеграция модулей профессионального развития (технологическое предпринимательство, проектное управление) в образовательный процесс.
- Реализация проекта «Образование будущего: уникальные программы для новых лидеров», с акцентом на создание и продвижение уникальных образовательных программ, соответствующих актуальным вызовам.
- Реализация проекта «Междисциплинарные программы для новой экономики», направленного на формирование образовательных программ с учетом интеграции различных областей знаний и научных исследований в процессе их реализации.

- Реализация проекта «Дуальное образование 6×6», предусматривающего разработку и реализацию программ дуального обучения, интегрирующих 6 месяцев обучения в кампусе и 6 месяцев стажировки на предприятии, обеспечивая студентов практическими навыками и опытом работы в реальном секторе экономики.
- Привлечение практиков и экспертов в образовательный процесс.
- Разработка и внедрение гибких образовательных траекторий, позволяющих формировать персонализированные учебные планы с элементами онлайн-обучения.
- Использование интерактивных и иммерсивных технологий (геймификация, VR и AR) для повышения эффективности обучения.
- Реализация проекта «Академическая мобильность студентов».
- Реализация проекта «Преподаватель 4.0», направленного на комплексное развитие кадрового потенциала преподавателей через повышение квалификации, освоение цифровых педагогических компетенций, внедрение передовых образовательных технологий и расширение академической мобильности.
- Реализация проекта «Лаборатория компетенций». Создание среды для развития современных практических навыков студентов через хакатоны, кейс-чемпионаты, акселерационные программы, конкурсы, практические интенсивы и учебные стартапы.
- Организация сетевых образовательных программ, в том числе во взаимодействии с ведущими университетами и научными центрами Российской Федерации.

### **Инициатива 3. Развитие механизмов трудоустройства и карьерного роста выпускников.**

Задачи:

- Реализация проекта «Цифровая платформа трудоустройства и карьерного роста выпускников». Разработка и интеграция онлайн-модуля для взаимодействия студентов, выпускников и работодателей, автоматизированного подбора вакансий, сопровождения карьеры и развития профессиональных компетенций на платформе Университета.
- Взаимодействие с работодателями.
- Реализация проекта «Траектория профессионального развития», направленного на разработку специализированных образовательных треков, включающих: профильные образовательные программы, разработанные в сотрудничестве с региональными предприятиями, с элементами дуального обучения; программы повышения квалификации и возможности профессиональной переподготовки.
- Реализация проекта «Персональная карьерная навигация». Обеспечение студентов и выпускников персонализированными карьерными маршрутами, позволяющими максимально эффективно реализовать себя в профессии, сократить адаптационный период на рабочем месте и повысить востребованность на рынке труда.

### **Инициатива 4. Расширение охвата программ дополнительного профессионального образования.** Задачи:

- Реализация проекта «Создание новых конкурентоспособных программ дополнительного профессионального образования», направленного на разработку и реализацию программ

повышения квалификации и профессиональной переподготовки по востребованным направлениям.

- Реализация проекта «Профессия без границ», направленного на разработку и реализацию программ, ориентированных на предоставление возможностей для получения дополнительных квалификаций.
- Реализация проекта «Профи-Шаг», направленного на разработку и реализацию краткосрочных интенсивных курсов и модульных программ для быстрого освоения узкопрофильных компетенций, востребованных на рынке труда, включая практические модули, ориентированные на выполнение конкретных задач в сфере науки, технологий, управления и бизнеса.
- Реализация проекта «На шаг впереди», направленного на опережающее обучение специалистов в соответствии с актуальными и перспективными требованиями рынка, включая требования новых отраслевых стандартов и инновационных подходов в профессиональной деятельности.
- Реализация проекта «Университет «Эксперт+». Разработка и реализация совместных образовательных программ с ведущими предприятиями и организациями, направленных на повышение квалификации сотрудников, адаптацию молодых специалистов и развитие управленческих кадров. Программы разрабатываются с учетом отраслевых потребностей и кадровых запросов работодателей.
- Реализация проекта «Цифровая академия непрерывного профессионального обучения». Разработка и интеграция онлайн-модуля дополнительного профессионального образования на платформу Университета, включающего программы дополнительного профессионального образования, программы повышения квалификации, микрокурсы, онлайн-стажировки, гибридные программы, позволяющие освоить востребованные компетенции в удобном формате. Интеграция технологий AI для персонализации обучения.
- Повышение доступности дополнительного образования.

### **3.5. Стратегическая цель №5 - Комфортная среда личностного и профессионального развития молодых научно-педагогических кадров в Университете.**

#### **3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Стратегическая цель направлена на предотвращение угрозы стремительного роста среднего возраста научно-педагогических работников и удержание в перспективе до 2030 года доли работников Университета в возрасте до 39 лет в общей численности научно-педагогических работников на уровне 20%. В основе стратегической цели лежат инициативы, направленные на:

- **привлечение молодых специалистов** в Университет за счет создания благоприятной академической среды, в которой молодые научно-педагогические кадры успешно реализуют возможности профессионального и личностного роста;
- **развитие кадрового потенциала** за счет формирования эффективного кадрового резерва, обеспечения прозрачности карьерного развития, создания комплекса мер по материальной и нематериальной поддержке молодых преподавателей, адаптации образовательных и

исследовательских процессов в условиях цифровой трансформации, привлечения внешних специалистов из реальных секторов экономики и интеграции международного опыта;

- развитие университетской корпоративной культуры.

### 3.5.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Целевые характеристики целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели представлены в таблице

Индикатор	Единица измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности научно-педагогических работников	процент	0,19	0,18	0,17	0,17	0,18	0,20	0,25

### 3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

**Инициатива 1. Привлечение молодых специалистов. Задачи:**

- реализация программы «Молодой преподаватель», включающую комплекс как материальных, так и нематериальных мер поддержки молодых научно-педагогических работников в университетской среде;
- реализация программы «Практическое партнерство», направленной на привлечение в университетскую среду в качестве научно-педагогических работников представителей бизнеса и отраслевых экспертов;
- реализация проекта «Академический мост», предусматривающего стажировки для потенциальных научно-педагогических работников Университета в ведущих ВУЗах страны и за рубежом.

**Инициатива 2. Развитие кадрового потенциала. Задачи:**

- реализация проекта «Лидеры университета», направленного на выявление и развитие талантливых и перспективных научно-педагогических работников Университета с высоким уровнем управленческих и лидерских качеств;
- реализация проекта «Школа руководителей: управление трансформацией Университета», направленного на формирование кадрового потенциала Университета с целью воспроизводства управленческих кадров, формирование и развитие кадрового резерва системы высшего образования, формирование команды работников, способных обеспечивать развитие Университета;
- реализация программы «Будущее университета», направленная на формирование кадрового резерва, реализацию системы наставничества и развитие горизонтальных связей за счёт организации мероприятий по обмену опытом между поколениями преподавателей, а также индивидуальных траекторий карьерного развития;

- реализация программы «Академическая мобильность 360», предусматривающей организацию как внутрироссийских, так и международных обменов для научно-педагогических работников и студентов.
- реализация проекта «Синергия командного взаимодействия - будущее Университета», направленного на повышение квалификации, вовлеченных в реализацию проектов Программы развития работников, в сфере управления проектами.

### **Инициатива 3. Университетская корпоративная культура. Задачи:**

- реализация проекта «Инновационный старт», направленного на разработку онлайн-модуля, интегрированного на платформу Университета, как инструмента для обмена проектными идеями, проведения конкурсных отборов, поддержки и формирования профессиональных контактов среди молодых научно-педагогических работников;
- реализация программы «Корпоративный стиль», предусматривающей коллекции мерча для студентов и сотрудников, оформление университетских пространств брендингом;
- реализация программ поддержки творческих коллективов, пропаганды здоровья и создания сообществ выпускников.

## **3.6. Стратегическая цель №6 - Региональный центр компетенций в области превентивной, спортивной, реабилитационной медицины и медицины здорового долголетия.**

### **3.6.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Стратегическая цель определяет вклад Университета в развитие приоритетных сфер развития Республики Крым «Туризм и санаторно-курортное дело» и «Медицина и здравоохранение» и направлена на создание условий для эффективного развития комплексных технологий превентивной, реабилитационной медицины и медицины здорового долголетия на территории Республики Крым, сочетающих методы традиционной курортологии с применением современных наукоемких технологий на базе эпигенетических подходов, цифровизации, искусственного интеллекта, эрго-, роботерапии, нутрициологии и других подходов. Точкой роста в рамках стратегического проекта выступает многолетний исследовательский опыт ученых Университета в области превентивной, восстановительной и физической реабилитационной медицины, а также наличие пилотных площадок трансфера технологий, включая НКЦ «Технологии здоровья и реабилитации», лечебно-профилактические и санаторно-курортные учреждения Республики Крым.

В основе стратегической цели лежат инициативы, направленные на:

- **подготовку кадров** для отрасли превентивной, физической и реабилитационной медицины и медицины здорового долголетия, в том числе за счет формирования образовательной платформы и запуска и/или модернизации имеющихся программ основного и дополнительного профессионального обучения;
- **развитие инфраструктуры и материально-технических условий** для осуществления образовательной и научной деятельности Университета в области превентивной,

- спортивной, реабилитационной медицины и медицины здорового долголетия;
- реализацию мероприятий в рамках **научно-исследовательского консорциума**.

### 3.6.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Целевые характеристики целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели представлены в таблице

Индикатор	Единица измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством <u>онлайн</u> - курсов	человек	50	100	150	200	250	300	600
Объем средств, поступивших от выполнения НИОКР (без учета средств, выделенных в рамках государственного задания и средств гранта на реализацию программы развития университета в рамках реализации программы «Приоритет-2030»)	тыс. руб.	750	2000	3000	4000	5000	6000	10000
Объем средств, поступивших, договорам об отчуждении исключительного права российским и иностранным приобретателям за отчетный год от распоряжения исключительными правами на созданные университетом результаты интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые переданы по лицензионным договорам (соглашениям) (простая (неисключительная) лицензия, исключительная лицензия)	тыс. руб.	500	700	900	1200	2000	2500	3000
Объем доходов из внебюджетных источников (прочие (медицинские) и научно-технические услуги)	тыс. руб.	15000	17000	19000	21000	23000	25000	30000

### 3.6.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

**Инициатива 1. Подготовка кадров. Задачи:**

- создание совместно с индустриальным партнером (ООО «Мрия») образовательной платформы «Медицина здорового долголетия» с целью реализации образовательных программ дополнительного профессионального обучения, в том числе в сетевой форме;
- актуализация имеющихся образовательных программ магистратуры («Курортная физическая реабилитация и двигательная рекреация», «Физическая культура»), разработка программы переподготовки медицинских кадров по специальности «Спортивная медицина», а также программ профессиональной переподготовки специалистов мультидисциплинарных реабилитационных команд;
- разработка и запуск программы ДПП ПП «Цифровые технологии и искусственный интеллект для медицины здорового долголетия»;
- запуск проектной школы «Технологии здоровья и реабилитации» в качестве постоянно действующего преподавательско-студенческого образовательного интенсива, направленного на разработку и апробацию новых стратегий и методов здоровьесбережения;
- реализация программы академической мобильности научных, научно-педагогических и медицинских работников в целях развития кадрового потенциала и проведения совместных научных исследований в области превентивной, физической реабилитационной медицины и медицины здорового долголетия.

## **Инициатива 2. Развитие инфраструктуры и материально-технических условий. Задачи:**

- развитие материально-технической базы научно-клинического центра «Технологии здоровья и реабилитации» и его трансформация в клинику нового типа для осуществления образовательной деятельности и наращивания мультидисциплинарных компетенций в области технологий здоровьесбережения, медицинской реабилитации, спорта и восстановительной медицины;
- реализация проекта «Создание материально-технических условий для осуществления образовательной деятельности Университета по подготовке специалистов мультидисциплинарных реабилитационных команд», в том числе, создание Кабинета социально-психологической реабилитации «Мастерская спокойствия», а также «Лаборатории динамической биомеханики и эргономики движения»;
- создание на базе научно-исследовательской лаборатории «Перспективные технологии медицинской реабилитации, спорта и восстановительной медицины» Ресурсного центра научно-методического обеспечения спортивных сборных команд Республики Крым в статусе федеральной экспериментальной площадки по разработке и внедрению региональной модели комплексного контроля спортивной подготовки.

## **Инициатива 3. Научно-исследовательский консорциум. Задачи:**

- развитие научно-исследовательского консорциума «Превентивная, персонализированная медицина, здоровое долголетие» (включая проектный офис), учредителями которого являются Университет, ООО «МРИЯ», ГБУЗ РК «Академический научно-исследовательский институт физических методов лечения, медицинской климатологии и реабилитации им. И. М. Сеченова» и ГБУЗ РК «Научно-исследовательский институт детской курортологии, физиотерапии и медицинской реабилитации», направленного на создание, экономическое обоснование, разработку и сопровождение трансфера ключевых медицинских услуг и технологий; включение в научно-исследовательский консорциум «Превентивная, персонализированная медицина, здоровое долголетие» федеральных научных центров, международных организаций и технологических компаний;
- разработка новых стратегий здоровьесбережения, профилактики и коррекции возраст зависимых заболеваний, обеспечения здорового долголетия, включая разработку биологически активных добавок и функциональных продуктов на базе растительного и минерального сырья крымского полуострова;
- создание МИП «Технологии здоровья» с целью разработки, апробации и внедрения инновационного реабилитационного и диагностического оборудования, включая программно-аппаратные комплексы с биологической обратной связью, цифровые платформы и мобильные сервисы помощи принятия врачебных решений, поддержки квалифицированных спортсменов.

### **3.7. Стратегическая цель №7 - Высокий уровень финансовой устойчивости и финансового менеджмента Университета**

#### **3.7.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Стратегическая цель направлена на качественное изменение структуры и наполнения финансовой составляющей, устранение дисбалансов в ресурсном обеспечении, а также формирование бюджета, обеспечивающего стабильное функционирование, поступательное развитие и инвестиции в материально-техническую базу и человеческий капитал Университета. Для достижения стратегической цели предусматривается реализация инициатив, направленных на:

- **Увеличение объема поступлений** от платных образовательных услуг, грантов и коммерциализации научных разработок, прочих видов деятельности.
- **Цифровизация и автоматизация процессов.**
- **Формирование долгосрочной инвестиционной стратегии**, включающей развитие эндаумент-фонда, привлечение частных инвестиций, участие в федеральных и региональных программах.

### 3.7.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Характеристики целевых качественных и количественных показателей (индикаторов) достижения стратегической цели представлены в таблице

Индикатор	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета, %	7,1	7,2	7,2	7,3	7,3	7,6	8,9
Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета, %	43,9	44,1	44,3	44,5	44,7	44,7	46,0
Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета, %	0,00	0,13	0,14	0,15	0,16	0,16	0,21
Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета, %	54,4	53,7	53,0	52,0	51,0	50,4	50,0
Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета, %	42,9	42,1	41,3	40,3	39,2	38,6	38,0

### 3.7.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

**Инициатива 1. Увеличение объема поступлений.** Задачи:

- Сервисное сопровождение наполнения «витрины товаров и услуг» Университета, создание единой точки входа.
- Сервисное сопровождение заключения доходных договоров в режиме единого окна с продолжительностью согласования до 3 дней.
- Сервисное сопровождение запуска в реализацию новых товаров и услуг, произведенных (оказываемых) на материально-технической базе университета.
- Выделения рекламного бюджета на продвижение приоритетных продуктов.

**Инициатива 2. Цифровизация и автоматизация процессов.** Задачи:

- Обеспечение функционирования финансовой системы Университета путем определения и закрепления за руководителями центров финансовой ответственности (ЦФО) прав,

обязанностей и ответственности за результаты финансовой деятельности.

- Введение системы оценки ключевых финансовых показателей эффективности (КПЭ) для всех подразделений Университета.
- Оптимизация процедур бюджетного планирования и распределения финансовых ресурсов.
- Автоматизация и цифровизация хозяйственных процессов, внедрение современных систем бюджетирования, финансового учета и отчетности.
- Оптимизация системы прогнозирования финансовых потоков для повышения точности планирования и минимизации кассовых разрывов.
- Внедрение цифровой платформы управления проектами и программами Университета.
- Создание единой цифровой платформы управления Университетом, объединяющей образовательную, научную, молодежную, международную, кадровую и финансовую составляющую деятельности Университета.

### **Инициатива 3. Формирование долгосрочной инвестиционной стратегии. Задачи:**

- Разработка и реализация концепции развития эндаумент-фонда, активное привлечение средств от выпускников и частных инвесторов.
- Инвестирование в собственные инновационные проекты.
- Внедрение методов оценки эффективности проектов, направленных на увеличение приносящей доход деятельности.
- Внедрение системы риск-менеджмента.
- Инвестирование в малые технологические компании.
- Внедрение системы оценки инвестиционной привлекательности и рисков при финансировании стартапов и малых технологических компаний.

## **3.8. Стратегическая цель №8 - Реализация потенциала каждого обучающегося, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности.**

### **3.8.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Стратегическая цель определяет вклад университета в достижение национальной цели «Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности», путем создания к 2030 году условий:

- для воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей,
- способствующих формированию личности, способной обеспечить суверенитет и дальнейшее развитие Российской Федерации,
- укрепляющих в молодежной среде российскую гражданскую идентичность.

В основе стратегической цели лежат инициативы, направленные на:

- инициированные совместно со студентами **патриотические проекты и события**, определяющие воспитание гармонично развитой личности и обеспечивающие веру в возможности самореализации в России;
- **выявление талантов** посредством развития кадровых и социальных лифтов;
- инициированные совместно со студентами проекты, определяющие доступность **добровольческой и общественной деятельности**, способствующие самоорганизации обучающихся в целях решения общественно-значимых задач на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.
- организацию **физкультурной и спортивно-массовой работы** с обучающимися;
- реализацию **проектов и программ, направленных на профессиональное и личностное развитие**.

### 3.8.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Характеристики целевых качественных и количественных показателей (индикаторов) достижения стратегической цели представлены в таблице

Индикатор	Единица измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Количество обучающихся, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	человек	5125	6147	7184	8552	9899	11513	13000
Доля молодых людей, участвующих в проектах и программах, направленных на профессиональное, личностное развитие и патриотическое воспитание	%	39	46	53	61	68	76	76
Доля молодых людей, верящих в возможности самореализации в России	%	83	84	84	84	84	85	85
Доля молодых людей, вовлеченных в добровольческую и общественную деятельность	%	32	35	38	41	43	46	46

### 3.8.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

**Инициатива 1. Патриотические проекты и события.** Задачи:

- поддержка и сопровождение участия молодых людей в патриотических проектах и акциях, вовлечение в деятельность Общероссийского общественно-государственного движения детей и молодежи «Движение Первых», Ассоциации студенческих патриотических клубов «Я горжусь», Ассоциации образовательных организаций высшего образования, реализующих образовательные программы с использованием исторических и традиционных ценностей российского казачества («Казачья сотня»), Молодежки Народного Фронта, Российских студенческих отрядов, др. и программах общественно-полезного туризма;
- наставничество студенческими сообществами, кураторами из программ для участников специальной военной операции «Время героев» и региональной – «Герои Крыма», Военного учебного центра Университета;
- систематический мониторинг мнений и настроений обучающихся и работников, выявление групп риска и профилактика деструктивного поведения;

- мониторинг эффективности реализации управленческих решений по вовлечению молодых людей в проекты и программы, направленные на патриотическое воспитание.

#### **Инициатива 2. Выявление талантов. Задачи:**

- формирование системы выявления талантов (из числа школьников и обучающихся Университета) посредством развития кадровых и социальных лифтов;
- поддержка молодежных инициатив и проведение мероприятий по различным направлениям профессиональной подготовки и основных направлений молодежной политики;
- разработка и реализация комплекса профориентационных мероприятий в рамках Единой модели профориентации;
- внедрение программ просветительской деятельности молодых людей (родителей), в том числе по вопросам духовно-нравственного и гражданско-патриотического воспитания детей;
- вовлечение молодых людей в систему дополнительного образования на основе реальных интересов и способностей таких молодых людей;
- обеспечение работы Психологической службы Университета;
- проведение ежегодного Всероссийского конкурса молодежных проектов, реализация проектов и конкурсов «АНО «Россия – страна возможностей», Федерального агентства по делам молодежи, «Движения Первых» и др.

#### **Инициатива 3. Добровольческая и общественная деятельность. Задачи:**

- поддержка участия во всероссийских добровольческих и общественных объединениях;
- обеспечение функционирования студенческих Центров Содействия для поддержки студентов и решения их проблем через различные каналы коммуникации;
- вовлечение молодых людей в Вожатское движение;
- развитие инфраструктуры добровольчества, включая «Добро.Центры» и платформу «Добро.РФ», проекты Федерального агентства по делам молодежи («Росмолодежь.Добро», «Твой ход» и др.)
- поддержка лучших добровольческих практик для масштабирования внутри и за пределами Университета;
- кадровое обеспечение реализации молодежной политики и воспитательной деятельности (программы повышения квалификации, тренинги и семинары для работников Университета, трудоустройство активной молодежи);
- мониторинг эффективности реализации управленческих решений по вовлечению молодых людей в проекты и программы, направленные на добровольческую и общественную деятельность.

#### **Инициатива 4. Физкультура и спорт. Задачи:**

- организация Студенческого спортивного клуба по вовлечению обучающихся в занятия физической культурой и спортом;
- организация и проведение физкультурных и спортивных мероприятий, проводимых в Университете совместно с акторами спортивных сообществ федерального, регионального,

муниципального уровня;

- поддержка участия сборных команд Университета в официальных студенческих физкультурных и спортивных лигах и мероприятиях.
- мониторинг уровня развития студенческого спорта в Университете.

**Инициатива 5. Проекты и программы профессионального и личностного развития. Задачи:**

- поддержка развития студенческих сообществ и интеграция проектной деятельности в образовательные программы;
- реализация проекта «Энергия студенческого самоуправления», направленного на поддержку реализации студенческих проектов творческих, социально-ориентированных студенческих инициатив;
- реализация флагманского проектно-образовательного интенсива «Ген Вернадского» с образовательными модулями, конкурсом студенческих социальных проектов и последующей поддержкой по реализации проектов-победителей;
- вовлечение молодых людей в грантовые конкурсы Федерального агентства по делам молодежи, Движения Первых, Государственного комитета молодежной политики Республики Крым, др.
- поддержка Кружкового движения;
- реализация проекта «Обучение служением», модуля «Основы социального проектирования»;
- реализация образовательно-туристской программы «Университетские смены»;
- проведение Летних школы молодого гуманитария совместно с Симферопольской и Крымской епархией при поддержке Севастопольского государственного университета, Сретенской духовной академии города Москвы, региональных отделений РО Крыма и Севастополя «Знание»;
- проведение конкурсов акселерационной программы «Ноосфера» - конкурсов стартапов с призовыми средствами на их реализацию, тренингов предпринимательских компетенций, развитие экосистемы студенческого технологического предпринимательства;
- включение воспитательного компонента в образовательный процесс;
- создание и функционирование многофункционального сервиса поддержки «Единое окно для студенческих семей»;
- мониторинг воспитательных результатов образовательной деятельности.

## 4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

### 4.1. Описание проекта

Цифровая кафедра университета создана согласно «Концепции реализации проекта «Цифровые кафедры» образовательными организациями высшего образования – участниками программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» с целью обеспечения приоритетных отраслей экономики высококвалифицированными кадрами, обладающими цифровыми компетенциями

Проект предусматривает:

1. Получение дополнительной квалификации по ИТ-профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, магистратуры и специалитета.
2. Вовлечение обучающихся в программы и проекты, направленные на профессиональное развитие посредством создания проектных команд по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки (далее - ДПП ПП) Цифровой кафедры.

В проект вовлекаются обучающиеся не отнесенные к ИТ сфере в соответствии с регламентирующим документом.

Нормативный срок обучения по ДПП ПП или ИТ-модулям в рамках образовательных программ высшего образования (далее - ОП ВО) составляет не менее 9 и не более 15 месяцев. Минимальная трудоемкость ДПП ПП или ИТ-модулей в рамках ОП ВО составляет 250 часов.

*Целевые количественные показатели (индикаторы) достижения результата проекта.*

Индикатор	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Численность лиц, завершивших на <u>бесплатной</u> основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» Университета в целях получения <u>дополнительной</u> квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам <u>бакалавриата</u> , программам <u>специалитета</u> , программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам <u>профессиональной переподготовки</u> ИТ- профиля, человек	2588	1500	1600	1700	1800	2000	2250

## *Планируемый комплекс мероприятий по реализации проекта.*

Обучение на «Цифровой кафедре» будет реализовано по двум моделям:

1. Обучающиеся зачисляются на дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки, в рамках которых осуществляется частичная переаттестация по ряду дисциплин (модулей) из основных образовательных программ высшего образования. В рамках основных образовательных программ осуществляется реализация Цифровых модулей с последующей аттестацией и отдельной практической подготовкой.
2. Обучающиеся зачисляются на ДПП ПП, которые реализуются сверх бюджета времени основных профессиональных образовательных программ высшего образования.

Все программы реализуются полностью в очной форме, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий.

Ключевыми мероприятиями, направленными на достижение результата реализации проекта являются:

1. Включение базового курса в образовательные программы в соответствии с отраслевым направлением обучения студентов продолжительностью не менее 8 часов. Обучающиеся, желающие пройти обучение на «цифровой кафедре», предварительно проходят тестирование перед зачислением на обучение на Цифровую кафедру. Базовый курс размещается в открытом доступе на LMS платформе Университета на безвозмездной основе.
2. Привлечение к процессу разработки, актуализации и реализации ДПП ПП или ИТ-модулей в рамках ОП ВО представителей компаний ИТ-сферы, отраслевых организаций и предприятий, разрабатывающих и (или) применяющих цифровые технологии, научных и научно-педагогических работников, в том числе из других образовательных и научных организаций. Увеличение количества представителей компаний из реестра аккредитованных ИТ-компаний, с привлечением компаний не только из Республики Крым. Увеличение компаний-партнеров из отраслей деятельности по Требованиям к реализации программ «Цифровой кафедры».
3. Практико-ориентированное обучение. Более глубокое взаимодействие с индустриальными партнерами, в виде больших проектов по реализации совместных задач.
4. Внедрение во все программы обязательных востребованных модулей, таких как основы информационной безопасности и использование искусственного интеллекта, с использованием исключительно отечественного программного обеспечения. Для реализации данного комплекса мероприятий будут доработаны действующие программы Цифровой кафедры, с добавлением элементов информационной безопасности и запуском собственного локального сервера DeepSeek.
5. Университет утверждает расчет стоимости каждой ДПП ПП с учётом разработки, утверждения и проведения учебных занятий, как сотрудниками Университета, так и

сотрудниками организаций партнеров.

6. Модернизация действующих программ и разработка новых будет проводиться по многоуровневой системе утверждения: внутренняя комиссия Университета, сообщество ИТ компаний региона, дальнейшее утверждение программы в АНО «Цифровая экономика» согласно Требованиям к реализации программ Цифровой кафедры.

#### *Оценка необходимых ресурсов для реализации проекта.*

В рамках действующих договоров о сотрудничестве по реализации Цифровой кафедры с компаниями реального сектора экономики к реализации Цифровой кафедры для достижения целевых показателей необходимо привлечь не менее 40 сотрудников, соответствующих Требованиям к реализации программ «Цифровой кафедры».

Для реализации проекта будет вовлечено 35 компьютерных классов, с общей численностью 550 АРМ. Требуется обновления аппаратной части 150 АРМ, программной части, для обучения по программам – 250 АРМ.

Требуется обновление программного обеспечения для реализации новых программ. Требуется обучение сотрудников по работе с внедряемым программным обеспечением.

## **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА**

### **5.1. Описание стратегической цели технологического лидерства университета**

Стратегическая цель технологического лидерства – уникальные в национальном и мировом масштабе продукты и технологии, созданные при решающем участии Университета.

### **5.2. Стратегии технологического лидерства университета**

#### **5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета**

Стратегия достижения технологического лидерства определяется необходимостью обеспечения Университетом своего вклада в технологическую независимость Российской Федерации, так и существующими на сегодняшний день объективными предпосылками – материально-техническими, кадровыми, научным заделом, которые позволяют выделить ряд ключевых направлений.

Начиная с 2025 года в университете планируется реализация стратегического технологического проекта, целью которого станет создание регионального центра компетенций в области биомедицинских генетических и клеточных технологий.

В среднесрочной перспективе до трех лет планируется создать необходимый научный задел для расширения портфеля стратегических технологических проектов, включив в него проекты в области новых материалов и химии, а также проект развития отечественных цифровых платформ. Базой для этих проектов станут компетенции университета в области технологии эпитаксиального синтеза и ионно-лучевого напыления уникальных магнитных пленок, технологии выращивания сверхчистых кристаллов, результаты фундаментальных и прикладных исследований в области сингулярной оптики, в т.ч. по изучению механизмов распространения, генерации и управления вихревыми лазерными пучками в оптоволоконных и магнито-плазмонных структурах, разработанные эффективные методики синтеза координационных соединений с уникальными оптическими и магнитными свойствами.

Стратегия технологического лидерства строится на следующих основных принципах.

1. Финансово и кадрово устойчивые научные группы. Финансовая устойчивость достигается выполнением (в порядке достижимости условий):

- созданием продуктов/оказанием научно-технических услуг с высокой добавленной стоимостью, позволяющих формировать фонд для финансирования научных исследований (требует трансформации финансовой модели университета под задачи прозрачного раздельного учета);
- долгосрочных научных проектов по заказам ФОИВ и крупного бизнеса;
- системой управления правами на результаты интеллектуальной деятельности, в т.ч. долгосрочные лицензионные отчисления от переданных по лицензионным договорам предприятиям реального сектора экономики правам на созданные технологические решения.

Кадровая устойчивость достигается внедрением мер поддержки обучающихся и молодых ученых, созданием условий для их вовлечения в достижение научных результатов.

2. Фундаментальные научные результаты мирового уровня, скоординированные под национальную цель Технологическое лидерство и потребности экономики. В рамках этого принципа тематика ключевых научных проектов определяется на основании взаимодополняющих критериев – такая тематика должна быть «фронтирной», т.е. отвечать не только национальному уровню исследований, но и быть конкурентоспособной на мировом уровне, и одновременно с этим достигнутые фундаментальные научные результаты должны иметь или подразумевать продуктовое решение преимущественно на новых технологических рынках.

3. Тесное взаимодействие, в том числе в формате консорциумов, с предприятиями реального сектора экономики на уровне профильных специалистов с целью создания образа будущего продукта и согласования направлений фундаментальных и прикладных научных исследований под конкретные технологические проблемы. Стратегия требует принятия в университете политики по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности, трансформацию финансовой модели и финансово-учетной политики, предусматривающие гибкие механизмы взаимодействия с организациями реального сектора экономики при решении совместных исследовательских, технологических и внедренческих задач.

4. Эффективная система взаимодействия ученых и менеджеров, где исследователи сосредоточены на разработке научных решений, а менеджеры — на трансформации этих решений в коммерчески успешные проекты.

5. Гибкость и адекватность институциональной среды, обеспечивающей поддержку инновационной деятельности, включая адаптацию нормативно-правовой базы, гибкие механизмы финансирования НИОКР и систему управления технологическими стартапами в рамках Университета. Для обеспечения этого принципа планируется создание отдельного подразделения Офиса технологического лидерства.

### **5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации**

Продуктовые и технологические решения, планируемые к получению при реализации стратегических технологических проектов, станут продолжением получаемых в университете научных результатов, соответствующих мировому уровню актуальности.

По состоянию на сегодняшний день университет широко известен своими разработками в области генетических технологий и молекулярной биологии, геномного редактирования CRISPR-Cas9, TALEN, прецизионного редактирования (base editing, prime editing), минимизации офф-таргет эффектов, секвенирования ДНК, методик обработки и интерпретации больших геномных данных, конструирования искусственных генетических цепей, синтетических организмов или вирусов для терапии (векторы для генной терапии). Ряд результатов в этом направлении

уникальны на мировом уровне, в частности разработаны новые технологии на основе использования антисмысловых олигонуклеотидов и освоения методов редактирования генома.

Направления сингулярной оптики, функционального материаловедения и химии имеют наибольший научный потенциал, подтвержденный реализацией серии крупных научно-исследовательских проектов, в т.ч. мегагранта «Нанопотоника феррит-гранатовых пленок и структур для нового поколения квантовых устройств», рядом проектов Российского научного фонда, таких как проект «Новые физические механизмы управления пучками оптических вихрей как основа волоконно-оптических устройств ОУМ-фотоники», проект «Поверхностные и объемные плазмон-поляритоны в металл-диэлектрических наноразмерных элементах и структурах», проект «Молекулярный дизайн новых фотоактивных координационных соединений меди(I) и марганца(II) с пиридилтриазолами» и др., выполнением опытно-конструкторской работы «Изготовление образцов ЖИГ для создания макета квантового процессора на магнитных кубитах» в рамках Дорожной карты развития высокотехнологичной области «Квантовые вычисления».

### **5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства**

Образовательная модель Университета, направленная на достижение технологического лидерства, основана на интеграции передовых научных исследований, практико-ориентированного обучения и развития предпринимательских компетенций. Она предполагает создание среды, стимулирующей генерацию инновационных идей, их трансформацию в технологические продукты и подготовку кадров для высокотехнологичных отраслей.

Основные элементы модели:

#### **Гибкие образовательные траектории и индивидуализация обучения**

- Включение модульного принципа построения образовательных программ, позволяющего студентам адаптировать учебные планы в соответствии с их профессиональными интересами и актуальными потребностями рынка.
- Внедрение междисциплинарных образовательных программ, объединяющих инженерные, технологические и управленческие направления.
- Использование цифровых платформ и инструментов искусственного интеллекта для персонализированного обучения и автоматизированного трекинга образовательного прогресса студентов.

#### **Проектное и проблемно-ориентированное обучение**

- Формирование проектных команд из студентов, преподавателей и промышленных партнеров для решения актуальных технологических задач.
- Включение в учебный процесс кейсовых заданий и исследовательских проектов, направленных на создание новых продуктов и технологий.

- Организация регулярных хакатонов, инжиниринговых чемпионатов и акселерационных программ для формирования у студентов навыков управления проектами, критического мышления и командной работы.

### **Дуальное обучение и партнерство с индустрией**

- Развитие систем стажировок и практик в ведущих технологических компаниях и исследовательских центрах.
- Внедрение программ дуального образования, предусматривающих чередование обучения в университете и работы на предприятиях.
- Привлечение к преподаванию специалистов из высокотехнологичных отраслей, внедрение менторских программ.

### **Формирование предпринимательского мышления и лидерских компетенций**

- Включение в образовательные программы курсов по технологическому предпринимательству, венчурному финансированию, управлению инновациями и стратегическому лидерству.
- Развитие студенческих стартапов через специализированные акселерационные программы, создание инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства.
- Поддержка инициатив студентов по созданию технологических компаний, коммерциализации научных разработок и привлечению инвестиций.

### **Интеграция образования, науки и инноваций**

- Включение студентов в работу научно-исследовательских лабораторий и технологических консорциумов.
- Взаимодействие с международными исследовательскими центрами и участие в совместных научных проектах.
- Развитие образовательных программ, базирующихся на передовых научных исследованиях Университета в таких областях, как биотехнологии, квантовые технологии, новые материалы, генетика, искусственный интеллект и цифровые платформы.

#### **5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета**

Система управления стратегией достижения технологического лидерства Университета строится вокруг стратегических технологических проектов и группы ключевых научных программ, направленных на получение научных результатов мирового уровня с последующей трансформацией в технологические проекты.

Сопровождение реализации стратегии достижения технологического лидерства университета осуществляет Офис технологического лидерства, который вырабатывает регуляторную политику по управлению стратегическими проектами, выдерживая разумный компромисс между единообразием подходов к управлению и оценке эффективности реализации стратегического технологического проекта и характерными особенностями каждого из проектов, связанными с их

научно- и ресурсоемкостью, ориентацией их на разные экономические субъекты и соответственно различные методики стандартизации и продвижения конечных продуктов, на способность проектов самим создавать новые рынки или новые стандарты на существующих рынках, и т.д.

Также целью Офиса технологического лидерства станет выполнение мониторинга и осуществление анализа возникающих при реализации стратегических технологических проектов противоречий и продвижение изменений в образовательную, научно-исследовательскую, инновационную, кампусную и другие политики университета, направленных на повышение эффективности реализации проектов.

К числу ключевых задач Офиса технологического лидерства будут отнесены:

- разработка и реализация программы сотрудничества с российскими производителями;
- разработка и реализация стратегии коммерциализации продуктов;
- разработка механизма быстрого внедрения продуктов через индустриальных партнёров;
- организация проведения независимых экспертиз эффективности полученных результатов Стратегических технологических проектов.

Качественные индикаторы для оценки прогресса и эффективности реализуемой стратегии технологического лидерства университета и оценки эффективности реализации конкретных стратегических технологических проектов будут изменяться в зависимости от этапа реализации стратегии и соответствующего проекта.

Ключевым качественным индикатором для проектов на первом этапе будет рассматриваться образование консорциумов с крупными технологическими компаниями – лидерами в своих направлениях, целью которых станет решение конкретных задач по выведению технологических продуктов на рынки. По мере развития проекта, преимущественными индикаторами станут количество выводимых на рынки продуктов и решений, а также объемы их реализации.

Значения характеристик результата предоставления субсидии на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР1	Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов	чел	3300	4348	4465	5512	6093	7382	14000
ХР2	Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов)	ед	5	7	7	7	7	7	7
ХР3	Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ- профиля	чел	2588	1500	1600	1700	1800	2250	2250

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР4	Количество обучающихся университетов - участников программы "Приоритет-2030" и участников консорциумов с университетами, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	чел	5125	6147	7184	8552	9899	11513	13000

Сведения о значениях целевых показателей эффективности реализации программы развития университета на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ1	Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета	%	7.1	7.2	7.2	7.3	7.3	7.6	8.9
ЦПЭ2	Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета	%	43.9	44.1	44.3	44.5	44.7	44.7	46
ЦПЭ3	Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников (далее – НПП)	%	3.42	3.4	3.38	3.38	3.47	3.52	8
ЦПЭ4	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета	балл	67.45	68.01	68.56	69.12	69.67	70.23	70.78
ЦПЭ5	Удельный вес численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования	%	13.4	13.43	13.02	13.93	15.08	15.4	16
ЦПЭ6	Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень из заработной платы	балл	0	0.77	0.78	0.79	0.8	0.81	0.89

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ7	Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета	%	0	0.13	0.14	0.15	0.16	0.16	0.23
ЦПЭ8	Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета	%	54.4	53.7	53	52	51	50.4	50
ЦПЭ9	Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета	%	42.9	42.1	41.3	40.3	39.2	38.6	38
ЦПЭ10	Индекс технологического лидерства	балл	0.747	0.933	1.07	1.141	1.193	1.273	3.06





Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
субъекта РФ	50								
местного	51								
внебюджетные средства	52	148769.06	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
реализация программы развития университета (за исключением участия в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030")	53	160257.01	167468.57	176176.94	185338.14	194975.72	205114.46	215780.41	292486.92