

**ПРИНЯТА**  
**Ученым советом ПГНИУ**  
**«26» декабря 2012 г.**  
**Протокол № 5**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**  
**Пермского государственного**  
**национального исследовательского университета**  
**на 2012–2016 гг. и на период до 2020 г.**

**Пермь 2012**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО УНИВЕРСИТЕТА: ВАРИАНТЫ РАЗВИТИЯ</b> .....	3
1.1. Сценарий инерционного развития .....	3
1.2. Сценарий развития как элитного классического Университета.....	4
1.3. Сценарий форсированного развития.....	5
<b>2. МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА</b> .....	8
<b>3. ЦЕННОСТИ УНИВЕРСИТЕТА</b> .....	9
<b>4. ОСНОВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ И ЛОКАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ («ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»)</b> .....	9
4.1. Основная стратегическая цель развития .....	9
4.2. Локальные цели:.....	9
4.2.1. в сфере образовательной деятельности .....	9
4.2.2. в сфере научно-инновационной деятельности .....	9
4.2.3. в сфере общественной публичной деятельности («третья роль» Университета).....	10
<b>5. ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА (ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ)</b> .....	10
5.1. Образовательная деятельность .....	10
5.2. Научная и инновационная деятельность .....	10
5.3. Общественная публичная деятельность («третья роль») Университета.....	10
<b>6. ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА (ВТОРОЙ УРОВЕНЬ)</b> .....	11
6.1. Образовательная деятельность .....	11
6.2. Научная и инновационная деятельность .....	11
6.3. Общественная публичная деятельность («третья роль») Университета.....	11
<b>7. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА</b> .....	12
7.1. Научные приоритетные направления.....	12
7.1.1. Направления федерального уровня .....	12
7.1.2. Направления регионального уровня .....	13
7.1.3. Общеуниверситетские приоритетные направления.....	13
7.2. Образовательные приоритетные направления.....	13
<b>8. ЗАДАЧИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА, МЕХАНИЗМ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ</b> .....	14
8.1. Совершенствование организационно-правовой формы.....	14
8.2. Управление научно-образовательными процессами .....	14
8.3. Международная деятельность и международное сотрудничество.....	15
8.4. Кадровая политика .....	16
8.5. Мотивация персонала .....	17
8.6. Развитие инфраструктуры и имущественного комплекса .....	18
8.7. Внутренняя социальная политика .....	19
8.8. Позиционирование Университета во внешней среде .....	19
8.9. Финансово-экономические отношения.....	20
<b>10. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ) К 2020 ГОДУ</b> .....	22
<b>11. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ</b> .....	24

## **1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО УНИВЕРСИТЕТА: ВАРИАНТЫ РАЗВИТИЯ**

Разработка Стратегии развития Пермского государственного национального исследовательского университета (далее - Университет) была инициирована Ученым советом Университета.

Одним из формальных поводов к разработке новой стратегии стало завершение стратегического плана развития Университета, который был предусмотрен на период до 2011 года. Вместе с тем в сложившейся ситуации, когда государство начинает строить свою политику в сфере профессионального образования на условиях конкуренции, а финансирование университета становится многоканальным, актуализируется вопрос разработки программы развития Университета, направленной на повышение его конкурентоспособности и авторитетности.

Исходя из многовариантности развития событий предварительным этапом разработки Стратегии стал анализ трех наиболее вероятных вариантов (сценариев) развития Университета:

- 1.1) инерционного развития;
- 1.2) как элитного классического университета;
- 1.3) форсированного развития.

### **1.1. Сценарий инерционного развития**

предполагает сохранение сложившихся трендов.

В образовательной сфере это приведет к сокращению численности бакалавров ввиду демографической ситуации, которая характеризуется как «демографическая яма» (до 2016 г). Соответственно, сократится база поступающих в магистратуру и аспирантуру.

Сокращение общей численности поступающих в ПГНИУ вызовет «цепную реакцию» – сокращение доходов Университета, увеличение стоимости обучения за счет роста затрат на одного обучающегося, уменьшение численности преподавательского состава, «консервация» сложившихся курсов и дисциплин из-за отсутствия финансовых возможностей для привлечения ведущих преподавателей из других, в том числе зарубежных, вузов.

Снижение конкурентоспособности приведет к очередному витку падения спроса на обучение в Университете и, как следствие, снижению качества принимаемого контингента.

Обострится проблема трудоустройства выпускников Университета.

Имущественный комплекс Университета характеризуется опережающим износом. Обновление и капитальный ремонт объектов коммунальной инфраструктуры, учебных корпусов и общежитий требуют значительных затрат.

В научной сфере сохранится невысокая относительно статуса национального исследовательского университета (далее – НИУ) степень вовлеченности преподавателей в научную деятельность, численность научных работников будет незначительной. Научная продуктивность сохранится на существующем уровне, спектр научных направлений кардинально не изменится, коммерциализация интеллектуальных продуктов будет стремиться к нулю. Инерционность развития приведет к углублению отставания Университета от 10 лучших НИУ по основным количественным показателям.

«Третья роль» Университета в этом варианте развития не претерпевает существенных изменений. Сохраняется «независимость» деятельности Университета от местных и региональных процессов; отношения Университета с бизнесом и властью сохраняют нерегулярный характер и являются, как правило, результатом личных достижений, т.е. инициируются отдельными личностями. Инфраструктура Университета остается объектом

пользования преимущественно сотрудников и студентов университета. Общецивилизационное и гуманитарное влияние Университета на «внешнюю» среду остается незначительным.

Инерционный путь развития приведет к консервации и организационно-управленческих отношений в Университете. Без изменений останутся:

- организационная структура университета;
- принципы привлечения и формирования штатного состава;
- принципы кадровой политики;
- бюджетная система университета и принципы финансирования.

Результатами инерционного развития в среднесрочной перспективе станут:

- 1) сохранение отставания от лучших российских НИУ и мировых университетов по основным количественным показателям образовательной и научной деятельности;
- 2) углубление структурных несоответствий между спектром образовательных программ университета и реальными потребностями экономики и общества;
- 3) отсутствие реальной инновационной деятельности и достижений в области фундаментальных исследований;
- 4) потеря Университетом статуса субъекта стратегических решений;
- 5) сокращение влияния Университета на региональное сообщество в условиях активной позиции вузов-конкурентов.

В итоге – потеря конкурентоспособности, возможная утрата позиций ведущего университета: в перспективе – утрата статуса национального исследовательского университета.

### **1.2. Сценарий развития как элитного классического Университета**

предполагает кардинальное изменение сложившихся практик образовательной и научной деятельности, поскольку требует выхода на уровень ведущих национальных исследовательских университетов по ряду приоритетных направлений, являющихся привлекательными для иногородних и зарубежных обучающихся.

В образовательной сфере - уменьшение численности обучающихся до уровня, обеспечивающего «элитный» статус выпускников Университета. Ужесточаются требования к уровню знаний, критериям отбора и уровню подготовки абитуриентов и соискателей, преподавателей и сотрудников.

Повышается качество образования за счет индивидуализации образовательной деятельности и повышения качества профессорско-преподавательского состава, в том числе за счет привлечения значительного количества ведущих зарубежных и российских преподавателей и ученых.

В структуре набора обучающихся приоритет отдается подготовке магистров и аспирантов. Основной становится практика подготовки по системе «двойных дипломов».

Численность преподавательского состава существенно сокращается вследствие повышения квалификационных требований к обучающему персоналу, в том числе в части владения иностранными языками.

Стоимость образования значительно возрастает.

В научной сфере предполагается создание небольшого количества научных школ мирового уровня в соответствии с приоритетными направлениями Стратегии развития Университета.

Результативность научных исследований, в том числе патентная, и публикационная активность обеспечивают выход Университета на уровень ведущих мировых университетов.

Доходы от научных исследований, а также доходы, получаемые в результате коммерциализации собственных интеллектуальных продуктов, становятся значительной частью бюджета развития Университета.

В публичной сфере Университет занимает нишу авторитетного «общественного эксперта» по узкому кругу вопросов.

Кардинальным изменениям подвергнутся и организационно-управленческие отношения. Организационная структура Университета адаптируется к требованиям университетов мирового уровня. Принципы формирования штатного состава меняются исходя из цели привлечения наиболее квалифицированных преподавателей.

Инфраструктура Университета реорганизуется количественно и качественно с целью обеспечения соответствия требованиям международных стандартов.

Результаты реализации стратегии «элитного классического университета» в среднесрочной перспективе неочевидны. Существенными ограничениями в реализации «элитарной» стратегии являются:

- ограничение по численности абитуриентов с высоким интеллектуальным потенциалом и отсутствие явных преимуществ и привлекательных сторон Университета для такого рода соискателей по сравнению с другими ведущими российскими и зарубежными вузами;
- недостаточный уровень развития инфраструктуры и сервисов университета;
- невысокая платежеспособность российского населения.

### **1.3. Сценарий форсированного развития**

предполагает более интенсивное и эффективное использование уже имеющихся возможностей Университета, а также наращивание его ресурсного, в первую очередь творческого, потенциала.

В образовательной сфере ставится задача увеличения числа обучающихся параллельно с качественным изменением структуры обучения – увеличение количества магистров и аспирантов, в том числе иностранных.

Переход на системное взаимодействие с работодателями позволит сформировать образовательные программы, отвечающие современным требованиям социально-экономического развития, принципам опережающего образования и «обучения через всю жизнь».

Опережающий характер образования будет достигнут благодаря реализации принципа единства научной и образовательной деятельности преподавателей и обучающихся, повышению значимости научных исследований в формировании образовательных программ, включению научных результатов в публичную сферу, усилению языковой подготовки выпускников до уровня требований международных сертификационных центров.

Повышение качества образовательных программ найдет отражение в формировании собственных образовательных стандартов Университета. Высокий уровень качества и актуальность образовательных программ должны обеспечить не только покрытие текущих затрат на образовательную деятельность, но и существенный вклад в формирование бюджета развития Университета, являющегося предпосылкой развития его материально-технической базы.

Повышение значимости научных и прикладных исследований в образовательном процессе обуславливает необходимость изменения структуры нагрузки преподавателей и обучающихся с целью достижения оптимального соотношения образовательной, научной и общественной деятельности, повышения роли самообразования.

Структура образовательного процесса с точки зрения его уровней, предметной специализации будет определяться стратегическими целями Университета, факультетов, институтов и филиалов, отражающими запросы и Вызовы времени.

Система и технологии обучения варьируются в необходимых объемах для повышения качества обучения, укрепления научной основы образования, получения необходимых компетенций, наиболее полно отвечающих запросам обучающихся, работодателей и общества.

В научной сфере такая стратегия предполагает определение приоритетов научных исследований, отражающих долгосрочные направления и темпы развития Университета как в научном, так и образовательном плане и выступающих «точками роста» в целом.

Приоритетные направления научно-исследовательской деятельности получают целевую финансовую, имущественную и организационную поддержку со стороны Университета в качестве инвестиционного вклада, направленного на расширенное воспроизводство потенциала Университета.

Активизируется вовлеченность в научную деятельность преподавателей, связанных с приоритетными направлениями, увеличивается численность научных работников, а структура нагрузки преподавателей меняется в сторону ее большей нацеленности на научные исследования.

Деятельность в научной сфере оценивается по количеству научных публикаций высокого уровня, размеру доходов, полученных от научно-исследовательских работ, коммерческому использованию продуктов интеллектуальной деятельности.

Результатом интенсификации научной деятельности становится достижение уровня ведущих НИУ России по количеству публикаций и повышению доходов от научной деятельности до 30% объема совокупных доходов Университета.

Форсированный сценарий развития предусматривает и существенное изменение общественной публичной составляющей деятельности («третьей роли») Университета в целом и отдельных сотрудников в общественном пространстве, прежде всего региона, за счет усиления общественной, экспертной и аналитической деятельности Университета, в т.ч. независимо от наличия заказа со стороны власти, бизнеса, общественных организаций, и его способности, вносить результаты этой деятельности в широкий публичный контекст.

Университет становится центром больших идей, важным субъектом общественной и культурной жизни региона.

Значительно расширяется представительство Университета в общественных, экспертных, консультативных структурах, а также в парламентах, что способствует выдвижению профессоров и преподавателей университета в качестве лидеров общественного мнения.

Представители власти и бизнеса активно вовлекаются в деятельность Университета, воспринимая его как референтный в важнейших вопросах регионального развития институт.

Инфраструктура Университета становится доступной для городского и регионального сообществ что делает его региональным центром общественных коммуникаций и публичных мероприятий. Университет включается в региональную медиасферу в качестве активного и авторитетного субъекта информационной деятельности.

Соответствующие изменения коснутся и организационно-управленческих отношений. Организационная структура Университета меняется в соответствии со стратегическими приоритетами, целями и поставленными задачами. Формируются новые структурные подразделения, отвечающие за обеспечение реализации Стратегии развития Университета.

Принципы формирования штатного состава и кадровая политика определяются новыми требованиями в части повышения качества образовательного процесса и научных исследований, их результативности и отражения в общественной публичной деятельности университета.

Бюджетная система Университета переводится на принципы бюджетирования, ориентированного на результат, и проектного финансирования с приоритетным стимулированием структурных подразделений и работников, обеспечивающих реализацию стратегических задач развития Университета.

Инфраструктура Университета обновляется, ее развитие оптимизируется для реализации стратегических целей; расширяется социальный блок имущественного комплекса Университета; разрабатывается и реализуется план пространственного развития университетского городка.

Происходит активное вовлечение выпускников Университета и его партнеров в деятельность попечительского и наблюдательного советов, ассоциаций выпускников. Фонд целевого капитала при поддержке бизнес-сообщества и общественности становится важным инструментом развития Университета.

Результатами форсированного развития в среднесрочной перспективе станут:

1) достижение положительной динамики численности обучающихся и, как следствие, финансовое обеспечение развития Университета;

2) изменение структуры нагрузки профессорско-преподавательского состава в пользу научно-исследовательской деятельности, повышение ее результативности и эффективности для разных сфер социально-экономического, социально-политического и социокультурного развития;

3) повышение роли научно-исследовательской деятельности в обеспечении диверсификации доходов Университета, привлечении высококвалифицированных научно-педагогических кадров, в том числе из ведущих российских и зарубежных научных и образовательных центров, коммерциализации результатов научных исследований;

4) развитие имущественного комплекса Университета для удовлетворения трудовых и социальных потребностей сотрудников Университета и обучающихся на уровне стандартов ведущих вузов;

5) обеспечение соответствия образовательных программ Университета реальным и перспективным потребностям экономики и общества, организация опережающего образования по приоритетным направлениям развития Университета;

6) развертывание спектра общественных отношений и становление Университета в качестве активного и авторитетного субъекта информационной деятельности, доминирующего в целом ряде интеллектуально-публичных сфер и предметных направлений.

Итоги реализации сценария форсированного развития: усиление позиций в рейтинге российских НИУ; повышение конкурентоспособности; превращение Университета в центр интеграции образования, науки и культуры, общественной жизни.

***Решением Ученого совета Пермского государственного национального исследовательского университета от 14 марта 2012 г. (протокол № 8), после анализа тенденций развития и обсуждения возможных сценарных вариантов, выбор был сделан в пользу сценария форсированного развития.***

## 2. МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Пермский университет был основан в 1916 г. на драматическом рубеже российской истории. Толчком к его созданию послужило то обстоятельство, что вектор развития России совпал с инициативой местного сообщества, с волей пермяков к модернизации жизни провинции. Став первым очагом высшего образования на Урале, Пермский университет вовлек значительную территорию от Поволжья до Сибири в европейское образовательное пространство.

В новую эпоху Пермский государственный национальный исследовательский университет сохраняет и укрепляет статус одного из центров интеллектуальной и духовной жизни страны, стремится занять достойное место среди ведущих университетов России.

Добиваясь новых прорывных результатов в фундаментальных и прикладных научных исследованиях, обеспечивая качественное высшее образование, поддерживая дух сотрудничества и творческих инициатив преподавателей и студентов, проявляя готовность к опережающей компетентной и конструктивной реакции на вызовы времени, Университет претендует на роль интеллектуального лидера в жизни региона и в формировании актуальных и стратегических «повесток дня» для регионального сообщества.

Опираясь на накопленные за многолетнюю историю академические традиции, Университет в качестве своих **приоритетов** определяет:

- подготовку выпускника, отличающегося креативностью и предприимчивостью, стремлением к поиску истины, саморазвитию, способного работать в команде, проектировать новые виды деятельности адекватные вызовам времени, ориентируясь на потребности общества и выступая с инициативами инновационного характера;
- формирование интеллектуальной, деловой, политической элиты региона, играющей ключевую роль во всех сферах общественной жизни;
- расширение спектра научных исследований с целью создания высокотехнологичных инновационных продуктов и прорывных технологий в приоритетных направлениях развития Университета;
- позитивное воздействие на развитие региона через общественную деятельность коллектива Университета;
- сохранение классических принципов фундаментальности и универсальности образования;
- усиление взаимодействия с отраслевой и академической наукой, с бизнес-сообществом, органами власти и гражданским обществом в интересах развития Университета, региона, России в целом;
- расширение инновационных подходов в научной и образовательной деятельности;
- создание творческой атмосферы для сотрудников и студентов Университета;
- развитие университетской корпоративной культуры, обеспечивающей поддержку индивидуальных творческих начал на принципах академических свобод, толерантности, коммуникативности, диалога, что позволит сформировать общую систему ценностей Университета;
- формирование у выпускников Университета активной гражданской позиции.



### **3. ЦЕННОСТИ УНИВЕРСИТЕТА**

Современный этап развития Университета предполагает актуализацию его внутренних ценностей, являющихся основой формирования внутрикорпоративных отношений и внешних связей.

Ценности Университета базируются на творческом потенциале его научно-педагогических работников и обучающихся.

К основным ценностям, обеспечивающим реализацию творческого потенциала и развитие Университета, относятся:

- открытость научного и образовательного пространства Университета;
- единство научного и образовательного процесса;
- опережающий характер научной и образовательной деятельности по приоритетным направлениям развития Университета;
- инновационность и инициативность общественной публичной деятельности сотрудников Университета;
- академические свободы;
- академическая и социальная ответственность каждого преподавателя и ученого Университета за свою профессиональную деятельность.

### **4. ОСНОВНАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ И ЛОКАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ («ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»)**

#### **4.1. Основная стратегическая цель развития:**

Войти в число 10 ведущих университетов страны благодаря достижению Университетом лидирующих позиций в сфере фундаментальных и прикладных научных исследований по приоритетным направлениям развития Университета;

подготовке высокопрофессиональных и востребованных кадров;  
позитивному влиянию на общественное развитие Пермского края и России в целом.

#### **4.2. Локальные цели:**

##### **4.2.1. в сфере образовательной деятельности –**

развитие Университета как классического образовательного учреждения, конкурентоспособность которого обеспечивается новым качеством подготовки выпускников, повышением численности обучающихся, опережающей актуализацией предметных дисциплин и направлений образования, инновационностью форм и методов образовательной деятельности, ее ориентацией на потребности общества;

##### **4.2.2. в сфере научно-инновационной деятельности –**

укрепление позиций Университета как научного центра, который создает инновационную продукцию и разрабатывает перспективные технологии, выполняет фундаментальные и прикладные исследования с высоким уровнем востребованности и конкурентоспособности на основе применения современного оборудования, методов и технологий, позволяющих преобразовать научный потенциал Университета в один из ведущих ресурсов его развития и основу его репутационного капитала.

**4.2.3. в сфере общественной публичной деятельности** («третья роль» Университета) –

закрепление за Университетом позиции интеллектуального лидера в общественно-политической, культурно-просветительской, медийной, проектной, экспертной и административно-управленческой средах Пермского края. Университет должен стать Центром Больших Идей, которые будут неотъемлемой частью стратегической «повестки» развития Пермского края.

## **5. ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА (ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ)**

### **5.1. Образовательная деятельность**

**5.1.1. Задача:** обеспечение количественного роста обучающихся с изменением структуры образовательного процесса.

**5.1.2. Задача:** повышение качества образования за счет вовлечения в образовательный процесс представителей научно-исследовательского и вузовского сообществ, в том числе зарубежных, представителей бизнеса, государственного управления, структур гражданского общества в целях совершенствования форм и методов преподавания, сохранения требований высокого качества знаний соискателей и абитуриентов.

**5.1.3. Задача:** обеспечение опережающего характера, высокой адаптивности структуры и содержания образовательного процесса к перспективным потребностям общества.

**5.1.4. Задача:** обеспечение высокой востребованности выпускников Университета.

**5.1.5. Задача:** обеспечение устойчивого роста доходов от образовательной деятельности.

### **5.2. Научная и инновационная деятельность**

**5.2.1. Задача:** обеспечение устойчивого роста доходов за счет научной и инновационной деятельности.

**5.2.2. Задача:** увеличение объемов научной печатной продукции за счет публикаций высокого уровня.

### **5.3. Общественная публичная деятельность («третья роль») Университета**

**5.3.1. Задача:** повышение роли Университета как инициатора и автора разработки законопроектов, комплексных программ социально-экономического регионального развития, программ развития различных сфер жизнедеятельности регионального и местного сообществ.

**5.3.2. Задача:** включение Университета в региональную медиасферу в качестве активного и авторитетного субъекта информационной деятельности.

**5.3.3. Задача:** превращение Университета в значимый в регионе и за его пределами центр общественных коммуникаций и публичных мероприятий (научных, культурных, спортивных, просветительских и т.п.).

**5.3.4. Задача:** участие в софинансировании или привлечение дополнительных денежных средств на проведение образовательных, научных, общественно-значимых мероприятий и проектов, реализуемых Университетом.

## **6. ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА (ВТОРОЙ УРОВЕНЬ)**

### **6.1. Образовательная деятельность**

**6.1.1.** Привлечение иногородних студентов и обеспечение им комфортных условий проживания.

**6.1.2.** Развитие системы дистанционного обучения.

**6.1.3.** Активизация профориентационной работы.

**6.1.4.** Дальнейшее развитие и совершенствование системы непрерывного образования на базе Университета.

**6.1.5.** Увеличение количества программ «двойных дипломов», рост числа обучающихся, прошедших практику или образовательные курсы (выполнивших программы) за рубежом.

**6.1.6.** Инициирование практики грантовой и стипендиальной поддержки обучающихся в Университете.

### **6.2. Научная и инновационная деятельность**

**6.2.1.** Стимулирование обучающихся к участию в научно-исследовательской деятельности, в работе малых инновационных предприятий, созданных с участием Университета, и организация собственных предприятий (бизнесов).

**6.2.2.** Увеличение количества малых инновационных предприятий, созданных на основе разработок Университета.

**6.2.3.** Обеспечение диверсификации доходов от научной и инновационной деятельности, возрастание роли доходов от научной и инновационной деятельности в бюджете Университета.

**6.2.4.** Развитие собственной инновационной инфраструктуры поддержки малых научно-исследовательских и инновационно-технических предприятий, создаваемых с участием Университета.

### **6.3. Общественная публичная деятельность («третья роль») Университета:**

**6.3.1.** Развитие публичной активности профессоров и преподавателей Университета на дискуссионных площадках различного уровня.

**6.3.2.** Активизация экспертной деятельности профессоров, преподавателей, научных работников Университета, связанной с анализом и оценкой значимых для Пермского края и России нормативно-правовых актов, программ развития и иных стратегических документов.

**6.3.3.** Расширение сферы внешнего влияния Университета за счет открытия университетского пространства и использования инфраструктуры Университета для организации важных для регионального сообщества мероприятий, а также для проведения в Университете экспертных и научных мероприятий федерального уровня.

**6.3.4.** Развитие медиа-активности профессоров, преподавателей и научных работников Университета в целях представления результатов своей профессиональной деятельности широкой общественности.

**6.3.5.** Расширение сфер экспертной деятельности сотрудников Университета.

**6.3.6.** Привлечение благотворительных и спонсорских денежных средств на цели развития Университета.

**6.3.7.** Выдвижение и поддержка лидеров общественного мнения из числа сотрудников Университета.

## **7. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА**

Стратегия определяет приоритеты развития Университета в научной и образовательной сферах, которые являются его «точками роста», повышения его конкурентоспособности и востребованности результатов научно-образовательной деятельности.

Приоритетные направления получают дополнительную поддержку своего опережающего развития за счет централизованных средств «бюджета развития» Университета.

Другие направления научной и образовательной деятельности реализуются в рамках планируемых параметров в соответствии с действующими нормативами материально-технического и финансового обеспечения.

### **7.1. Научные приоритетные направления**

#### ***7.1.1. Направления федерального уровня***

##### **7.1.1.1. Направление «Рациональное природопользование»:**

- глобальные закономерности размещения минеральных ресурсов, их прогноз;
- генезис, ресурсы, режим и состав подземных вод;
- проблемы нефтегазовой геологии и геохимии глубоких горизонтов;
- геофизические технологии при поисках и разработке месторождений полезных ископаемых;
- геоэкология городов, технологии прогноза опасных геологических процессов;
- развитие химических, биохимических и физико-химических методов анализа объектов окружающей среды.

##### **7.1.1.2. Направление «Науки о жизни»:**

- ресурсы микробного разнообразия и их биотехнологический потенциал;
- иммунологические механизмы регуляции взаимодействий микро- и макроорганизмов;
- технологии идентификации биомаркеров ранних экообусловленных нарушений состояния здоровья и развития неинфекционной патологии человека;

- геномные и постгеномные технологии.

7.1.1.3. Направление «Информационно-телекоммуникационные системы»:

- математическое моделирование, прогнозирование и управление процессами развития сложных социально-экономических систем.

### ***7.1.2. Направления регионального уровня***

7.1.2.1. Направление «Новые материалы и химические продукты»:

- развитие методов направленного синтеза сложных органических молекул с целью получения лекарственных средств, пищевых добавок, биологических средств защиты растений и животных, средств защиты от коррозии;

- разработка новых функциональных электродных материалов и электрохимических технологий.

### ***7.1.3. Общеуниверситетские приоритетные направления***

7.1.3.1. Направления «Язык и речь в социокультурном аспекте»; «Литературный процесс в контексте культуры».

7.1.3.2. Направление «Прикладные исследования в частном праве».

7.1.3.3. Направление «Исторические и современные социально-политические процессы».

## **7.2. Образовательные приоритетные направления**

**7.2.1.** Геология и геофизика.

**7.2.2.** Юриспруденция.

**7.2.3.** Компьютерная безопасность, информационная безопасность, прикладная математика и информатика.

**7.2.4.** Биология.

**7.2.5.** Химия.

Конкретные показатели реализации приоритетных направлений развития содержатся в программах развития факультетов, обособленных структурных подразделений Университета.

## **8. ЗАДАЧИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА, МЕХАНИЗМ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ**

**8.1. Совершенствование организационно-правовой формы,** адекватно обеспечивающей реализацию целей и задач стратегического развития Университета.

**8.2. Управление научно-образовательными процессами –** совершенствование управленческой структуры Университета, форм и методов управления в соответствии с задачами стратегического развития.

**8.2.1. Совершенствование модели управления,** создающей возможности расширения самостоятельности структурных подразделений Университета в решении стратегических задач развития в целом, что предполагает:

- организацию управления реализацией Стратегии Университета;
- совершенствование системы управления на основе разработки и постоянного мониторинга рейтинговых показателей эффективности деятельности сотрудников, структурных подразделений, Университета в целом;
- формирование адресных заданий структурным подразделениям;
- совершенствование механизма перспективного планирования деятельности Университета, управленческого учета, управления финансами, оптимизацию процессов и структур планирования деятельности и мониторинга;
- повышение самостоятельности образовательных и научных подразделений Университета, их ответственности за результаты образовательной, научно-исследовательской и общественной публичной деятельности.

**8.2.2. Совершенствование управленческой и организационной структуры** Университета предполагает:

- создание структурного подразделения, отвечающего за управление реализацией Стратегии Университета;
- оптимизацию компетенций, разграничение функций, полномочий и ответственности управленческих структур различного уровня, их адаптацию к новым экономическим условиям, обеспечение соответствия делегируемых полномочий и их финансового обеспечения;
- укрупнение факультетов, институтов, кафедр, лабораторий;
- формирование органов координации и управления деятельностью образовательных и научно-исследовательских проектных групп на межфакультетском, межвузовском (в том числе международном) уровнях;
- институционализацию процесса поиска «внешних» заказчиков и организации работы с ними, более эффективное комплексное использование и коммерциализацию материально-технического потенциала Университета;
- совершенствование документооборота;
- оптимизацию процесса материально-технического обеспечения деятельности структурных подразделений Университета в рамках действующего законодательства за счет передачи части функций на аутсорсинг.

**8.2.3. Совершенствование нормативно-правового обеспечения управленческой деятельности** предполагает:

- разработку системы целевых показателей эффективности деятельности (KPI) сотрудников, структурных подразделений и Университета в целом, направленных на стиму-

лирование к качественному результату труда и поощрение за конечные результаты выполненной работы;

- включение показателей общественной публичной составляющей в общую систему оценки деятельности факультетов, кафедр, научно-педагогических работников;

- совершенствование административных процедур и регламентов управления научной и образовательной деятельностью на базе единой телеинформационной системы Университета;

- развитие инфраструктуры контроля качества образования и оценки эффективности научной деятельности.

**8.2.4.** Повышение степени открытости процессов управления предполагает:

- совершенствование системы доступа к нормативно-правовым, интеллектуальным и информационным ресурсам Университета всем заинтересованным потребителям;

- формирование «прозрачного» алгоритма распределения ресурсов Университета, системы морального и материального стимулирования.

**8.2.5.** Создание условий для повышения квалификации и переподготовки административно-управленческих кадров Университета по направлениям: стратегия развития; управление качеством образовательной и научной деятельности; взаимодействие с сообществом; управление проектами; образовательный маркетинг; экономика и финансы; информационные технологии в управлении и др.

### **8.3. Международная деятельность и международное сотрудничество –**

совершенствование системы управления в сфере международной деятельности и международного сотрудничества Университета, содействие вхождению Университета в мировое образовательное и научно-исследовательское пространство, формирование его положительного международного имиджа.

**8.3.1.** Определение новых перспективных направлений международного сотрудничества с основными потенциальными партнерами.

**8.3.2.** Развитие международного сотрудничества в образовательной области и разработка совместных с партнерскими зарубежными университетами международных образовательных программ:

- «двойного диплома» по подготовке бакалавров и магистров;

- включенного обучения;

- постоянно действующих двусторонних образовательных магистерских проектов;

- проведения летних и зимних школ;

- языковой стажировки преподавателей и студентов Университета;

- международная аккредитация образовательных программ.

**8.3.3.** Развитие международного сотрудничества в научно-исследовательской области, в том числе в следующих направлениях:

- организация и проведение высокостатусных международных научных конференций, симпозиумов, семинаров, «круглых столов» в Университете;

- обеспечение участия сотрудников Университета в международных научных конференциях, конгрессах, симпозиумах, семинарах в России и за рубежом;

- разработка и осуществление совместных с зарубежными участниками научно-исследовательских проектов, организация международных исследовательских групп для проведения совместных с зарубежными учеными научных исследований по актуальным темам, отвечающим профилю Университета и представляющим взаимный интерес;

- реализация молодежных международных проектов «Зимняя школа» и «Летняя школа» по приоритетным направлениям деятельности Университета и его партнеров;

- введение в практику регулярных исследовательских семинаров с участием зарубежных преподавателей на кафедрах;
- привлечение ведущих зарубежных ученых и практиков в качестве штатных исследователей для осуществления совместных научных разработок;
- публикация результатов совместных исследований в ведущих научных печатных изданиях для распространения в России, в ближнем и дальнем зарубежье;
- увеличение числа преподавателей и сотрудников Университета, получивших индивидуальные и коллективные исследовательские гранты международных фондов и организаций.

**8.3.4.** Развитие международного сотрудничества в области культурных и общественных связей путем активизации участия студентов Университета в междууниверситетских спортивных играх, культурных обменах, социальных программах и проектах и т.п.

**8.3.5.** Формирование и реализация долгосрочной политики Университета в области языковой подготовки студентов, аспирантов, преподавателей и научных работников, стимулирование применения знаний иностранного языка во всех видах учебных занятий, в научных публикациях, выступлениях и докладах на международных конференциях.

**8.3.6.** Повышение квалификации преподавателей и сотрудников Университета за счет научно-педагогических и профессиональных зарубежных стажировок на базе ведущих научных и образовательных учреждений.

**8.3.7.** Создание сервисной инфраструктуры для оказания услуг, связанных с международной деятельностью, преподавателям, сотрудникам и студентам университета.

**8.3.8.** Привлечение внебюджетных средств за счет реализации различных проектов в области международной деятельности.

**8.3.9.** Мониторинг международного рынка научно-исследовательских и образовательных услуг, выработка рекомендаций для повышения международной конкурентоспособности научных и социальных проектов, образовательных программ Университета.

**8.3.10.** Обеспечение планирования и координации деятельности подразделений Университета по разработке и выполнению международных и межрегиональных соглашений, договоров и программ.

**8.3.11.** Формирование институциональной инфраструктуры поддержки развития международной деятельности и международных отношений Университета, обеспечение функционирования сайта Университета на иностранных языках.

#### **8.4. Кадровая политика:**

формирование коллектива высокопрофессиональных единомышленников, обеспечивающих динамичное развитие Университета как уникального научно-образовательного учреждения.

**8.4.1.** Обеспечение динамичного карьерного и квалификационного роста молодых сотрудников, своевременной ротации кадров; обеспечение механизма «карьерного лифта».

**8.4.2.** Управление персоналом - на основе модели компетенций. Оценка деятельности - на основе целевых показателей (индивидуальных и коллективных). Планирование и подготовка резерва на ключевые должности.

**8.4.3.** Обеспечение потребностей Университета в научных кадрах:



- увеличение количества мест в аспирантуре;
- изменение структуры нагрузки по видам деятельности для профессорско-преподавательского состава Университета в пользу научно-исследовательской и проектной деятельности;
- создание условий для повышения квалификации, языкового уровня, международной мобильности, карьерного роста;
- создание дополнительных рабочих мест в категории научных сотрудников;
- приоритетное финансирование студенческих научных обществ.

**8.4.4.** Привлечение перспективных и высококвалифицированных научно-педагогических кадров путем обеспечения:

- материально-технических условий труда, отвечающих современным требованиям;
- мотивации труда, адекватно отражающей профессиональные достижения работника;
- социального и медико-санаторного обслуживания, отвечающего законодательным стандартам РФ и уровню организаций-партнеров;
- соответствующих условий проживания в комфортном жилье для приглашенных высококвалифицированных иногородних и зарубежных преподавателей и научных работников.

**8.4.5.** Создание системы адаптации молодых научно-педагогических работников.

### **8.5. Мотивация персонала:**

создание эффективной системы стимулирования и мотивации деятельности сотрудников Университета, направленной на достижение стратегических целей его развития.

**8.5.1.** Совершенствование системы мотивации, включающей комплекс материальных и моральных стимулов, социальных гарантий, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального и карьерного роста сотрудника, повышение его статуса, включение мотивационных принципов в индивидуальные контракты сотрудников.

**8.5.2.** Приоритетное стимулирование научной и образовательной деятельности, обеспечивающей рост доходов Университета, активизацию деятельности по реализации «третьей» роли Университета.

**8.5.3.** Повышение эффективности системы оплаты труда и материального стимулирования за счет:

- обеспечения ведущей роли основного персонала Университета, который составляют работники, непосредственно обеспечивающие выполнение научно-исследовательских и образовательных функций;
- дифференциации систем стимулирования труда профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников и иного персонала;
- установления зависимости размера стимулирующих выплат от конечных результатов работы, интенсивности и производительности труда;
- использования новых адресных форм индивидуальной и групповой поддержки перспективных сотрудников Университета, реализующих приоритетные направления деятельности;
- обеспечения конкурентного уровня оплаты и повышение мотивации труда при достижении целевых показателей эффективности деятельности.

**8.5.4.** Повышение организационной роли подразделений в распределении и использовании заработанных средств; финансирование из этих доходов мероприятий по повышению квалификации и международным связям; включение этих доходов в оценочные показатели эффективности работы структурных подразделений и их руководителей; инфраструктурная поддержка подразделений – лидеров; формирование стимулирующих фондов и т.п.

**8.5.5.** Неуклонное повышение базовой средней зарплаты профессорско-преподавательского состава (без учета оплаты за научную и другие виды работ) и научных сотрудников в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597: «повышение к 2018 г. средней заработной платы врачей, преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования и научных сотрудников до 200 процентов от средней заработной платы в соответствующем регионе».

### **8.6. Развитие инфраструктуры и имущественного комплекса:**

развитие материально-технической базы в соответствии с приоритетными направлениями деятельности Университета для обеспечения количественного и качественного роста научных и образовательных услуг, повышения энергоэффективности функционирования имущественного комплекса Университета.

**8.6.1.** Совершенствование материально-технической инфраструктуры научно-образовательной деятельности Университета:

- оснащение современным учебным оборудованием и вспомогательным оборудованием для обеспечения учебного процесса;
- информатизация и автоматизация научных и образовательных процессов, систем управления Университетом;
- оснащение уникальным научным оборудованием и создание научных лабораторий мирового уровня;
- модернизация существующих лабораторий для проведения отдельных видов научных исследований.

**8.6.2.** Разработка и реализация мастер-плана Университета.

**8.6.3.** Повышение эффективности использования оборудования и помещений Университета:

- создание центров коллективного пользования и расширения числа пользователей (в том числе на коммерческой основе);
- поддержка малых инновационных предприятий и других форм образовательной и научной деятельности путем предоставления помещений;
- формирование университетского ресурса в виде помещений для проведения публичных мероприятий («университетский конгресс-холл»);
- увеличение количества общественных и публичных мероприятий, проводимых на базе Университета;
- оптимизация образовательных программ и графиков учебного процесса.

**8.6.4.** Развитие имущественного комплекса Университета **за счет нового строительства и реконструкции** для реализации целей образовательной, научной и общественной публичной деятельности в соответствии с планами увеличения числа обучающихся и научно-педагогических работников с учетом требований нормативных документов:

- общежитий;
- учебных площадей;
- информационно-библиотечного комплекса;

- спортивных сооружений и др. объектов.

**8.6.5.** Улучшение качества имущественного комплекса за счет текущего, капитального ремонта и мероприятий по повышению энергоэффективности текущей эксплуатации.

**8.6.6.** Повышение эффективности текущей эксплуатации коммунальной инфраструктуры Университета с целью снижения затрат (стоимости фактического содержания объектов недвижимого имущества) на единицу полезного эффекта (на 1 м<sup>2</sup>, 1 работника, 1 обучающегося):

- за счет текущего ремонта;
- капитального ремонта;
- реконструкции и модернизации;
- мероприятий по повышению энергоэффективности и экологической безопасности.

Определение необходимых резервных мощностей для развития имущественного комплекса Университета.

### **8.7. Внутренняя социальная политика:**

улучшение условий обучения, труда и отдыха обучающихся и сотрудников, создание условий для привлечения ведущих научно-педагогических кадров в Университет.

**8.7.1.** Разработка минимального социального стандарта для всех сотрудников Университета и реализация дифференцированного подхода при формировании социального пакета в зависимости от индивидуального вклада в развитие Университета с определением стоимости минимального социального стандарта.

**8.7.2.** Организация и поддержка проведения коллективных мероприятий на уровне кафедр, факультетов, Университета в целом для формирования внутренних корпоративных отношений.

**8.7.3.** Развитие внутренних средств массовой информации и коммуникаций для освещения корпоративной жизни Университета, обеспечения взаимодействия администрации Университета, сотрудников и обучающихся.

**8.7.4.** Реализация социальных программ для обеспечения медицинского страхования, санаторно-курортного лечения и отдыха, улучшения условий для обследования, лечения и профилактики заболеваний студентов, преподавателей и сотрудников и т.п. с обеспечением роста расходов по социальным программам в расчете на одного работника.

**8.7.5.** Развитие сервисной инфраструктуры Университета, направленной на оказание бытовых, информационных, медицинских, финансовых и других услуг.

**8.7.6.** Обеспечение безопасных условий учебы, труда и отдыха.

**8.7.7.** Создание условий для реализации творческих способностей студентов, сотрудников и преподавателей Университета во внеучебное время.

**8.7.8.** Оказание поддержки ветеранам Университета.

**8.7.9.** Поддержка общественных организаций (объединений) сотрудников и студентов Университета, деятельность которых направлена на развитие Университета в рамках настоящей Стратегии.

### **8.8. Позиционирование Университета во внешней среде:**

создание условий для формирования положительного образа и имиджа Университета как образовательного, научно-исследовательского, экспертного и культурного центра.

**8.8.1.** Развитие системы профориентационной помощи и поддержки абитуриентов, студентов и выпускников, включающей активизирующие, диагностико-консультационные, развивающие и информационные мероприятия, укрепление отношений.

**8.8.2.** Разработка концепции информационной политики и плана коммуникативно-информационных взаимодействий Университета с целевыми аудиториями.

**8.8.3.** Разработка мероприятий по использованию бренда и символики Университета как важнейшего нематериального актива вуза.

**8.8.4.** Развитие корпоративной культуры как внутренней составляющей имиджа Университета.

**8.8.5.** Развитие традиционных форм обеспечения связей с общественностью (брифинги, пресс-конференции, презентации, выставки, симпозиумы и др.) с целью обеспечения постоянного присутствия Университета в информационном поле и привлечения внимания широких целевых аудиторий к вузу, его достижениям и возможностям.

**8.8.6.** Совершенствование инфраструктуры реализации коммуникационной политики Университета.

**8.8.7.** Разработка программы обеспечения открытости (доступности) социальной инфраструктуры Университета для местного сообщества.

**8.8.8.** Формирование условий и поддержка инициатив по созданию ассоциаций выпускников Университета, а также фондов, попечительских советов факультетов.

**8.8.9.** Активизация взаимодействия с попечительским советом Университета, с организациями студенческого самоуправления, ассоциациями выпускников факультетов.

**8.8.10.** Активизация использования инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства Университета.

**8.8.11.** Содействие развитию гражданского общества путем реализации мероприятий по следующим направлениям:

- формирование service-learning program для студентов старших курсов;
- совместная реализация проектов с некоммерческими организациями, в том числе внутри вуза.

**8.8.12.** Развитие системы школьных олимпиад.

**8.8.13.** Развитие системы работы с одаренными детьми.

**8.8.14.** Создание и продвижение пула экспертов по наиболее актуальным и общественно значимым социально-экономическим и политическим проблемам региона.

### **8.9. Финансово-экономические отношения:**

основная цель - переход к бюджету развития Университета на основе приоритетного финансирования подразделений, обеспечивающих увеличение объема и качества предоставляемых образовательных услуг и выполнения научно-исследовательских работ; развитие инновационной деятельности при оптимизации издержек.

**8.9.1.** Создание условий для использования энергоэффективных технологий и экономии текущих затрат.

**8.9.2.** Совершенствование механизмов планирования и контроля за исполнением консолидированного бюджета Университета и бюджетов структурных подразделений в условиях многоканального финансирования.

**8.9.3.** Развитие организационно-финансовых механизмов, обеспечивающих повышение самостоятельности, заинтересованности и ответственности за конечные ре-

зультаты деятельности подразделений Университета (кафедр, факультетов, институтов и др.).

**8.9.4.** Развитие системы среднесрочного финансово-экономического прогнозирования уровня доходов Университета, факультетов, институтов по отдельным видам деятельности для своевременного принятия решений о перераспределении ресурсов на наиболее перспективные направления.

**8.9.5.** Создание на основе современных информационных технологий системы мониторинга и управления доходами и расходами Университета в режиме «реального времени».

**8.9.6.** Введение системы экономического обоснования стоимости и текущего мониторинга эффективности оказываемых образовательных услуг в разрезе специальностей, направлений подготовки, программ дополнительного образования на основе соотношения доход/затраты в расчете на одного обучающегося.

**8.9.7.** Создание финансовых резервов и фондов для ресурсного обеспечения новых перспективных направлений деятельности Университета.

**8.9.8.** Совершенствование механизмов ценообразования образовательных и иных услуг на основе постоянных маркетинговых исследований и расчета затрат на одного обучающегося.

**8.9.9.** Совершенствование нормативной базы, регламентирующей планирование, исполнение, мониторинг, отчетность и анализ эффективности исполнения финансовых планов Университета.

**8.9.10.** Совершенствование структуры управления финансово-экономическими отношениями в Университете, организация системы внутреннего и внешнего аудита.

## **10. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ) К 2020 ГОДУ**

Итоговые показатели результатов реализации Стратегии приведены в разделе 9 «Целевые показатели и критерии оценки эффективности реализации Стратегии развития Университета (свод)».

Основным показателем реализации Стратегии станет обеспечение количественного роста числа обучающихся за счет как абитуриентов города Перми, муниципальных образований Пермского края, так и иногородних и зарубежных поступающих.

Повышение качества образования предполагает: изменение образовательных программ; создание образовательных стандартов, самостоятельно устанавливаемых Университетом; повышение квалификации преподавательского состава; переход от «знаниевого» подхода к «компетентностному». Значительную роль в изменении подходов к образовательной деятельности играет изменение статуса и роли преподавателя Университета. Стратегия развития Университета предусматривает изменение структуры нагрузки преподавателя в пользу научной деятельности, осуществляемой с привлечением самих обучающихся и имеющей результаты, которые станут основой новых образовательных программ и курсов.

Результатом реализации Стратегии станет достижение преподавательским составом нового качественного состояния, когда активно продуцируются научно-исследовательские идеи и разработки, востребованные обществом.

Наряду с использованием механизмов конкурсного отбора на административные должности и должности профессорско-преподавательского состава на основе конкретных планируемых показателей результативности деятельности реализация Стратегии позволит, сохранив ядро ведущих ученых и преподавателей, обеспечить привлечение молодых перспективных ученых, сформировать достойный резерв старшему поколению, существенно повысить эффективность работы творческих коллективов кафедр, лабораторий и рабочих групп.

Несомненным достижением станет ориентация на опережающий рост заработной платы ведущих научно-преподавательских кадров Университета по сравнению с аналогичным ростом по Пермскому краю и городу Перми. Значительное внимание уделяется вопросам изменения качественного состава обучающихся в пользу подготовки высококвалифицированных специалистов в магистратуре и аспирантуре, повышения удельного веса иностранных студентов, привлекаемых по широкому спектру образовательных программ.

Приоритетным направлением развития Университета становится более тесная интеграция в международные образовательные программы, развитие международных отношений в сфере научных исследований и общественных (гуманитарных) контактов.

К качественным результатам реализации Стратегии можно будет отнести: формирование на базе Университета сквозных элементов системы непрерывного образования, включающих цепочку: «среднее образование (лицей) – среднее профессиональное образование (колледжи) – высшее профессиональное образование – послевузовское профессиональное образование – дополнительное образование»; завершение создания системы «образовательного лифта», включающего возможность получения образования по системе «двойных дипломов» и повышения квалификации за рубежом.

Обеспечение устойчивого роста доходов от образовательной деятельности станет основой развития Университета, обеспечения высокой конкурентоспособности и востребованности его выпускников.

Повышение внимания к прикладному характеру научных исследований должно привести к росту доходов от научной деятельности и увеличению их доли в структуре общих доходов Университета до 30%.

Качество научных работ получит отражение в росте количества публикаций, соответствующих международным требованиям и стандартам, в диссеминации научных результатов в широкой публичной сфере.

Университет станет активным участником международного научно-образовательного обмена, участником сетевого взаимодействия российских и зарубежных вузов в области приоритетных направлений своей академической деятельности и взаимодействия с сообществом. Реализация Стратегии позволит сделать Университет более привлекательным для зарубежных исследователей, показателем чего станет рост числа иностранных ученых, привлекаемых для работы в Университет, повышение академической мобильности ученых Университета, увеличение количества совместных проектов с исследовательскими коллективами зарубежных научно-образовательных центров.

Отдельным направлением деятельности Университета станет работа по увеличению количества заявок на регистрацию прав на объекты интеллектуальной собственности, повышению уровня их практического применения и последующей коммерциализации. Доходы от реализации результатов интеллектуальной деятельности становятся одним из ключевых показателей деятельности Университета.

Сформированная сеть малых инновационных предприятий, созданных с участием Университета, станет полигоном внедрения высоких технологий, востребованных инновационными секторами экономики, а также субъектами крупного, среднего и малого бизнеса, расширит спектр прикладных исследований, в том числе для создания коммерческих продуктов на основе результатов научно-исследовательских работ.

Университет станет ведущей организацией в области экспертной деятельности, расширив практику оказания экспертных услуг по широкому кругу вопросов.

Структура Университета расширится за счет появления соответствующих приоритетным направлениям Стратегии новых подразделений, филиалов, а также новых факультетов.

Уровень материально-технического обеспечения деятельности Университета должен обеспечить условия учебы, труда и отдыха на уровне лучших мировых вузов.

Сохранение на региональном уровне ведущей роли Университета в подготовке высококвалифицированных кадров гуманитарной и естественнонаучной направленности нового поколения позволит реализовать его роль как общественного центра интеллектуальных коммуникаций и обеспечить развитие города Перми как «города знаний», а Пермского края – как «территории инновационного развития».

Университет станет самым влиятельным в регионе центром экспертной деятельности, обязательным участником обсуждения любых значимых для регионального сообщества вопросов.

Результаты, достигнутые в реализации социальной миссии и общественной публичной деятельности Университета, а также опыт обеспечения этих результатов будут востребованы другими региональными сообществами, а также на федеральном и международном уровнях.

## 11. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Управление реализацией Стратегии должно обеспечивать ее адекватность изменяющимся внешним и внутренним условиям деятельности Университета, концептуальным и стратегическим программным документам федерального, регионального и местного уровней, обеспечить эффективное взаимодействие с органами управления других уровней, участвующих в реализации Стратегии.

**11.1.** Формирование Стратегии проходило с учетом действующих и находящихся в стадии обсуждения документов стратегического характера федерального, регионального и муниципального уровней:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. №1662-Р;

- Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2011 – 2015 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2011 г. № 163-р;

- План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г. № 2620-р;

- Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия – 2020», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. №2227-р;

- Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года, утвержденная решением Межведомственной комиссии по научно-инновационной политике (протокол от 15 февраля 2006 г. № 1);

- проект Концепции развития исследовательской и инновационной деятельности в российских вузах, разработанный Департаментом стратегического развития Минобрнауки России (2010 г.);

- Стратегия социально-экономического развития Пермского края до 2026 года, утвержденная Постановлением Законодательного Собрания Пермского края от 1 декабря 2011 года № 3046;

- проект Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Город Пермь» до 2030 года.

**11.2.** Управление реализацией Стратегии направлено на достижение эффективного взаимодействия всех участников процесса, на организацию текущего мониторинга, на контроль достоверности промежуточных и конечных результатов деятельности, объективную оценку итогов.

Система управления реализацией Стратегии включает следующие позиции:

- организационную структуру управления реализацией Стратегии;
- планирование мероприятий по реализации Стратегии;
- ресурсное, в том числе финансовое, обеспечение реализации Стратегии;
- организацию взаимодействия участников реализации Стратегии;
- политику взаимодействия с «внешней» средой (учредитель, органы власти, бизнес-сообщество, образовательные и научные учреждения);



- мониторинг и контроль реализации Стратегии;
- оценку результатов реализации Стратегии;
- информационное сопровождение реализации Стратегии;
- механизм корректировки Стратегии.

**11.3.** Организационная структура управления реализацией Стратегии определяет состав органов управления реализацией Стратегии, структурные подразделения Университета, связанные с обеспечением деятельности органов управления, их функции, полномочия и ответственность. В состав органов управления реализацией Стратегии входят:

- Ученый совет Университета;
- ректор;
- ректорат;
- попечительский совет Университета;
- наблюдательный совет по реализации Программы развития НИУ.

**11.4.** Ученый совет Университета утверждает Стратегию и обсуждает результаты ее реализации, рассматривает и утверждает изменения и дополнения в случае необходимости.

**11.5.** Ректор организует процесс реализации Стратегии: по координации со стратегическими программными документами федерального уровня, Пермского края, муниципального образования «Город Пермь» и других территорий присутствия; по взаимодействию с соответствующими органами власти; утверждает внутренние документы и ключевые показатели эффективности (KPI), сформированные с учетом целевых показателей реализации Стратегии, контролирует их достижение; рассматривает и утверждает отчеты структурных подразделений Университета по реализации Стратегии, вносит предложения по корректировке положений Стратегии; распределяет, с учетом положений Стратегии, функции и полномочия по управлению реализацией Стратегии между проректорами, руководителями структурных подразделений, отдельными сотрудниками Университета; представляет Ученому совету Университета ежегодный отчет о ходе реализации Стратегии; доводит соответствующую информацию до учредителя, властей краевого и муниципального уровней; выполняет другие функции в рамках установленных полномочий в целях обеспечения реализации Стратегии и достижения ее целевых показателей.

**11.6.** Ректорат Университета обеспечивает реализацию Стратегии, достижение целевых показателей реализации Стратегии и выполняет следующие функции:

- определяет ответственное лицо и уполномоченные структурные подразделения Университета по сопровождению реализации Стратегии;
- осуществляет текущее рассмотрение промежуточных итогов реализации Стратегии по направлениям, предложений по ее корректировке, готовит рекомендации для Ученого совета по внесению изменений, организует разработку и принятие необходимых для реализации Стратегии решений и нормативных документов, обеспечивает и контролирует их исполнение;
- утверждает документы по планированию реализации Стратегии, в том числе программы, проекты и другие мероприятия, направленные на реализацию Стратегии;
- заслушивает отчеты руководителей структурных подразделений и проректоров по основным направлениям реализации Стратегии;
- организует проведение мониторинга и оценки реализации Стратегии;

- организует информационное сопровождение, обратную связь и взаимодействие участников реализации Стратегии;
- разрабатывает и вносит на рассмотрение Ученого совета Университета предложения по внесению изменений и дополнений в Стратегию.

Полномочия и функции попечительского совета Университета и наблюдательного совета по реализации Программы развития НИУ в части управления реализацией Стратегии определяются Положениями, регламентирующими их деятельность.

**11.7.** Ответственным лицом за организационное обеспечение и координацию деятельности по реализации Стратегии является проректор по стратегическому развитию, экономике и правовым вопросам Университета.

**11.8.** Уполномоченным структурным подразделением Университета по сопровождению реализации Стратегии является управление стратегического развития.

**11.9.** В целях обеспечения участия в реализации Стратегии других заинтересованных сторон, не входящих в органы управления реализацией Стратегии и не являющихся сотрудниками Университета, при ректоре Университета может создаваться координационный совет по реализации Стратегии. Его деятельность регулируется Положением о деятельности координационного совета по реализации Стратегии и утверждается ректором Университета.

**11.10.** Для решения отдельных задач реализации Стратегии органы управления реализацией Стратегии могут создавать рабочие группы. Задачи рабочей группе определяет орган управления реализацией Стратегии, принявший решение о ее создании.

**11.12.** Корректировка Стратегии, изменения и дополнения в Стратегию утверждаются в установленном порядке решением Ученого совета Университета.

Предложения по внесению изменений и дополнений в Стратегию инициируются любым органом управления по реализации Стратегии.

Все предложения подлежат предварительному обсуждению органом управления реализацией Стратегии, инициирующим соответствующие изменения, и принимаются или отклоняются решением Ученого совета Университета.

Стратегия подлежит корректировке в случаях существенных изменений внутренних и внешних условий:

- делающих невозможным или нецелесообразным реализацию отдельных приоритетных направлений, отдельных задач Стратегии, достижение целевых показателей Стратегии, в том числе в установленные сроки;
- требующих формирования новых приоритетов развития Университета, постановки новых задач, в том числе в случае досрочного достижения отдельных целевых показателей Стратегии;
- изменений внутренней структуры Университета, затрагивающих более 10% корпуса обучающихся или его сотрудников.

Стратегия может быть скорректирована в других случаях с учетом соблюдения принципов устойчивости долгосрочных целей и гибкости в выборе механизмов достижения стратегической цели, установленных Стратегией.

**11.13.** Управление реализацией Стратегией осуществляется на базе средств АСУ.