

**ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования «Костромской государственный  
университет» кандидата на должность ректора  
НАУМОВА АЛЕКСАНДРА РУДОЛЬФОВИЧА**

## **1. ВВЕДЕНИЕ**

Предложения, приведённые ниже, конкретизируют ключевые направления деятельности университета при реализации стратегической Программы развития КГУ на 2021–2030 годы (далее – Программа). Отмечу, что Программа создавалась в первой половине 2021 года как **комплекс стратегических задач и мероприятий** по их реализации, вытекающих из национальных целей и проектов и интересов коллектива университета.

Программа развития – это и моя личная позиция, это видение задач, стоящих перед моим университетом: я руководил её разработкой и неоднократно участвовал в детальных обсуждениях в коллективах и на заседаниях ученого совета КГУ. Именно поэтому, в ходе работы над предложениями по ее реализации, считаю правильным отказаться от **использования традиционных разделов подобных документов**, содержание которых фактически пересказывало бы уже осмысленные и принятые коллективом целевую модель, ключевые идеи, стратегические задачи и направления по развитию своего университета ([https://ksu.edu.ru/files/Svedeniya\\_ob\\_organizacii/Dokumenty/programma\\_razvitiya\\_kgu\\_2030.pdf](https://ksu.edu.ru/files/Svedeniya_ob_organizacii/Dokumenty/programma_razvitiya_kgu_2030.pdf)).

Очевидно, в ходе выборов ректора гораздо важнее получить от кандидата конкретные предложения по действиям, способным **в максимально короткий срок обеспечить конкурентоспособность и условия устойчивого развития КГУ**. В числе предложений оставлены только те, что направлены на **прорывное решение остро значимых проблем** за счет концентрации ресурсов. Критерием отбора проблем и действий стали **принципы** комплексности, эффективности, результативности, открытости и однозначности.

Уверен, что такая фокусировка позволяет в сжатые сроки, не позднее конца 2023 года, **осуществить качественные изменения**, задать процессу преобразований оптимальную динамику и сделать его необратимым. Запуску проектов должна предшествовать работа по выявлению критических факторов успеха, определению ответственности, конкретизации условий достижения, рисков и необходимых ресурсов.

Опираясь на собственный опыт разработки и реализации программ стратегического развития КГУ, я также убежден в важности **гармоничного и синергетического единства идей** сохранения стабильности и преемственности традиций университета и внедрения прогрессивных технологий в его деятельность. Это второе основание моих предложений.



Наконец, достижение обозначенных результатов возможно только в результате **совместной работы** в интересах каждого члена университетского коллектива.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКА УНИВЕРСИТЕТА

За период с 2016 года создан многопрофильный опорный университет Костромской области, определены эффективно функционирующая модель, направления и стратегия развития современного вуза как центра инновационного, технологического и социального развития региона, сформулированы принципы, структура, механизмы организации продуктивной работы и взаимодействия структурных подразделений университета.

**КГУ – активный субъект реализации национальных целей, стратегических задач и приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации.** Сегодня КГУ — многопрофильный вуз, готовящий специалистов для отраслей экономики и социальной сферы Костромской области. Реализуемые образовательные программы по 25 УГСН формируют основу для развития инженерно-технологического, информационно-технологического, социально-гуманитарного, естественно-научного и творческого кластеров.

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

В 2019–2021 гг. университет в значительной степени переформатировал образовательный процесс, сделал его более универсальным и ориентированным на компетентностный результат, осознанную самостоятельную учебную работу студента. Во все образовательные программы внедрены новые форматы обучения, использующие практико-ориентированные задачи от работодателей, реализуются модели **развивающего обучения** (проблемное обучение, проектное обучение, развитие мышления и практическая подготовка, исследовательская деятельность), по модели **2+2+2** унифицированы образовательные планы, позволяющие студенту выстраивать индивидуальную образовательную траекторию, внедряются независимые инструменты оценки компетенций, в том числе с помощью цифровых следов.

Достигнуты значимые **успехи в области образовательного и научного сотрудничества** с университетами Белоруссии, Узбекистана, Китая, Германии и других стран при реализации совместных образовательных программ, научных и гуманитарных проектов. В КГУ



учатся студенты из 38 субъектов России и 12 зарубежных стран, однако, не менее 90 % составляют жители агломерации Костромы и близлежащих районов Костромской, Ярославской и Ивановской областей.

Выпускники университета, трудятся в государственных органах, организациях и предприятиях Костромской области, России и за рубежом, демонстрируя высокий уровень профессиональной подготовки, мобильной адаптивности полученных навыков к условиям современных реалий, умение генерировать и воплощать инновационные идеи. **Доля выпускников, трудоустроенных в регионе**, выросла с 64 % в 2016 году до 82 % в 2020 году.

Университет определяет **форматы и направленность непрерывного развития**, ежегодно в 2019–2021 годах становясь победителем конкурсного отбора в рамках национальных проектов «Образование», «Наука и университеты», «Демография», «Цифровая экономика». За это время более 5 тыс. чел. повысили профессиональную квалификацию и прошли переподготовку, при этом почти 30% – представители 69 субъектов Российской Федерации.

Университет добился **выполнения большинства плановых показателей и индикаторов Программы развития** на 2016–2020 годы: наиболее значимые результаты — повышение качества приема (средний балл ЕГЭ вырос с 61,4 до 67,1) и рост доходов (с 1807,56 до 2461,89 тыс. руб. на 1 НПР). Произошло существенное улучшение условий оплаты труда: вдвое выросла средняя заработная плата ППС, научных работников и обслуживающего персонала. Реализован комплекс мер социальной поддержки работников и обучающихся, в том числе в части **улучшения жилищных условий** преподавателей и сотрудников. В ситуации пандемии 2020–2021 гг. **КГУ выполнил все социальные обязательства**. В 2021 году начато строительство спортивно-оздоровительного центра с бассейном «Университетский».

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

**КГУ выступает разработчиком научного и экспертного знания для решения значимых национальных задач, преодоления глобальных угроз и больших вызовов.** Важным результатом развития КГУ стал переход от дискретной научно-исследовательской деятельности к комплексной системе генерации научного и экспертного знания, содержательно встроенной в Стратегию научно-технологического развития Российской Федерации (выполнение государственного задания, работа диссертационных советов, проекты научных фондов и институтов развития).



*Социально-гуманитарная платформа развития* стала источником новых моделей и технологий эффективного существования человека в современном транзитивном мире. Наиболее значимыми исследовательскими проектами стали: «Система и перспективы развития кадрового потенциала сферы воспитания. Методика педагогического сопровождения реализации Стратегии развития воспитания в Российской Федерации», «Когнитивная перестройка субъекта при переменах: совладание с изменениями в важнейших сферах жизни (работа, здоровье, взаимоотношения)», «Близкие отношения и семья в жизненном пространстве вызовов современности: совладание, ресурсы, развитие».

Исследовательская повестка *платформы развития «Новые материалы»* ориентирована на разработку фундаментальных теорий и прикладных методов в области электролитно-плазменных технологий обработки материалов, а также разработки технологий трехмерных ортогональных тканых композитов для создания материалов с заданными свойствами. За период с 2016 по 2020 год наиболее значимыми исследовательскими проектами платформы стали: «Формирование защитных покрытий на металлических изделиях электролитно-плазменными методами», «Получение новых высокопрочных армирующих волокнистых основ для композитов и бронежилетов на базе трехмерных ортогональных тканей», «Рациональное природопользование для новых материалов».

**КГУ — хаб новой научно-образовательной сети России**, организатор и генератор смыслов в научных, образовательных, социальных коллаборациях. Значимым результатом стало включение КГУ в проекты Минобрнауки России, АСИ, инновационного центра «Сколково», Университета НТИ 2035, РФФИ, РНФ. Более 80 работников университета приняли участие в образовательных, проектных и стратегических сессиях указанных институтов развития. Многие идеи и решения, апробированные на базе КГУ, вошли позднее в пул лучших практик этих институтов. Так модель подготовки тьюторов и наставников для работы с проектными командами внедрена Университетом НТИ 2035 в 2019–2020 гг.

Итогом включенности КГУ в партнерские отношения с институтами развития стало **создание и развитие в университете элементов инновационной инфраструктуры** («Университетская Точка кипения», «Территория «ДРОНТ», студенческие коворкинги, студенческое конструкторское бюро). КГУ стал одним из учредителей университетско-академического консорциума «Культурный код», нацеленного на внедрение цифровых технологий во всех областях изучения и сохранения историко-культурного наследия.

**КГУ выступает центром стратегических разработок и эффективным партнером региона.** Университет занял доминирующие экспертные позиции в совещательных и проектных сообществах региона, прежде всего в ОИГВ и НКО. Более 60 преподавателей и сотрудников КГУ



являются постоянными участниками подобных структур.

Университет активизировал взаимодействие с **ключевыми ИТ-компаниями, машиностроительными и ювелирными предприятиями**, ориентируясь на выстраивание длительной совместной деятельности, включая участие работодателей в формировании содержания образовательной программы, профессиональные стажировки студентов, целевое обучение, организацию различного рода проектных интенсивов. Создан и оснащен современным оборудованием Центр современных промышленных технологий. С 2017 года реализуется программа профстажировок и непрерывной практики на предприятиях группы компаний «Свеза». КГУ выступил инициатором и экспертом создания центра компетенций ювелирной промышленности, что позволило подтвердить позицию одного из мировых центров подготовки специалистов.

Еще одним важным проектом стало получение г. Галичем статуса территории опережающего социально-экономического развития. Начиная с 2017 года эксперты университета работали над концепцией, проводили стратегические сессии с жителями города, осуществляли трансфер и адаптацию мировых и российских технологических и социальных практик. Сегодня университет является ключевым партнером «якорного» резидента ТОСЭР группы компаний «Сегежа Групп».

### **3. ТРЕНДЫ И ПРОБЛЕМЫ**

Развитие КГУ на современном этапе и в среднесрочной перспективе связано с **решением ряда внешних и внутренних проблем:**

- снижение спроса на высшее образование, связанное с изменением мотивации и уровня подготовки абитуриентов, что ведёт к резкому усилению конкуренции между вузами;
- переосмысление места и роли системы непрерывного профессионального образования в достижении национальных целей;
- сложная динамика социально-экономического развития региона, отсутствие развитой сети промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов, способных создавать инновационный продукт и использовать технологии, разработанные в КГУ;
- незначительное количество лидерских образовательных программ, в том числе с использованием технологий дистанционного обучения и мультимедийности;
- низкий уровень коммерциализации инновационной деятельности;
- быстро устаревающая материально-техническая база, недостаточный уровень оснащения современным компьютерным и телекоммуникационным оборудованием и программным обеспечением;



- уменьшение доли молодых преподавателей (8,3% в возрасте до 35 лет в 2021 году);
- отсутствие адекватной современным условиям финансовой модели университета.

Территориальная близость регионов с более высоким уровнем оплаты труда и широкими возможностями реализации цифровых компетенций, в том числе в сфере образования способствует отвлечению перспективных кадров, ориентированных на высокий уровень реализации амбициозных проектов.

Включение университета в реализацию федеральных национальных проектов показало необходимость владения цифровыми компетенциями, наличия гибкого мышления и глубокого знания ситуации социально-экономического развития Костромской области. Некоторые «сверхзадачи», например, в модернизации научно-исследовательской и инновационной деятельности, оказались недоступны для реализации.

Таким образом, вызовы внешней среды и новые социально-экономические условия диктуют необходимость адекватной реакции университета, требуют конкретизации стратегической цели и выявления прорывных направлений развития вуза.

#### **4. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И МЕХАНИЗМЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ НА ПЕРИОД ДО 2024 ГОДА**

##### **4.1. Расширение сферы влияния университета**

**Цель:** обеспечить расширенную интеграцию КГУ в национальную научно-образовательную сеть за счет развития центров компетенций и лидерских образовательных программ.

1. Войти в консорциумы университетов и институтов РАН, обеспечивающих реализацию следующих стратегических приоритетов Российской Федерации: «Новые материалы», «Взаимодействие человека, общества и технологий», «Экологизация среды», «Противодействие угрозам для общества, экономики, государства», «Цифровое развитие» (не менее 5 консорциумов). Срок: декабрь 2023 года.

2. Провести реорганизацию диссертационных советов (не менее пяти диссертационных советов, в том числе созданных в кооперации с ведущими вузами страны (технические, экономические, филологические, юридические, психологические, педагогические, исторические науки, философия, культурология, искусствоведение)). Срок: январь 2023 года.

3. Обеспечить работу учёных КГУ в редакционных коллегиях и экспертных советах ведущих отечественных и зарубежных научных изданиях (не менее 20 чел. к концу 2023 года). Срок: постоянно.

4. Включить научные журналы КГУ в индексы WoS и Scopus, проведя при необходимости их международный ребрендинг. Срок: в течение 2023 года.



5. Расширить практику стажировок в структурных подразделениях КГУ российских и зарубежных исследователей, работников КГУ – в организациях-партнерах. Срок: постоянно, по мере снятия ковидных ограничений.

6. Обеспечить включение работников КГУ (очное и онлайн) в общественные и экспертные советы федеральных органов государственной власти, наблюдательные советы бизнес-структур и общероссийских общественных организаций (не менее 5 чел. к концу 2023 года, в том числе не менее 2 чел. из числа ИПС). Срок: постоянно.

7. Совместно с партнёрскими вузами и институтами РАН определить международные научные мероприятия, в которых КГУ выступает соорганизатором (до 5 в год). Срок: ноябрь 2022 года.

8. Активизировать работу по участию в государственных закупках в рамках национальных проектов и федеральных программ (прежде всего в области непрерывного образования и исследований). Срок: постоянно.

9. Выявить и поддержать в формате целевого гранта до 5 лидерских сквозных образовательных программ бакалавриата и магистратуры. Срок: сентябрь 2023 года.

10. Обеспечить участие КГУ в зарубежных образовательных выставках и иных рекрутинговых мероприятиях в странах Центральной Азии, Белоруссии, Китая (не менее трёх в год после 2023 года). Срок: постоянно, по мере снятия ковидных ограничений.

#### **4.2. Достижение финансовой устойчивости**

**Цель:** повысить социально-экономическую и финансовую устойчивость КГУ за счет внедрения новых эффективных моделей управления, диверсификации источников дохода, повышения качества и создания новых интеллектуально емких продуктов и услуг с использованием цифровых технологий.

1. Принять участие в дополнительном конкурсе программы «Приоритет 2030» на получение гранта в 100 млн. руб. для реализации комплексных стратегических проектов «Центры компетенций национального уровня», «Консорциумы и сети», «Человек-универсал», «Исследователи, преподаватели, предприниматели», «Умный кампус» и др. Срок: по факту открытия и соответствия требованиям.

2. Обеспечить включение коллективов преподавателей и исследователей КГУ в проекты межвузовских консорциумов в рамках программы «Приоритет 2030». Срок: в течение 2023 года.

3. Расширить участие в закупках товаров и услуг на электронных торговых площадках, доведя общий объем доходов от этой деятельности до 100 млн. руб. Срок: постоянно.



4. Провести анализ учебных планов образовательных программ с целью вынесения ряда дисциплин и видов учебной работы в сетевой формат. Срок: март 2023 года.

5. Создать условия для развития кластера дополнительного образования детей и молодежи (иностранные языки, техническое творчество, художественное развитие, личностное развитие и др.) как автономной структуры КГУ. Срок: октябрь 2022 года.

6. Оптимизировать деятельность структурных подразделений за счет передачи рутинных управленческих функций, внедрения проектных механизмов, цифровизации и укрупнения малочисленных подразделений, в том числе с целью сокращения количества руководящих позиций (ректорат, управления и другие подразделения АУП, заведующие кафедрами). Срок: в течение 2023 года.

7. Создать попечительские советы институтов с целью адресной поддержки профильных проектов. Срок: в течение 2023 года.

8. Провести анализ востребованности регулярных закупок товаров и услуг с целью сокращения неэффективных расходов. Срок: в течение 2022 года.

9. Передать неэксплуатируемые и находящиеся в аварийном состоянии здания в ведение Росимущества, заключить договоры на аренду помещений площадью не менее 3 тыс. кв. м. Срок: в течение 2022 года.

## **6. Развитие человеческого капитала**

**Цель:** продвижение университета как центра непрерывного развития человека-универсала на протяжении всей жизни, трансформация и интеграция научно-образовательной, социальной, воспитательной среды и инфраструктуры университета в единую экосистему.

1. Определить квоту ставок НПР и гарантию служебного жилья (как часть трудового договора) для молодых преподавателей-исследователей по аналогии с успешным опытом в рамках проекта Минобрнауки по трудоустройству выпускников в 2020–2021 гг. Срок: апрель 2022 года.

2. Создать фонд профессионального развития преподавателей-исследователей, позволяющий не менее 10 чел. получить двухлетний индивидуальный грант на организацию исследования и поддержку академической мобильности, обеспечить внешнюю экспертизу и прозрачность процедуры отбора. Срок: октябрь 2022 года.

3. Увеличить фонд «эффективного контракта» до 10% от фонда оплаты труда, пересмотреть структуру показателей, увеличить размер вознаграждения. Срок: июнь 2022 года.

4. Обеспечить уровень средней заработной платы НПР 200% от средней заработной платы по Костромской области, в том числе минимальный должностной оклад ассистента – на уровне не ниже 100%;



профессора – не ниже 250%; уровень зарплат по всем прочим категориям персонала будет превышать на 10% средние зарплаты по аналогичным должностям.

5. Расширить практику предложения долгосрочных (до 5 лет) трудовых договоров с уменьшенной долей преподавательской нагрузки (не более 500 час.), для этого определить требования к НПР с приоритетом исследовательской деятельности совместно с магистрантами и аспирантами; то же распространить на должности директоров и заведующих кафедрами, после утверждения ученым советом КГУ программы развития подразделения. Срок: июнь 2022 года.

6. Обеспечить право каждого работника на санаторно-курортное лечение за счет средств учредителя не реже раза в три года (по согласованию с профсоюзной организацией). Срок: дважды в год.

7. Обеспечить условия для начала строительства МКД ЖСК работников КГУ на участке по Студенческому проезду и ввести его в эксплуатацию. Сроки: декабрь 2023 года.

8. Выполнить капитальный ремонт общежитий 3, 4, 5 (замена оконных и дверных блоков, замена инженерных сетей тепло- и водоснабжения, ремонт кровли). Срок: декабрь 2022 года.

9. Ввести в эксплуатацию физкультурно-оздоровительный комплекс с бассейном «Университетский» на Речном проспекте. Срок: декабрь 2023 года.

## **5. ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ОБРАЗ УНИВЕРСИТЕТА В 2027 ГОДУ**

Учитывая высокую динамику изменений, очевидно, что в 2024 году необходимо будет актуализировать набор механизмов реализации программы развития. Но в конечном итоге реализация программы должна сформировать к 2027 году следующие черты КГУ:

**КГУ – открытый университет**, реализующий широкий спектр образовательных программ непрерывного образования. В университете функционирует многопрофильная и многовекторная система дополнительного образования, удовлетворяющая, в том числе, кадровые потребности стратегических партнеров.

**КГУ – цифровой университет**, в котором широкий спектр образовательных программ реализуется в формате цифрового обучения, отлажена широкая сеть электронных сервисов управления и обслуживания потребностей обучающихся и сотрудников.

**КГУ – исследовательский университет**, в котором не менее трети преподавателей включено в производство новых знаний. Фундаментальные исследования сконцентрированы в области естественных наук, а прикладные исследования – по всем направлениям подготовки уровня магистратуры и аспирантуры с высокой степенью включения в исследовательский процесс



студентов. Совокупные показатели научно-исследовательской деятельности обеспечивают место в первой сотне вузовских центров.

**КГУ – предпринимательский университет**, в котором каждый преподаватель обеспечивает накопление совокупной интеллектуальной собственности университета, активно использующейся реальным сектором экономики. Система образования направлена на формирование предпринимательской «идеи всей жизни» для каждого студента, причем значительная часть этих идей реализуется в реально работающие бизнесы (успешные стартапы).

**КГУ – инновационный университет**, в котором внедряются и используются инновационные методы образования, призванные сформировать и реализовать широкий спектр профессий будущего. Он является главным региональным центром трансфера и адаптации знаний и технологий и частью национальной инновационной инфраструктуры.

**КГУ – социальный университет**, в котором созданы комфортные условия учебы, работы и отдыха для сотрудников и студентов, в том числе с ограниченными возможностями. Все учебные корпуса и общежития приведены в нормативное состояние и отвечают современным взглядам на городскую среду: это второй дом – безопасный, надежный и красивый.

**КГУ – экосистемный университет**, активно интегрированный в образовательные и научные проекты с ведущими российскими и зарубежными организациями, особенно в образовательные программы магистратуры и подготовки научно-педагогических кадров; университет, в котором обеспечено стратегическое партнерство с высокотехнологичными компаниями и органами государственной власти.

**КГУ – международный университет**, он привлекателен для иностранных студентов, преподавателей и исследователей, доля которых составляет не менее 5%; значимую долю работодателей составляют зарубежные компании и их представительства в Российской Федерации.

\_\_\_\_\_  
А. Р. Наумов