

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Горский государственный аграрный университет»

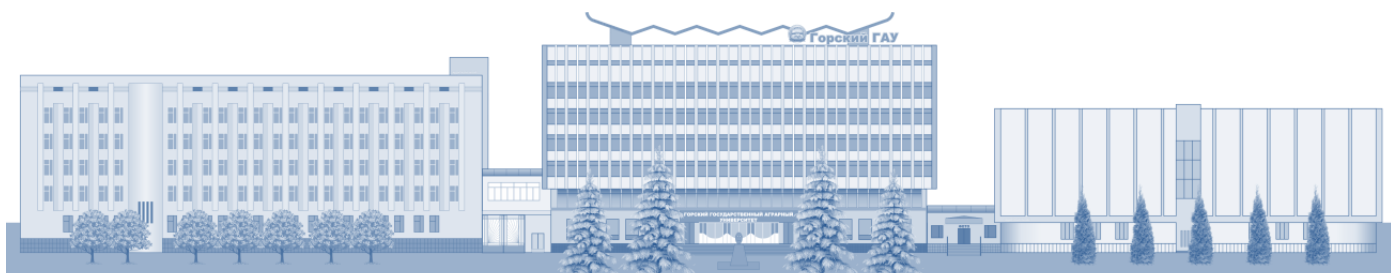


ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ

**Горского государственного аграрного университета
на период с 2022 по 2030 г.**

*Одобрена ученым советом ФГБОУ ВО Горский ГАУ
Протокол № 4 от 25 февраля 2022 г.*

Врио ректора  Тужаев Т. Р.



ОГЛАВЛЕНИЕ

Общие положения	3
1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФГБОУ ВО ГОРСКИЙ ГАУ	5
2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	9
3. ПОЛИТИКИ ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	11
3.1. Образовательная политика	11
3.2. Научно-исследовательская политика	15
3.3. Воспитательная работа и молодежная политика	19
3.4. Политика трудоустройства	21
3.5. Кампусная и инфраструктурная политика	23
3.6. Кадровая политика	25
3.7. Политика в области управления репутацией и продвижения	29
3.8. Политика в области цифровой трансформации	31
3.9. Финансовая политика	34
3.10. Система управления университетом	36
4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ	40
Приложения	42
<i>Целевые показатели (индикаторы) реализации программы развития ..</i>	<i>43</i>
<i>План мероприятий по реализации программы развития</i>	<i>46</i>
<i>Объемы и источники финансового обеспечения мероприятий по реализации программы развития</i>	<i>53</i>

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Горский государственный аграрный университет» на 2022-2030 годы (далее соответственно – Программа, Горский ГАУ) разработана в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и с учетом:

- Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;

- Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития России до 2030 года»;

- Указа Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»;

- Указа Президента Российской Федерации от 30.01.2010 № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации»;

- Постановления Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. № 377 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Научно-технологическое развитие Российской Федерации"»;

- Постановления Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования"»;

- Постановления Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации"»;

- Распоряжения Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года»;

- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-р;

- Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р;

- Федерального закона «О развитии сельского хозяйства» от 29.12.2006 № 264-ФЗ;

- Федерального закона «Об органической продукции и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.08.2018 № 280-ФЗ;

- Ведомственной целевой программы «Научно-техническое обеспечение развития отраслей агропромышленного комплекса», утвержденной Министерством сельского хозяйства РФ 29 октября 2021 г. № ОЛ-8390;

- Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 февраля 2015 г. № 151-р;
- Стратегии развития аграрного образования в Российской Федерации до 2030 г.;
- Прогноза долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденного Председателем Правительства Российской Федерации 25 марта 2013 года;
- Прогноза научно-технологического развития агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденный приказом Министерства сельского хозяйства России от 12 января 2017 г. № 3;
- Постановления Правительства Республики Северная Осетия-Алания от 29.07.2021 № 225 «Об утверждении Перечня государственных программ Республики Северная Осетия-Алания»;
- Перечня поручений Президента РФ по итогам совещания по вопросам научно-технического обеспечения развития агропромышленного комплекса, состоявшегося 11 октября 2021 года;
- Перечня поручений Президента РФ по итогам конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта».

Программа развития Горского ГАУ определяет миссию, ценности, стратегическую цель, задачи, целевую модель развития Горского ГАУ как крупного учебно-научно-производственного центра на Юге России. Программа основывается на результатах реализации программы стратегического развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Горский государственный аграрный университет» на 2012-2020 г.г., одобренной ученым советом вуза 03.12.2012 г., протокол №3 и утвержденной ректором.

1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФГБОУ ВО ГОРСКИЙ ГАУ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Горский государственный аграрный университет» было создано в соответствии с Декретом Совета народных комиссаров Терской республики от 05.10.1918г. №126, как первый Владикавказский советский политехнический институт. Открытие первого высшего аграрного учебного учреждения на Юге России сыграло стратегическую роль в становлении системы высшего образования вообще и аграрного в частности, и внесло весомый вклад в формировании интеллектуального потенциала региона, научном обеспечении сельского хозяйства, духовно-нравственном формировании общества социально-экономического развития региона и страны в целом.

Горский государственный аграрный университет прошел дорогой созидания и прогресса, подготовив более 85 тысяч специалистов среди них более 450 докторов наук, 2000 кандидатов наук, 21 Герой Социалистического труда, один Герой Советского Союза.

Сегодня Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Горский государственный аграрный университет», находящийся в ведении Министерства сельского хозяйства - признанный в регионе и стране крупный образовательный и научный центр агропромышленного комплекса.

В Университете работает 630 человек, в том числе 210 чел. профессорско-преподавательского состава Университета и 88 педагогического состава аграрного колледжа. Среди ППС Университета ученую степень имеют 94,7%, в том числе доктора наук – 16,1%. Среди педагогического состава аграрного колледжа ученые степени имеют – 11,4%.

По состоянию на 1 февраля 2021 г. в вузе на 10 факультетах обучается 3691 студент, из них 1461 чел. по очной форме (40%), 226 чел. (6%) очно-заочной и заочной форме 2004 чел. (54%). За счет средств федерального бюджета обучается: по программам бакалавриата и специалитета очно – 1263 чел., заочно – 794 чел., очно-заочно – 43 чел., по программам магистратуры – очно 65 чел., заочно – 35 чел., по программам подготовки научно-педагогических кадров обучается 55 аспирантов.

В Университете реализуются: 3 программы специалитета, 16 направлений подготовки бакалавриата, 13 направлений подготовки магистратуры, 5 специальностей среднего профессионального образования, 5 программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре.

Подготовка специалистов с высшим и средним профессиональным образованием ведется по 11 укрупненным группам специальностей:

06.00.00 – Биологические науки;

13.00.00 – Электро- и теплоэнергетика;

15.00.00 – Машиностроение;

19.00.00 – Промышленная экология и биотехнологии;

- 21.00.00 – Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия;
- 23.00.00 – Техника и технологии наземного транспорта;
- 27.00.00 – Управление в технических системах;
- 35.00.00 – Сельское, лесное и рыбное хозяйство;
- 36.00.00 – Ветеринария и зоотехния;
- 38.00.00 – Экономика и управление;
- 40.00.00 – Юриспруденция.

С 2017 года Горский ГАУ полностью подключился и использует в работе информационные системы «ФИС ГИА и приема», ГС «Контингент», ФРДО, ЕГИСМ ВАК, рекомендованные Министерством образования и науки РФ.

Внедрено комплексное решение для управления деятельностью образовательной организацией – программные продукты 1С: Университет и 1С: Колледж.

В Университете созданы все условия по обеспечению инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ОВЗ согласно указам Президента РФ, распоряжений Правительства РФ, приказов, инструктивных писем министерств и ведомств.

В 2020 году, в условиях распространения новой коронавирусной инфекции и введения ограничительных мер, вуз перешел на дистанционные образовательные технологии и образовательный процесс осуществлялся посредством ЭИОС вуза. На сегодняшний день в вузе сформирована современная электронная информационно-образовательная среда – корпоративный портал, официальный сайт, система электронного документооборота, корпоративная электронная почта, электронная библиотечная система, система электронной поддержки учебных курсов со встроенными подсистемами тестирования и видеоконференц-связи на различных платформах. Все преподаватели прошли повышение квалификации по информационным технологиям в образовательном процессе.

За Университетом закреплено на праве постоянного (бессрочного) пользования 1 978 гектаров земли, в том числе: 1 927 га на землях сельскохозяйственного назначения. У Университета 11 земельных участков общей площадью 51 га, которые находятся в пределах границ населенных пунктов. На указанных земельных участках расположены учебные корпуса, общежития, административно-хозяйственные здания, хозяйственные постройки и т.д.

Общая площадь зданий составляет 102,256 тыс. кв.м, в том числе: 80,144 тыс. кв.м площадь учебно-лабораторной базы, 12,184 тыс. кв.м – площадь общежитий. Студенты на 100 % обеспечены местами в общежитии.

Имеется 11 учебных корпусов, научная библиотека, 2 общежития, 2 столовых, учебный теплично-оранжерейный комплекс, дворец спорта с плавательным бассейном и учебно-стрелковым тиром. Имеется инфраструктура для социальной и воспитательной деятельности, в т.ч. 7 спортивных зала, актовый зал на 800 мест.

Горский ГАУ располагает хорошим научным и инновационным потенциалом и играет существенную роль в социально-экономическом и культурном развитии региона.

Горский ГАУ является одним из основных научно-образовательных кластеров Северо-Кавказского федерального округа и обладает всеми характеристиками

совершенствования системы управления, позволяющая определять конкурентные преимущества и точки роста, концентрировать на них университетские ресурсы. В вузе созданы структуры, обеспечивающие расширение границ внешнего влияния Горского ГАУ и активный поиск новых источников финансирования.

Успешное выполнение «Прогноза долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года», «Концепции развития аграрной науки и научного обеспечения агропромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2025 года», и Региональной целевой программы «Стратегия социально-экономического развития РСО-Алания на период до 2030 года» потребует радикальной структурной модернизации региональной системы высшего профессионального аграрного образования с акцентом на подготовку кадров для инновационного развития регионального сельского хозяйства.

Таким образом, перспективы развития агропромышленного комплекса Северо-Кавказского Федерального округа в целом и Республики Северная Осетия-Алания в частности связано с формированием ряда региональных и межрегиональных производственно-технологических кластеров. Научный потенциал ФГБОУ ВО «Горский государственный аграрный университет» позволяет внести весомый вклад в научное обеспечение агропромышленного комплекса Северо-Кавказского Федерального округа.

Стратегическим направлением многоуровневого образовательного процесса является развитие инновационных технологий учебного процесса и воспитательной работы. Опыт, приобретенный профессорско-преподавательским составом, находит свое научное осмысление и транслируется в инновационных научных разработках и в учебном процессе. В университете функционирует система повышения педагогического мастерства, контроля качества подготовки высококвалифицированных специалистов.

Университет в 2015 году прошел государственную аккредитацию, и в соответствии с Федеральным законом от 11 июня 2021 г. N 170-ФЗ (статья 136, часть 16), срок действия аккредитации считается бессрочным.

Все образовательные программы по качеству подготовки выпускников, документально-содержательному обеспечению и другим показателям соответствуют аккредитационным критериям, требованиям ФГОС.

Горский ГАУ ежегодно участвует в различных рейтингах. В рейтинге вузов, подведомственных Министерству сельского хозяйства, Горский ГАУ занимал 51 место в 2018 году, 53 место в 2019 году, 50 место в 2020 году. В рейтинге российских вузов «Национальное признание» 363 место из 639.

SWOT-анализ

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Преимущества (S)

1. Опыт работы на рынке образовательных услуг более 100 лет.
2. Реализация всех уровней образования – от среднего профессионального до подготовки кадров высшей квалификации (аспирантура).
3. Высококвалифицированный научно-педагогический персонал.
4. Участие в ФНТП развития сельского хозяйства подпрограмме «Развитие селекции и семеноводства картофеля в РФ».
5. Наличие 3-ех диссертационных советов.
6. Регулярный выпуск нескольких научных журналов, в т.ч. входящего в перечень ВАК РФ.
7. Установившиеся партнерские отношения с вузами региона и родственными вузами в стране.
8. Наличие земель с.-х. назначения.

Ограничения (W)

1. Жесткая конкуренция в регионе на рынке образовательных услуг:
 - наличие 6 государственных высших учебных заведений в РСО-Алания;
 - ухудшение демографической ситуации в РСО-Алания;
 - сокращение выпускников средних образовательных школ.
2. Низкий уровень социально-экономического развития и высокая дотационная зависимость республики от Федерального Центра, что негативно отражается на низком материальном обеспечении работников АПК в РСО-Алания.
3. Отсутствие эффективной политики в области популяризации профессий сельскохозяйственной отрасли.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Возможности (O)

1. Увеличение внебюджетных поступлений за счет комплекса действий:
 - повышение эффективности использования земель сельскохозяйственного назначения;
 - активизация деятельности в области привлечения иностранных студентов на договорной основе;
 - усиление партнерства и профориентационной работы со средними образовательными школами и учреждениями СПО;
 - увеличение объема платных образовательных услуг, в т.ч. реализации ДПО.
2. Создание научно-методической базы по мониторингу приграничных территорий с Грузией и территории Южной Осетии на предмет распространения эпидемиологических заболеваний животных и карантинных объектов.
3. Создание Северо-Кавказского опорного центра по селекции сельскохозяйственных культур.
4. Установление геополитических связей в отношениях со странами Закавказья и налаживание отношений с Турецкими образовательными учреждениями аграрного профиля.
5. Грантовая поддержка научных исследований в области биологизации сельского хозяйства.

Угрозы (T)

1. Неустойчивая политика в отношении аграрных вузов:
 - сокращение контрольных цифр приема по всем направлениям и уровням подготовки;
 - всестороннее ущемление непрофильных для аграрных вузов специальностей и направлений подготовки;
 - уравнивание аграрных, технических, медицинских и других вузов при установлении минимальной стоимости обучения на договорной основе;
 - сокращение бюджетного финансирования;
 - миграционные процессы среди выпускников школ в «столичные вузы».
2. Неустойчивая политическая ситуация в отношениях с Грузией (*ближайшее к региону иностранное государство*), вызывающая затруднения в привлечении иностранных студентов.
3. Расположение с.-х. земель в зоне рискованного земледелия (*неустойчивое увлажнение, частые природные катаклизмы*) и вызванные этим риски внебюджетных поступлений.

2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

(миссия, ценности, стратегическая цель, задачи)

Миссия Горского – подготовка высококвалифицированных кадров для нового высокотехнологического состояния сельского хозяйства, создание новых знаний в процессе фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований и трансляция их результатов в сельское хозяйство, органы власти и реальный сектор экономики РСО-Алания и Российской Федерации.

Ценности:

- Уважение к личности

Мы ценим индивидуальность, способствуем гармоничному развитию личности, предоставляем возможности для самореализации и саморазвития.

- Традиции

Мы строим наше будущее на основе достижений наших старших и в соответствии с заложенными принципами.

- Добросовестность

Мы честны и порядочны по отношению к себе, работе, университету, коллегам и обучающимся.

- Академическая свобода

Мы свободны в обмене информацией, выборе, развитии собственных идей и определении собственных действий при осознании высокой личной ответственности за результат.

- Открытость

Мы открыты к новым идеям, людям, переменам, технологиям, открыты для диалога и сотрудничества.

- Позитивность

Мы любим то, что мы делаем, хотим и готовы менять мир вокруг нас к лучшему.

Стратегическая цель – создание инновационной экосистемы на основе интеграции аграрной науки и образования для обеспечения устойчивого развития Республики Северная Осетия-Алания и Российской Федерации.

Задачи:

- обеспечить кадрами - высококвалифицированными специалистами, исследователями и менеджерами, способными создавать бизнесы и новую экономику, отвечать на вызовы современности, сельское хозяйство, органы власти и реальный сектор экономики;

- обеспечить эффективное содействие развитию сельского хозяйства, отраслей экономики, росту инновационной активности бизнеса, развитию малого и среднего предпринимательства Республики Северная Осетия Алания и Российской Федерации;

- создать условия для развития личности обучающихся, их гражданского самоопределения, профессионального становления и индивидуально-личностной самореализации в созидательной деятельности для удовлетворения потребностей в нравственном, культурном, интеллектуальном, социальном и профессиональном развитии;

- обеспечить трансляцию результатов фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований в сельское хозяйство, органы власти и реальный сектор экономики,

- обеспечить общество экспертной информацией о развиваемых технологиях,

- предоставить возможность организациям различных форм собственности обновлять и развивать компетенции своих работников на базе университета;

- сформировать в г. Владикавказ комфортный кампус вуза, внедряющий передовые разработки и технологии для развития и обеспечения высокого качества жизни людей;

- создать эффективную систему управления вузом и повысить престижность бренда университета.

Бизнес-модель Программы развития Горского ГАУ



3. ПОЛИТИКИ ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Задачи и мероприятия Программы развития обеспечивают достижение стратегической цели развития университета посредством непрерывного повышения качества образования, процессов воспитания, научно-исследовательских и инновационных процессов, реализации гибких траекторий обучения, вариативности образовательных программ для опережающей подготовки кадров и развития инновационной экономики, сохранения и изучения национального научного и культурно-исторического наследия, совершенствования кадрового потенциала, развития и сохранения эффективной инфраструктуры и комфортной среды жизнедеятельности, внешних коммуникаций, способствуя повышению глобальной конкурентоспособности Горского ГАУ.

3.1. Образовательная политика

Образовательная политика университета ориентирована на массовую подготовку выпускников, чьи компетентностные профили соответствуют научно-технологическим приоритетам РФ. В университете будет выделен сфокусированный на приоритетных направлениях портфель образовательных программ путем ориентации на одно / нескольких приоритетных направлениях в части объектов изучения, инструментов и профессиональных практик, предоставляющих обучающимся опыт реальной деятельности.

Цель образовательной политики Горского ГАУ – максимизация потенциала обучающихся посредством их оснащения актуальным набором компетенций с погружением в передовые профессиональные среды и активным вовлечением в перспективные профессиональные практики.

Для реализации образовательной политики необходимо соблюдать следующие приоритеты:

1. Модернизация образовательных процессов и программ ОПОП ВО.
2. Развитие системы дополнительного профессионального образования и повышения научной грамотности.
3. Внедрение современных технологий обучения.
4. Интернационализация образования.
5. Формирование цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся.

Мероприятия по достижению цели образовательной политики будут основаны на следующих принципах:

- ориентация на реальные задачи, текущие и будущие потребности;
- использование современных технологий обучения и оценки эффективности процессов;
- укрепление потенциала в реализации политики за счет развития партнерств;

- обеспечение равного доступа и инклюзивности;
- образовательная политика не является полностью обособленной, укрепление потенциала ее реализации соотносится с приоритетами, принципами и инструментами других политик.

Механизмы реализации:

1. Модернизация образовательных процессов и программ ОПОП ВО:

- актуализация содержания и обеспечение преемственности образовательных программ, создание новой модели обучения, основанной на принципах индивидуализации и проектной ориентированности;
- активное привлечение работодателей, НИИ к экспертизе содержания образовательных программ; проведению международной и профессионально-общественной аккредитации, совместного участия в разработке и реализации программ теоретического и практического обучения;
- практико-ориентированная подготовка с учетом анализа востребованности предлагаемых профессий реальным сектором экономики, стратегического развития АПК региона и требований профессиональных стандартов WorldSkills;
- создание новых образовательных программ, ассоциированных с приоритетными областями развития науки и технологий;
- индивидуализация образовательных траекторий, соответствующих карьерным предпочтениям обучающихся и отвечающих текущим и будущим потребностям работодателей;
- обеспечение профессионально-общественной аккредитации образовательных программ аккредитационными агентствами и ассоциациями.

2. Дополнительное профессиональное образование и повышение научной грамотности:

- модернизация программ ДПО: программы для молодых или состоявшихся специалистов в сфере АПК, программы для начинающих фермеров, специалистов новых профессий, программы для студентов на безвозмездной основе;
- развитие банка программ по целевым и приоритетным направлениям, включая в него онлайн-курсы, предлагаемые ведущими российскими университетами, а также собственные разработки;
- адаптация образовательных программ к требованиям профессиональных стандартов, согласование перечня и содержания программ повышения квалификации и переподготовки с требованиями реального сектора РСО-Алания;
- выстраивание системы просвещения и повышения научной грамотности, основанной на выстраивании двусторонней коммуникации НПП университета и представителей целевой аудитории, нацеленности на работу с широкой и разнообразной аудиторией, а не только представителями реального сектора;
- проведение выездных тематических семинаров, конференций и мастер-классов по актуальным проблемам АПК и сельских территорий (в т. ч. социальным и экономическим), презентации решений и разработок университета для населения, работников АПК, педагогов агроклассов и муниципальных служащих;
- проведение практически ориентированных вебинаров, создания учебных

видеокурсов для фермеров и сельских жителей, а также иного просветительского контента (основы финансовой грамотности, энергосбережение, профилактика и преодоление различных социальных проблем и т. п.);

- партнерское участие в проведении фестивалей, популяризирующих науку, здоровый образ жизни и инновационное предпринимательство.

3. Внедрение современных технологий обучения:

- совершенствование цифровой образовательной среды университета, включая интеграцию в платформу обучения программ внешних образовательных ресурсов;

- совершенствование механизмов информатизации процесса обучения и внедрение интерактивных материалов и программ-симуляторов;

- внедрение цифровых технологий в систему оценки качества обучения, которые позволят повысить точность и объективность оценивания, а также выявлять проблемные участки, требующие совершенствования;

- расширение доступа обучающихся и работников университета к российским и зарубежным электронным базам данных по отраслям знаний и активное пополнение библиотечного фонда учебными продуктами, как собственной разработки, так и электронными изданиями внешних разработчиков.

4. Интернационализация образования:

- участие в профильных международных ассоциациях и организациях;

- участие в международных выставках, конференциях, конгрессах, симпозиумах по научным, образовательным и методическим проблемам, публикациях в ведущих мировых научно-практических периодических изданиях;

- разработка и распространение англоязычного рекламно-презентационного контента о Горском ГАУ для его продвижения в международном научно-образовательном пространстве (печатные материалы, мультимедийные презентации и видеоролики, созданные с привлечением авторитетных специалистов);

- реализация программы «Гостевой лектор», в рамках которой будет организован приток зарубежных специалистов в качестве модераторов и лекторов тематических сезонных школ, программ повышения квалификации, проведения консультаций и семинаров;

- организация эффективного обмена знаниями с учеными ведущих научных центров мира, усиление вовлеченности университета в реализацию совместных международных образовательных проектов;

- расширение сетевых образовательных программ и программ двусторонней академической мобильности;

- формирование двуязычной научно-образовательной площадки;

- повышение уровня языковой подготовки студентов, аспирантов, исследователей и преподавателей университета;

- внедрение в учебный процесс образовательных программ, курсов и дисциплин на иностранных языках;

- увеличение контингента иностранных студентов и аспирантов.

5. Формирование цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся:

- обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся;
- реализация программ дополнительного профессионального образования и профессиональной переподготовки, формирующих цифровые компетенции;
- проведение учебных занятий в онлайн-формате (дистанционном) путем использования LMS системы Moodle.

Ожидаемые результаты.

Реализация мероприятий Программы позволит существенно повысить возможности получения дополнительных компетенций сообразно задачам и потребностям бизнеса. Идеи непрерывного профессионального роста, воплощенные в рамках научно-образовательного кластера, повысят деловую активность в отрасли, расширят доступ партнеров кластера к оптимальным схемам обретения дополнительных навыков и компетенций. Создание системы непрерывного повышения компетенций персонала положительно скажется на развитии сельских территорий: рост производительности труда приведет к улучшению благосостояния жителей. Возможность персонализации обучения позволит жителям сельских территорий там закрепиться, оптимально выстраивать карьеру и мобилизовать потенциал альтернативной занятости. Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий позволяет осуществить ускоренную подготовку новых высококвалифицированных кадров по отдельным цифровым сегментам экономики, повысить уровень цифровой грамотности существующих кадров за счет разработки и реализации программ дополнительного профессионального образования и сформировать основы цифровой культуры у населения.

Отрасль АПК обладает последовательной системой управления развитием персонала, в которой возможности получения или расширения знаний и навыков будут взаимосвязаны с потребностями бизнеса. Это исключит избыточные затраты на повышение квалификации, переобучение персонала и позволит максимально использовать синергетический эффект от интеграции вуза и бизнеса. Модернизация системы повышения квалификации и переподготовки поможет существенно укрепить качество образовательного продукта, развить новые возможности выстраивания образовательных программ и обеспечить высокую конкурентоспособность выпускников на рынке труда.

Реализация мероприятий блока будет способствовать повышению доступности качественного образования, обеспечению вклада в решение проблемы преодоления цифрового разрыва и формирования среды равных образовательных возможностей, в том числе для социально не защищенных категорий населения.

Цифровые технологии позволят обучающимся и преподавателям контролировать свое информационное пространство и его совместное использование, вывести на новый уровень применение методов активного обучения, больше привлекать талантливую молодежь, не имеющую возможность обучения в условиях

традиционной системы. Мероприятия блока обеспечат снижение лекционной нагрузки преподавателям за счет максимального использования возможностей дистанционных образовательных технологий и массовых открытых онлайнкурсов по. Это позволит повысить долю занятий в дидактических системах, формирующих «умение» и «творчество» (практические, лабораторные, курсовые проекты и др.), в том числе на базе центров и лабораторий, малых инновационных предприятий, созданных и функционирующих в университете.

Интернационализация образования на базе научно-образовательного кластера позволит региону восполнить пробел – незначительный уровень представленности высшей школы и научных организаций на международном рынке. Усиление международного академического обмена окажет непосредственное влияние на инвестиционную привлекательность и инновационную восприимчивость АПК края и юга страны в целом. Этому будут способствовать улучшение профессионального уровня подготовки кадров и возможность международного обмена знаниями на системной основе.

3.2. Научно-исследовательская политика

За годы работы университет сформировал репутацию центра исследовательских компетенций в области наук о жизни, в частности, в области «Науки о растениях и животных» (Селекционно-семеноводческий центр по картофелю на базе ФГБОУ ВО Горский ГАУ, созданный по результатам конкурса на предоставление грантов в форме субсидий из федерального бюджета в целях создания и внедрения в агропромышленный комплекс современных технологий на основе собственных разработок научных и образовательных организаций, в том числе с участием центров геномных исследований мирового уровня).

В университете действует 4 научные лаборатории и центр селекции и семеноводства картофеля, созданный по федеральному гранту. В структуре университета есть научно-исследовательский институт: НИИ Биотехнологии, который проводит поиск производственно-ценных штаммов микроорганизмов в микробиоте экологических ниш РСО-Алания.

Исследовательская инфраструктура университета включает в себя научно-исследовательскую лабораторию Аграрной экологии. Только за 2021 г. на укрепление материально-технической базы лаборатории из разных источников (преимущественно за счет средств гранта) было привлечено более 16 млн. рублей.

В 2018 г. Горский ГАУ стал соисполнителем Комплексного научно-технического проекта «Производство высококачественного семенного картофеля конкурентоспособных отечественных сортов в условиях безвирусной среды горной зоны Кабардино-Балкарской Республики»

В университете выстроена и эффективно функционирует система управления интеллектуальной собственностью. Реализуется политика широкого вовлечения НПП в процессы создания и управления научными результатами.

Большое внимание уделяется информационно-аналитическому сопровождению инновационной деятельности.

Цель научно-исследовательской политики Горского ГАУ – формировать и развивать фундаментальные и прикладные исследования в основных научных направлениях для обеспечения лидирующей позиции университета через формирование научно-исследовательских коллективов международного уровня в областях научного знания, позволяющие ответить на вопросы в целях устойчивого развития, новой среды жизни с обязательным внедрением в реальный сектор экономики.

Достижение высокого уровня и качества научных исследований в университете будет реализовано с учетом следующих приоритетов:

1. Учет мировых направлений развития науки на основе использования лучших доступных аналитических инструментов и экспертных оценок для планирования исследовательских программ и привлечения исследователей.
2. Выявление перспективных исследователей на ранней стадии научной карьеры с высоким научным потенциалом.
3. Привлечение ведущих исследовательских организаций и выдающихся мировых ученых для подготовки кадров, в том числе путем создания лабораторий по грантам.
4. Развитие целевой аспирантуры с предоставлением субсидий на выполнение научных исследований по тематике диссертаций.
5. Налаживание партнерства с индустриальными предприятиями.
6. Вовлечение студентов в научно-исследовательскую работу.
7. Развитие профориентационной деятельности среди обучающихся средних школ.

Реализация научно-исследовательской политики в университете приведет к росту всех показателей научной деятельности. Объем НИОКТР увеличится, во-первых, за счет интенсификации научной деятельности: выхода на актуальные для внешних заказчиков научные тематики и продукты, широкой включенности в научно-исследовательскую деятельность преподавателей и студентов. Во-вторых, за счет увеличения численности исследователей, в том числе аспирантов.

Инструментом достижения поставленных целей станет создание новых исследовательских лабораторий в результате проведения открытых конкурсов. Лаборатории должны стать привлекательным карьерным стартом в науке для перспективных исследователей, создадут систему для инноваций. Важное конкурентоспособное преимущество формируемой научно-инновационной системы для трансфера знаний в высокотехнологичные отрасли экономики – использование сквозных технологий. Способность потреблять современные технологические решения определяется уровнем развития региональной системы разделения труда. Отдельные исследовательские направления представляют собой синтез научных и сквозных компетенций.

Университет в ходе реализации программы создаст центры по сквозным технологиям. Будет продолжено развитие сквозной технологии по научным тема-

тикам разрабатываемым в университете.

Каждый из создаваемых центров в модели своего функционирования включает три обязательных компонента: выполнение заказов для индустрии с целью поддержания актуальности умений, включение в образовательный процесс в форме мастерских, участие в реализации исследовательских программ.

Реализация исследовательской деятельности в университете опирается на следующие основания:

- высокие стандарты качества и научной этики;
- фокусировка на целях, релевантных мировой повестке и региональным вызовам, в том числе научно-технологическим задачам Северо Кавказского региона: биологическая безопасность, биотехнологии, климатические изменения, науки о данных, экспериментальное образование, социально-гуманитарные исследования проблем взаимодействия человека, природы и технологий;
- ставка на взаимодействие с сильными институциональными партнерами: ведущие академические научные центры и промышленные предприятия, участие в международных научных сетях;
- ориентация на ценность результатов научно-исследовательской деятельности для общества;
- открытость научно-исследовательской деятельности для волонтерских проектов граждан, в том числе студенческой и школьной молодежи;
- гармонизация соотношения естественнонаучных, инженерно-технических и социально-гуманитарных направлений;
- интеграция научных тематик с научными центрами РСО-Алания.

Инновационная политика университета направлена на успешный трансфер результатов исследований в существующие индустрии и генерацию технологических стартапов, создание условий для развития культуры технологического предпринимательства в регионе и зиждется на следующих основаниях:

- ориентация на ценность результатов научных исследований для бизнеса;
- финансовое стимулирование участия исследователя в процессах трансфера технологий (исходя из доходности от использования разработки);
- всеохватное развитие компетенций использования передовых сквозных технологий у исследователей, преподавателей и студентов;
- доступность технологического образовательного трека для каждого студента с подтверждением квалификации по принципу стартап как диплом.

Фокусировка на научно-технологических задачах, соответствующих актуальным вызовам для РФ, обеспечит вклад в достижение национальных целей (НЦ) развития. Так, исследования и разработки университета будут способствовать:

- сохранению населения, здоровья и благополучия людей за счет появления новых способов и технических средств;
- комфортной и безопасной среде для жизни за счет трансформации практик управления.
- возможности для самореализации и развития талантов за счет предостав-

ления возможностей для каждого в технологическом творчестве через проектное обучение, развитие компетенций использования сквозных технологий;

- достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство за счет превращения университета в крупный научно-технологический центр, трансформирующий экономику региона и способствующий формированию условий для генерации стартапов, в том числе обучающимися.

Сквозное применение в исследованиях и инновационной деятельности информационных технологий, решений, основанных на данных, обеспечит опережающую цифровую трансформацию за счет трансфера критически важных сквозных технологий в региональную индустрию и масштабные программы обучения и переобучения по данному направлению.

Университет возложил на себя функцию одного из основных источников развития региона, формирования новых наукоемких отраслей экономики, возникающих в условиях нового экономического уклада.

Горский ГАУ укрепит репутацию как центр регионального уровня в области изучения фундаментальных основ сельского хозяйства и наук о жизни в целом.

Горский ГАУ приобретет известность как один из ведущих центров в области социально-гуманитарных наук.

В Горском государственном аграрном университете осуществляется научно-исследовательская деятельность по 5 отраслям науки:

- сельскохозяйственные науки;
- технические науки;
- биологические науки;
- экономические науки;
- юридические науки.

С 2007 года научная тематика Горского государственного аграрного университета полностью ориентирована на научное обеспечение агропромышленного комплекса горных и предгорных территорий. Тема научных исследований Горского ГАУ – Научное обеспечение устойчивого развития горных и предгорных территорий. Соответственно сформулированы тематики всех подразделений, входящих в состав ВУЗа. В результате, удается всесторонне и, часто, во всем многообразии разрабатывать решение самых различных вопросов деятельности АПК горных и предгорных территорий. Результаты НИР, проведенные по данной тематике имеют важное научно-практическое значение для всего регионального АПК, а также для отдаленных от Северного Кавказа субъектов Российской Федерации со схожими почвенно-климатическими условиями в предгорных и горных территориях. Основной мотивацией выбора данной темы исследований явилось то, что в Российской Федерации очень мало научно-образовательных учреждений, занимающихся вопросами научного обеспечения АПК горных и предгорных территорий. В результате, ведение сельскохозяйственного производства на этих территориях более затратно, чем на равнине. Решение целого ряда научно-практических проблем и вопросов требует колоссального труда и немалых средств. Поэтому ввиду слабого финансирования научно-исследовательских учреждений решение

многих из них ВУЗ вынужден брать на себя. Как показала практика предыдущих лет, внедрение разработок ВУЗа положительно отражается на эффективности функционирования АПК горных и предгорных территорий.

3.3. Воспитательная работа и молодежная политика

В университете созданы структурные подразделения, функционал которых задействован в реализации молодежной политики: управление по воспитательной работе и молодежной политике, научно-исследовательское управление, совет молодых ученых, комитет молодежи, совет ветеранов, отдел по воспитательной работе, центр психологической поддержки. Эти структурные подразделения формируют условия и необходимую социальную, культурную и психологическую среду для достижения синергии образовательного процесса, научно-исследовательской деятельности и молодежной политики.

Действующая Программа воспитания позволяет создавать необходимое единое пространство для развития молодежной политики и консолидации всех имеющихся ресурсов университета. Благодаря эффективной работе комитета молодежи, штаба студенческих отрядов, студенческого спортивного клуба и других молодежных объединений, более 80 % обучающихся вовлечены в социально активную деятельность. Ежегодно в университете проводится более 100 мероприятий разной социальной направленности, из них около половины патриотического характера. За последние 5 лет выиграно 4 грантов федерального уровня на общую сумму более 35 млн. руб.

Большое внимание в молодежной политике уделяется популяризации научно-исследовательской деятельности среди обучающихся и молодых преподавателей. Всеми формами НИР охвачено около 80 % студентов очной формы обучения. Научными исследованиями со студентами занимаются более 100 преподавателей. Ежегодно студентами публикуются более 1000 научных статей. Ежегодно с участием студентов университет получает около 25 патентов на изобретения.

Цель молодежной политики – подготовка нового поколения высококвалифицированных специалистов, способных находить ответы на ключевые вызовы XXI в, внести вклад в инновации, укрепление глобальной конкурентоспособности российского АПК и процветание сельских территорий.

Для реализации молодежной политики необходимо соблюдать следующие приоритеты:

1. Повышение престижа аграрных профессий, поддержка осознанного профессионального выбора талантливых и мотивированных школьников.
2. Содействие укреплению профессионального выбора обучающихся в университете: академическая карьера или технологическое предпринимательство.
3. Создание наилучших условий для личностной и социальной самореализации обучающихся.

Мероприятия по достижению цели молодежной политики будут основаны на следующих принципах:

- ориентация на реальные задачи, текущие и будущие потребности;
- использование современных знаний и технологий, интеграция лучшего опыта;
- обеспечение равного доступа и вовлечение, основанное на стимулах;
- формирование духа соревнования и поддержка лидеров;
- укрепление потенциала в реализации политики за счет развития партнерств;
- молодежная политика не является полностью обособленной и реализуется во взаимосвязи с другими политиками по синергетическому принципу.

Механизмы реализации:

1. Повышение престижа аграрных профессий:

- создание сети специализированных агроклассов на базе сельских школ РСО-Алания путем формирования партнерств Горского ГАУ с администрациями муниципалитетов и компаниями АПК;
- проведение региональных конкурсов и других мероприятий поддержки и признания профессионального выбора в направлении «Массовые аграрные специальности и фермерство»;
- создание Центра дистанционного довузовского образования с целью популяризации аграрных специальностей Горского ГАУ и повышения интереса к аграрному образованию.

2. Укрепление профессионального выбора:

- поддержка рационального выбора траектории обучения в соответствии с личными предпочтениями и способностями обучающегося путем демонстрации вариантов выстраивания эффективных образовательных и карьерных траекторий в АПК и смежных областях, помогающих молодым людям осознанно проектировать будущее обучение и профессиональное развитие;
- формирование рейтинговой оценки деятельности студентов и аспирантов университета на информационном портале молодых ученых с целью выявления наиболее результативно обучающихся;
- обеспечение финансовой и наставнической поддержки молодых ученых и специалистов: создание оплачиваемой позиции ассистента преподавателя (или лаборанта научного сотрудника) для талантливых студентов и аспирантов; формирование системы грантовой поддержки талантливых студентов и аспирантов; внедрение механизма двойного руководства ВКР (руководитель от университета и от предприятия) с целью трудоустройства выпускников и возможности внедрения полученных результатов в производство;
- развитие системы профессиональных стажировок, участие в конкурсах, семинарах и образовательных стажировках для изучения успешных практик компаний и предприятий «изнутри», встречи с потенциальными работодателями, участие в статусных собеседованиях и деловых переговорах и поддержка в карьерном развитии и нетворкинге, создание рейтинга талантливых студентов и молодых исследователей (преподавателей, научных сотрудников).

3. Поддержка личностной и социальной самореализации:

- Горский ГАУ будет развивать это направление в основном в рамках уже созданных механизмов работы с молодежью, приводя их содержание в соответствие с руководящими принципами новой политики;

- развитие совместных инициатив с молодежными объединениями города: участие в организации, предоставлении инфраструктуры для проведения разного уровня фестивалей, популяризирующих науку, инновации, здоровый образ жизни и ценности ответственного потребления.

4. Системные (сквозные) меры:

- формирование единой экосистемы университета: реализация «сервисной модели» Горского ГАУ, обеспечивающей удовлетворение индивидуализированных потребностей коллектива в доступе к образовательным, научным ресурсам, организации досуга и быта.

Ожидаемые результаты.

Развитие существующих направлений молодежной политики за счет внедрения новых инновационных форм позволит расширить круг целевой аудитории, повысить качество проведения мероприятий и проектов, наладить взаимодействие с организациями государственного и бизнес-сектора региона и страны, создать ряд площадок для привлечения и поддержки научных инициатив, сформирует сообщества активных студентов, молодых ученых и специалистов в области АПК. В результате повысится качество человеческого капитала, что является приоритетной национальной задачей.

Развитие этих направлений обеспечит подготовку высококачественных специалистов, активизирует популяризацию аграрной науки, исследовательских направлений в области сельского хозяйства. Будет создана ассоциация выпускников Горского ГАУ, независимо от места их проживания и деятельности, как сети международных лидеров влияния в АПК. Отрасль получит систематизированную базу данных выпускников, что позволит повысить качество рекрутинга компаниям. Комплекс мероприятий способствует существенному улучшению качественного уровня знаний абитуриентов и обеспечению надежного притока в университет талантливой молодежи, максимально соответствующей ожиданиям Горского ГАУ в части комплекса знаний, мотиваций и начальной профессиональной грамотности, необходимых для наилучшего усвоения образовательных программ.

3.4. Политика трудоустройства

В ФГБОУ ВО Горский ГАУ работу по адаптации студентов к современному рынку труда осуществляет Центр содействия трудоустройству выпускников – постоянно функционирующее в течение последних одиннадцати лет подразделение (далее - Центр). Задача Центра – содействие обучающимся и выпускникам вуза в ориентации на рынке труда, эффективном трудоустройстве, повышение уровня их конкурентоспособности на рынке труда, а также подбор необходимых кадров по

заявкам предприятий и учреждений.

Центр работает в тесном взаимодействии с Комитетом РСО-Алания по занятости населения, Министерством сельского хозяйства и продовольствия РСО-Алания, другими республиканскими органами исполнительной власти, территориальными органами федеральных органов власти, органами местного самоуправления и работодателями.

Во взаимодействии с деканатами факультетов университета Центр формирует базу данных выпускников. В рамках Соглашения о проведении информационного обмена, от 10 апреля 2018 года, направляет в Комитет РСО-Алания по занятости населения списки выпускников по всем направлениям подготовки, с указанием района проживания, в целях передачи их в районные Центры занятости населения для оказания возможного содействия в трудоустройстве, организации стажировок или переобучения.

Также соответствующие списки направляются в Министерство сельского хозяйства и продовольствия РСО-Алания и администрации местного самоуправления муниципальных образований республики (пофамильные) в целях оказания возможного содействия в трудоустройстве в учреждения, организации и предприятия, расположенные в пределах муниципальных образований.

Ежегодно, в апреле, проводится мониторинг среди студентов выпускных курсов всех факультетов с целью выявления их отношения к полученному образованию, намерений и пожеланий в вопросе трудоустройства. По его результатам в организации, указанные в анкетах, как желаемые места работы, направляются письма, в том числе за пределы республики, с просьбами об оказании возможного содействия в трудоустройстве выпускников, организации стажировки или включения их в кадровый резерв. Однако в 2020 году провести такую работу не представилось возможным в связи с распространением коронавирусной инфекции.

Цель – снять любые существующие барьеры в трудоустройстве выпускников университета.

Механизмы реализации:

- проведение тренингов со студентами выпускных курсов университета на темы: «Современные технологии поиска работы», «Эффективное поведение на рынке труда», «Самопрезентация» и др.;
- проведение встреч преподавателей специальных дисциплин (выпускающих кафедр) вуза с руководящими работниками ведущих действующих предприятий и учреждений республики в целях укрепления взаимодействия по практической подготовке обучающихся, и дальнейшего их трудоустройства;
- проведение ярмарок вакансий с привлечением работодателей из реального сектора РСО-Алания и близлежащих регионов;
- широкое информирование обучающихся об информационных ресурсах: АГРОТРУД.РФ, Direct.Farm, АО «Россельхозбанк», Jobeka.com и др.;
- заключение договоров о социально-экономическом партнерстве;
- целевая контрактная подготовка обучающихся с последующим трудоустройством по месту жительства.

В рамках исполнения Указа президента РФ от 7 мая 2012 года «О дальнейшем совершенствовании военной службы в Российской Федерации» в Университете регулярно проводятся встречи студентов старших курсов с представителями Пункта отбора на военную службу по контракту г. Владикавказ, где студентам рассказывают о преимуществах военной службы и дают пошаговую инструкцию поступления на военную службу по контракту.

3.5. Кампусная и инфраструктурная политика

Кампус Университета должен обеспечивать максимально комфортные условия для развития потенциала и досуговой деятельности обучающихся, научно-педагогического состава, обеспечивающих сотрудников и гостей Университета. При этом организация внутреннего пространства и прилегающей территории, техническая оснащённость большей части существующих объектов должна быть рассчитана на реализацию современных образовательных программ и исследований и отвечать существующим вызовам в сфере создания университетской среды мирового уровня.

Кампусная политика Горского ГАУ базируется на современном понимании университетского кампуса как единого образовательного, научного, культурного и социально-рекреационного пространства. Университетский кампус представляет собой крупный имущественный комплекс, расположенный в черте города Владикавказ. Кампус характеризуется обособленной территорией, наличием транспортной связи и возможностью устойчивого развития.

На территории учебного городка расположены 11 учебных корпусов, научная библиотека, 2 общежития, 2 столовые, учебный теплично-оранжерейный комплекс, дворец спорта с плавательным бассейном и учебно-стрелковый тир. Имеется инфраструктура для социальной и воспитательной деятельности, в том числе 4 спортивных зала, дворец культуры на 800 мест, музей с залами историческим, зоологическим, палеонтологическим, почвенным. Общая площадь всех зданий и сооружений, закрепленных за вузом на праве оперативного управления, составляет 102,256 тыс. кв.м., из них площадь учебно-лабораторной базы – 80,14 тыс. кв.м., 12,18 тыс.кв.м. – площадь общежитий.

Все объекты учебного, научного, социального, культурно-спортивного и рекреационного профилей университета расположены в зоне пешеходной доступности и объединены оптоволоконной телекоммуникационной сетью. Для обеспечения комплексной безопасности обучающихся и сотрудников все учебные корпуса и общежития оснащены металлодетекторами и системами контроля управления доступом, создан круглосуточный «Ситуационный центр», в который поступает информация с камер видеонаблюдения объектов кампуса и с постов охраны Росгвардии.

Цель кампусной и инфраструктурной политики – трансформация кампуса Горского ГАУ в соответствии с мировым уровнем, что предполагает органичное

сочетание функциональных зон учебных, научных, производственных, торгово-сервисных, спортивно-культурных, рекреационных.

Для реализации кампусной и инфраструктурной политики необходимо соблюдать следующие приоритеты:

1. Модернизация инфраструктуры кампуса и благоустройство территории.
2. Развитие цифровой и сервисной инфраструктуры для обучающихся и сотрудников, нацеленное на повышение качества деловой среды кампуса.
3. Совершенствование технологий обеспечения безопасности территории кампуса университета.
4. Реновация и модернизация материально-технической базы кампуса для достижения синергетического эффекта в результате интеграции образования, науки и бизнеса.

Механизмы реализации:

1. Модернизация инфраструктуры кампуса и благоустройство территории:
 - создание новых общественных многофункциональных пространств и коворкингов на территории кампуса;
 - расширение на территории кампуса безбарьерной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья;
 - создание междисциплинарного интеллектуального центра (включающего зоны коворкинга, коммуникации, проектной деятельности и самостоятельной работы);
 - визуальное оформление в едином дизайн-коде пространств учебных корпусов и общежитий;
 - создание новых зеленых зон, а также сквера с местом проведения культурно-массовых мероприятий.
2. Развитие цифровой и сервисной инфраструктуры для обучающихся и сотрудников:
 - внедрение единой «кампусной карты», объединяющей пропуск, платежную карту, студенческий билет с привязкой к личному кабинету обучающегося;
 - расширение покрытия беспроводной сетью Wi-Fi территории кампуса для беспрепятственного доступа в Интернет;
 - реализация проекта «кампусного шеринга» и создание дополнительных парковочных мест для сотрудников и обучающихся.
3. Совершенствование технологий обеспечения безопасности кампуса университета:
 - дальнейшее развитие системы видеонаблюдения как на территории кампуса, так и в учебных корпусах и общежитиях;
 - создание защищенной территории по периметру университетского кампуса;
 - установка современного энергосберегающего сенсорного освещения на всех пешеходных маршрутах внутри кампуса.
4. Реновация и модернизация материально-технической базы кампуса для достижения синергетического эффекта между образованием, наукой и бизнесом:

- проведение плановой реконструкции и капитального ремонта зданий учебных корпусов и общежитий;
- модернизация и расширение спортивной инфраструктуры университета;
- модернизация автодрома в соответствии с современными техническими требованиями;
- модернизация технического оснащения научно-исследовательского и образовательного процессов в соответствии с современными требованиями.

Ожидаемые результаты.

Системное развитие инфраструктуры кампуса позволит не только обеспечить комфортный уровень взаимодействия научно-образовательного сообщества, но и интегрировать в городское пространство отдельные элементы кампуса – ботанический сад, объекты спортивной инфраструктуры, парковые и социальные объекты. Модернизация материально-технической базы кампуса способствует созданию ультрасовременной, основанной на цифровых технологиях инфраструктуры для учебных процессов, научных исследований и трансфера инноваций, обеспечивающих выявление, поддержку и развитие способностей и талантов у молодежи, ее самоопределение и профессиональную ориентацию. Использование передовых технологий организации и инфраструктурного обеспечения кампуса позволят повысить конкурентоспособность Горского ГАУ на рынках научно-образовательных услуг. Будут созданы возможности для ускорения профессионального роста научно-педагогических кадров, что окажет долговременное позитивное влияние на развитие многих отраслей АПК. Благодаря модернизации кампуса в сочетании с другими механизмами, инструментами и инициативами стратегии вуза университет сможет занять центральное место в системе развития научно-инновационного, кадрового и предпринимательского потенциала региона, стать генератором процесса комплексного развития сельских территорий.

3.6. Кадровая политика

Кадровая политика нацелена на формирование критической массы талантов для вхождения на паритетных началах в сообщество ведущих российских университетов, повышения репутации университета и его академической конкурентоспособности. Для этого необходимо реализовать комплекс специальных мероприятий в основных сферах управления человеческим капиталом.

В Горском ГАУ кадровая политика направлена на сохранение и развитие профессионального, высокоэффективного, конкурентоспособного коллектива, способного решать текущие и перспективные задачи, сохраняющего традиции университета и преумножающего его опыт и знания, направленного на повышение качества научно-образовательного процесса и обладающего высокой мотивацией к созданию будущего.

Развитие человеческого капитала в университете опирается на сложившиеся системы и практики: система морального стимулирования и социальной под-

держки персонала вуза; система материального стимулирования («эффективный контракт») с балльной оценкой деятельности НПП; система повышения квалификации и дополнительного образования; обеспечение безопасных и комфортных условий труда; подготовка кадров высшей квалификации, что с учетом работы трех специализированных диссертационных советов, позволяет поддерживать острепенность преподавателей на соответствующем уровне; привлечение к преподаванию на конкурсной основе наиболее талантливых аспирантов.

Цель кадровой политики – улучшение системных условий для обеспечения профессионального роста сотрудников, «карьерных лифтов», раскрытия творческого и предпринимательского потенциалов, комфорта рабочей среды, быта, досуга, сохранения здоровья.

Для реализации кадровой политики необходимо соблюдать следующие приоритеты:

1. Внедрение дифференцированной структуры управления карьерным ростом сотрудников, позволяющей максимально раскрыть их креативный и прикладной потенциал.

2. Внедрение непрерывной системы развития профессиональных компетенций сотрудников.

3. Обновление кадрового состава и создание кадрового резерва.

4. Повышение эффективности операционно-управленческой деятельности административного и вспомогательного персонала.

5. Повышение значимости бренда Горского ГАУ как работодателя на научно-образовательных рынках и социальной ответственности вуза.

Мероприятия по достижению цели кадровой политики будут основаны на следующих принципах:

- стратегическая ценность развития человеческого капитала вуза как основа конкурентоспособности университета;

- социальная ответственность;

- преемственность сложившихся традиций, корпоративных ценностей и культуры как фундамента для дальнейшего развития персонала;

- укрепление репутации бренда Горского ГАУ как ответственного работодателя;

- использование современных технологий и подходов управления человеческими ресурсами на основе мотивации и вовлеченности;

- взаимосвязанность кадровой политики с другими политиками вуза.

Механизмы реализации:

1. Внедрение дифференцированной структуры управления карьерным ростом сотрудников, позволяющей максимально раскрыть их креативный и прикладной потенциал:

- переход к новой модели университета, базирующейся на трех профессиональных траекториях развития персонала (образовательной, научной-исследовательской и практико-ориентированной);

- индивидуальная мотивационная составляющая в заработной плате НПП и АУП на уровне не менее 30 %;

- достичь соотношения НПП, работающих по трем профессиональным траекториям: образовательная – 65 %, научно-исследовательская – 15 %, практико-ориентированная – 20 %.

2. Внедрение непрерывной системы развития профессиональных компетенций сотрудников:

- внедрение базового стандарта профессиональных компетенций, включающий цифровые навыки (в том числе по применению информационных и электронных библиотечных систем), знание английского языка (повышение доли НПП, владеющих иностранными языками и сертифицированных по международным стандартам), коммуникативные навыки групповой и проектной работы;

- увеличение числа НПП, прошедших стажировку в ведущих российских и зарубежных вузах и на предприятиях;

- непрерывное повышение квалификации: ежегодные программы с использованием гибких модульных систем, онлайн-программ и программ в формате смешанного обучения; в рамках цифровой трансформации научно-образовательного процесса – усиление компетенций по работе с онлайн-контентом, создания и поддержки онлайн-курсов;

- построение системы академической мобильности НПП, предусматривающая длительные творческие отпуска, зарубежные стажировки, практико-ориентированные командировки в бизнес-структуры научно-образовательного кластера, участие в международных конференциях;

- реализация программы кадрового резерва и карьерных лифтов для сотрудников административного и вспомогательного персонала университета;

- поэтапное повышение профессиональных требований к основным категориям сотрудников;

- повышение требований к административно-управленческому и учебно-вспомогательному персоналу за счет мотивационных пакетов, привязанных к количественным показателям эффективности деятельности вуза, оптимизации бизнес-процессов на основе технологий бережливого производства и языковых компетенций.

3. Обновление кадрового состава и создание кадрового резерва:

- внедрение программы по привлечению молодых НПП к реализуемым университетом стратегическим проектам и внедрению научного и предпринимательского наставничества;

- создание системы карьерных лифтов и кадрового резерва на основе внедрения проектной модели решения актуальных задач функционального и организационного развития вуза, выбранных сотрудниками индивидуальных профессиональных траекторий развития;

- для повышения престижа молодых ученых Горского ГАУ и расширения возможностей раскрытия их креативного потенциала будут организованы экспериментальные площадки для отработки инновационных, образовательных и науч-

ных технологий для сотрудников моложе 35 лет (кандидат наук) и 45 лет (доктор наук);

- для заслуженных НПР Горский ГАУ внедрит специальные статусы почетных профессоров и исследователей, научных консультантов с пониженной учебной нагрузкой, для административных сотрудников – статус заслуженного сотрудника на длительном возобновляемом контракте с повышенной оплатой. Это обеспечит возможности для достойного завершения профессиональной деятельности в вузе и передачи научных, образовательных и культурных традиций молодому поколению.

4. Повышение эффективности операционно-управленческой деятельности административного и вспомогательного персонала:

- оптимизация бизнес-процессов, расширение использования современных цифровых инструментов и сервисов для всех сотрудников;

- внедрение системы мотивации на основе личных и командных ключевых показателей эффективности, построенных на достигаемой эффективности бизнес-процессов;

- надбавки и премии за определенные компетенции (цифровые компетенции, знание иностранных языков, внедрение технологий бережливого производства) и выполнение дополнительных обязанностей (наставничество, руководство проектами);

- внедрение многоуровневой регулярной оценки и стандартизированных систем непрерывной текущей оценки со стороны внутренних клиентов, что обеспечит рост удовлетворенности НПР качеством административных сервисов. В связи с повышением результативности и уровня автоматизации управленческих процедур и поддерживающих бизнес-процессов доля работников этих категорий в общей численности штатного персонала университета будет снижаться до 30 %.

5. Повышение значимости бренда Горского ГАУ как работодателя на научно-образовательных рынках и укрепление социальной ответственности вуза:

- конкурентоспособное вознаграждение для научно-педагогических работников, которое составит не менее 200 % от среднего регионального уровня заработной платы;

- не менее 90 % научно-педагогических работников будут получать дополнительные доходы (надбавки, гранты, доплаты) внутри университета;

- развитие форм и инструментов социальной поддержки сотрудников за счет созданной инфраструктуры и программ адресной поддержки: медицинское обслуживание, помощь малообеспеченным и многодетным семьям, помощь сотрудникам в критических ситуациях и сотрудникам-инвалидам, программы психологической поддержки и юридической помощи, достойное завершение карьеры по возрасту, программы лояльности для занятий спортом, организация комфортного летнего отдыха.

Ожидаемые результаты.

За счет большей адресности и индивидуализации подготовки специалистов и интенсификации НИОКР будет ликвидирован разрыв между кадровыми и ис-

следовательскими потребностями бизнеса и структурой научно-образовательного портфеля университета. В регионе появится сильный бренд работодателя, притягивающий высококвалифицированные кадры, в том числе из других регионов страны и мира, что положительно скажется на уровне и динамике развития человеческого капитала в регионе.

В результате реализации политики управления человеческим капиталом усилятся конкурентные позиции Горского ГАУ как работодателя на региональном, национальном и международном рынках научно-образовательных услуг. Комплекс мероприятий по индивидуализации оценки результативности административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, развитию карьерных и профессиональных лифтов обеспечит повышение лояльности и вовлеченности персонала, повысит результативность труда всех категорий сотрудников. Как следствие развития профессиональных компетенций персонала, вуз обеспечит повышение конкурентоспособности выпускников, качества и объема НИОКР, наукометрических показателей.

3.7. Политика в области управления репутацией и продвижения

Цель управления репутацией университета и продвижения заключается в создании образа инновационного пространства для образования и исследований, центра мультидисциплинарной экспертизы в соответствии с выбранными стратегическими проектами с признанной включенностью в исследовательские и экспертные сети.

За вековой период работы университет заслужил репутацию успешного регионального российского вуза с большим опытом в сфере образовательных и организационных инноваций, исследовательским фокусом на проблемах прикладных и фундаментальных исследований в области сельского хозяйства. Университет имеет образ организации, способной к взаимовыгодному партнерству с властью, индустриями, научными и общественными организациями.

Благодаря этому университет ежегодно попадает в число эффективных вузов по результатам мониторинга вузов, проводимого Минобрнауки России. По итогам 2020 года в рейтинге аграрных вузов Минсельхоза России вуз занимает 50 место, в рейтинге российских вузов «Национальное признание» Горский ГАУ занимает 38 место среди аграрных вузов.

Ключевыми подходами к управлению репутацией и продвижением станут следующие приоритеты:

1. Процессы сегментирования целевых аудиторий, анализ особенностей восприятия ими информации и коммуникация с ними исходя из задач формирования нового образа университета.

2. Подбор корпуса соответствующих идей и ключевых сообщений, подлежащих трансляции в каждую аудиторию.

3. Отбор таргетированного контента; интеграция каналов и форматов ком-

муникации, мониторинг эффективности.

4. Гармоничная работа в онлайн и офлайн форматах, гибкое планирование собственных PR-событий и стратегическое участие в мероприятиях других организаций в России и за рубежом.

Ресурсами, гарантирующими продвижение Горского ГАУ, станут отдел по связям с общественностью, осуществляющий майнинг и мультиплатформенное распространение медиаконтента, обеспечивающее трансляцию целевым аудиториям знаний и ценностей Горского ГАУ, система партнерств с международными, федеральными и региональными СМИ и digital-платформами, создающая качественный «цифровой след» университета в медиапространстве.

Управление репутацией университета в эпоху «цифры» потребует глубокой диджитализации внутренних и внешних коммуникаций, персонифицированного общения с аудиториями, оперативного мониторинга медиаситуации, купирования репутационных угроз. Каждый проект развития Горского ГАУ будет плотно встроен в коммуникационное поле университета.

К ожидаемым эффектам от реализации политики относятся:

- формирование репутации университета, открытого для совместных исследований и апробации образовательных инноваций, что будет выражаться в активном участии представителей университета во всех профессиональных мероприятиях;

- уверенное позиционирование на рынке российской образовательной экспертизы и включение в международные проекты в сфере трансформации высшего образования, что приведет к внедрению образовательных моделей и инструментов, разработанных в университете, в практику других организаций, и участие в работе международных проектов в высшем образовании;

- формирование репутации организации по темам стратегических проектов в российских исследовательских сообществах, научных партнерствах, которое приведет к расширению географии участников исследовательских проектов и увеличению количества коллективных научных проектов;

- позиционирование на международном исследовательском рынке по темам стратегических проектов благодаря исследовательским проектам и научному обмену, приводящее к включению ученых университета в международные коллаборации, организационные комитеты и редколлегии;

- создание образа университета, открытого для внешних инициатив города и региона, который транслирует новые смыслы для понимания человека, общества, окружающей среды, а также новой экономики и роли технологий в них;

- диверсификация образа университета за счет PR-кооперации со стратегическими партнерами, включая органы власти, бизнес и индустрии.

Реализация мероприятий в рамках политики в области управления репутацией и продвижения позволит мультиплицировать и синхронизировать усилия по информированию целевых аудиторий о результатах достижения национальных целей развития России, обозначенных в Указе Президента Владимира Путина. Объединенные ресурсы и единые стандарты будут способствовать распростране-

нию информации о развитии университета в рамках реализации государственных задач воспитания, просвещения и образования нации через возможности, которые представляют современные медиа ресурсы.

3.8. Политика в области цифровой трансформации

Основная цель политики цифровой трансформации – достижение цифровой зрелости Университета для обеспечения качества его образовательной, научной и инновационной деятельности.

В настоящее время информационно-коммуникационные технологии являются важнейшим элементом инфраструктуры университета. Они объединяют основные направления его деятельности (научную, образовательную, финансовую), а также систему управления организацией и являются основой цифровой трансформации деятельности университета.

Сформированные в Горском ГАУ условия для реализации политики в области цифровой трансформации включают необходимое кадровое обеспечение (отдел технических средств и информационных технологий, 6 сотрудников), информационно-коммуникационную инфраструктуру (свыше 600 компьютеров, оптоволоконная сеть передачи данных на всей территории вуза, высокоскоростной канал доступа в сеть Интернет), набор автоматизированных информационных систем, обеспечивающий решение задач управления учебным процессом.

В университете создан образовательный портал, содержащий учебно-методические разработки преподавателей; проведена интеграция с внешними электронно-библиотечными системами. Внедрена комплексная система учета успеваемости, включающая личные кабинеты преподавателей и обучающихся. В учебном процессе начато использование платформы поддержки образовательного процесса и системы тестирования, что позволило в условиях пандемии коронавирусной инфекции оперативно перестроить учебный процесс на дистанционный режим. Документация всех подразделений университета ведется преимущественно в электронном формате.

При достижении цели политики в области цифровой трансформации будут учитываться следующие приоритеты:

1. Обеспечение эффективности цифровых коммуникаций.
2. Построение аналитической системы.
3. Построение гибкой автоматизированной системы управления научными исследованиями.
4. Внедрение системы «электронный документооборот».
5. Внедрение системы «умный кампус».
6. Модернизация существующих и создание новых объектов информационно-технологической инфраструктуры.

Мероприятия по достижению цели политики в области цифровой трансформации будут основаны на следующих принципах:

- совершенствование процессов поиска, хранения, обработки, предоставления и распространения информации;
- повышение эффективности деятельности всех подразделений вуза на основе использования информационных систем различного назначения;
- создание условий для развития и эффективного использования кампусной информационно-телекоммуникационной сети, реализующей транспорт данных различных видов;
- обеспечение доступа к цифровым ресурсам исследовательского и образовательного характера для научно-образовательного кластера АПК региона;
- сопряжение с другими политиками университета.

Механизмы реализации:

1. Обеспечение эффективности цифровых коммуникаций:

- внедрение адаптивной модульной автоматизированной системы управления университетом с использованием корпоративной шины обмена данными (связующее программное обеспечение, способствующее централизованному и унифицированному событийно-ориентированному обмену сообщениями между различными информационными системами на принципах сервис-ориентированной архитектуры);

- реализация мультиагентной системы сбора и анализа цифрового следа обучающихся и научно-педагогических работников. Сбор данных о ходе научно-образовательного процесса в целях построения гибких образовательных траекторий и индивидуализации системы обучения должен включать регламентированные показатели выполнения образовательной программы и наборы дополнительных данных, обеспечивающие построение объективной «цифровой картины» процесса.

2. Построение аналитической системы для поддержки принятия решений на основе сбора и анализа показателей деятельности НПП и подразделений университета:

- автоматизация рутинных процессов НПП по сбору информации о научных и методических достижениях и выполнении ключевых показателей эффективности;

- использование технологий больших данных для целей стратегического и оперативного управления;

- аккумулирование данных, собранных из всех подсистем ЭИОС университета для всестороннего анализа эффективности деятельности.

3. Построение гибкой автоматизированной системы управления научными исследованиями:

- реализация технологий распределенной совместной работы;
- ведение базы знаний научных разработок университета с возможностями выявления и анализа междисциплинарных связей, быстрого и прозрачного изучения результатов деятельности отдельного участника исследования или группы с поддержкой полного цикла генерации научного продукта от идеи до реализации результата.

4. Внедрение системы «электронный документооборот»:

- аудит организационной структуры, документов и процедур, которые применяются в Университете;
- создание и развёртывание в Университете программно-информационного комплекса;
- ввод в эксплуатацию и непрерывный мониторинг системы автоматизации документооборота.

5. Внедрение системы «умный кампус»:

- внедрение единой автоматизированной системы управления инженерной инфраструктурой (объекты тепло-, водо-, газо-, электроснабжения, водоотведения, благоустройства) для оптимизации расходов на энергоресурсы;
- внедрение системы контроля и управления доступом на основе нефинансового приложения карты «Россельхозбанк» (первый этап) и биометрических данных (второй этап), что будет способствовать формированию безопасной среды кампуса, позволит получать оперативную информацию об использовании рабочего времени обучающихся и сотрудников, партнеров по научно-образовательному кластеру.

6. Модернизация существующих и создание новых объектов информационно-технологической инфраструктуры:

- плановая модернизация в течение трех лет магистральной сети передачи данных (обновление оборудования, переход на магистральные сети 40–100 Гбит/с), реконструкция существующего парка компьютеров, мультимедийных лекционных аудиторий, программного обеспечения (в том числе для образовательной деятельности и научных исследований);
- построение системы катастрофоустойчивых центров обработки данных (ЦОД);
- построение комплекса видеостудий для записи образовательного контента, оснащение лекционных аудиторий оборудованием для записи и трансляции лекций;
- внедрение системы цифровой типографии с функцией «печатать по требованию»;
- создание двух центров коллективного пользования, оснащенных высокопроизводительным оборудованием (рабочие станции, печатающие устройства, 3D-сканеры и принтеры и др.) для организации процессов рабочего взаимодействия партнеров по научно-образовательному кластеру.

Ожидаемые результаты.

Цифровая трансформация университета позволит создать каркас информационной системы научно-образовательного кластера АПК, что обеспечит следующие эффекты:

- повышение практической ценности образовательного процесса за счет апробации учебного материала через цифровые сервисы на производственных площадках аграрных и промышленных партнеров;
- формирование цифровой среды передового уровня для обеспечения ком-

муникаций обучающихся, реализации проектов виртуальной и дополненной реальности в образовательном процессе (виртуальная академическая мобильность);

- повышение эффективности отработки навыков командной и проектной работы обучающихся в глобальной цифровой среде;
- оптимальное использование цифровых технологий удаленного доступа к образовательному контенту в сочетании с традиционными формами обучения;
- ускорение трансфера инновационных решений, сокращение пути от предварительных результатов НИОКР до внедрения технологий в бизнеспрактику за счет оперативных коммуникаций членов проектных команд;
- улучшение цифровых коммуникаций в рамках реализации инициатив молодежной политики: развития добровольчества (волонтерства) и взаимодействия с волонтерскими организациями страны и мира; участия в национальных и глобальных акциях, фестивалях и хакатонах в удаленном формате.

3.9. Финансовая политика

Текущая финансовая модель университета может быть охарактеризована как модель поддержания текущей деятельности. Предполагает приоритетное финансирование расходов планово-сметного характера, расходы бюджета развития финансируются за счет сверхсметных поступлений из различных источников.

За период 2016–2020 гг. доходы вуза выросли с 417 до 465 млн. руб., или на 11,4 %. Текущая модель финансирования предполагает, что большая часть доходов бюджета вуза формируется за счет поступлений из федерального бюджета – 70-74%, от приносящей доход деятельности – 26-30%. Структура доходной части бюджета Горского ГАУ является относительно стабильной в последние пять лет. Дополнительным источником поступлений являются доходы от оказания образовательных услуг (в т.ч. программы ДПО), целевого использования сельскохозяйственных земель, аренды помещений, оказания прочих услуг и др.

Дальнейшее развитие Горского ГАУ за счет образовательной деятельности ограничено состоянием текущего рынка образовательных услуг, который в регионе достиг уровня насыщения.

Цель – развитие перспективных направлений привлечения дополнительных финансовых ресурсов и наращивание финансовой автономности университета.

Приоритеты достижения цели финансовой политики:

1. Изменение стратегии финансирования – от модели поддержания текущей деятельности к модели проектно-контролируемого финансирования (модели развития).
2. Внедрение автоматизированной системы мониторинга финансовых взаимоотношений.
3. Создание эндаумент-фонда (научного и образовательного) как инструмента проектного финансирования и контроля целевой эффективности.

Мероприятия по достижению цели финансовой политики будут основаны

на следующих принципах:

- трансформация финансовой модели от «Университета 2.0» к «Университету 3.0»;
- диверсификация источников финансирования университета;
- построение системы бюджетирования на основе разделения стратегического и операционного управления;
- внедрение в финансовую практику вуза инструментов риск-менеджмента.
- интеграция финансовой политики с другими стратегиями университета на принципах согласованности, осмотрительности, приоритетности задач.

Механизмы реализации:

1. Трансформация финансовой модели от «Университета 2.0» к «Университету 3.0»:

- переход от «котлового» метода финансирования вуза в зависимости от полученных доходов к дифференцированной модели проектных и операционных бюджетов;
- гармонизация финансовой и учетной политики;
- модернизация системы бюджетирования под новую институциональную структуру, реализуемую в рамках политики управления университетом;
- создание системы финансового резервирования под стратегические проекты в соответствии с задачами риск-менеджмента.

2. Внедрение автоматизированной системы мониторинга финансовых взаимоотношений:

- организация финансового планирования, контроллинга и оценки эффективности использования средств по выделенным центрам финансовой ответственности;
- внедрение системы финансового мониторинга, объединяющей стратегическое, проектное управление и оперативный учет, анализ, контроль и систему поддержки решений по управлению несоответствиями на всех этапах выполнения стратегических проектов.

3. Создание эндаумент-фонда (научного и образовательного):

- внедрение инструментов проектного финансирования и контроля целевой эффективности приоритетных научных исследований;
- внедрение системы финансового мониторинга образовательных программ за счет добровольных пожертвований и целевых взносов юридических и физических лиц.

Ожидаемые результаты.

Трансформация финансовой модели университета создаст прозрачную систему финансового планирования, мониторинга и контроля. В свою очередь, это позволит обеспечить финансовую автономность университета за счет выделения внутри финансовой модели новых центров ответственности, доходов (дифференцированный финансовый менеджмент по источникам финансирования, включая коммерциализацию инноваций и партнерские инвестиции в кластере), применения инструментов риск-менеджмента и комплаенс-контроля. Проектные принци-

пы финансового управления позволят распределить риски реализации стратегических проектов.

Модернизация финансовой модели университета повысит оперативность и эффективность принятия управленческих решений в части финансирования, бюджетирования и распределения финансовых результатов. Интегрированная финансовая модель ускорит внедрение результатов НИОКР в учебный процесс, в том числе за счет создания производственных учебных лабораторий, фирменных классов индустриальных и аграрных партнеров. Как сопряженный эффект, это принесет положительные результаты для развития молодежной политики университета: повысится эффективность профориентационной деятельности, будут реализованы совместные проекты по раннему рекрутингу и наставничеству.

3.10. Система управления университетом

Управление Горским ГАУ осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Текущее руководство деятельностью университета осуществляет ректор, в том числе через своих заместителей (проректоров). К коллегиальным органам управления относятся конференция работников и обучающихся университета, ученый совет, попечительский и другие советы по различным направлениям деятельности.

Процесс управления университетом осуществляется по следующим направлениям: учебный процесс; научно-исследовательская; воспитательная и молодежная, а также финансовая сферы деятельности; имущественный комплекс.

Управление учебным процессом включает: планирование учебного процесса, управление контингентом обучающихся, управление профессорско-преподавательским составом, работу приемной комиссии, проведение контроля результатов учебного процесса и его мониторинг, разработку учебных программ и документооборота, контроль качества ведения учебного процесса, содействие трудоустройству.

Управление научно-исследовательской деятельностью включает: организацию и мониторинг научно-исследовательского процесса, подготовку кадров высшей квалификации в аспирантуре, контроль и сопровождение деятельности диссертационных советов и университетских научных журналов, сопровождение грантов, НИР и НИОКР, представление интеллектуальных разработок на различных площадках, повышение публикационной активности сотрудников и обучающихся.

Управление воспитательной и молодежной деятельностью предусматривает: организацию набора иностранных студентов и их сопровождение в процессе обучения, проведение конкурсов, фестивалей, конференций среди обучающихся, мониторинг учебного процесса иностранных обучающихся.

Управление финансовой деятельностью включает: учет и контроль доходов и расходов, имущества и источников их образования; планирование и анализ фи-

нансовой деятельности; организацию системы оплаты труда; закупок для потребностей университета; обеспечение выполнения государственного заказа и внебюджетных обязательств.

Управление имуществом предполагает: обеспечение функционирования хозяйственных объектов, управление недвижимостью и арендными отношениями, выполнение работ по капитальному строительству и реконструкции, обеспечение функционирования телекоммуникационной связи, системы безопасности и охраны здоровья.

Выстраивание эффективной модели управления университетом направлено на реализацию мероприятий в рамках институциональных преобразований. Они позволят обеспечить максимальную прозрачность зон ответственности и полномочий структурных подразделений вуза.

Цель – повышение эффективности управления Горским ГАУ за счет оптимизации бизнес-процессов, внедрения проектных форм решения задач стратегического развития, использования ориентированного на риск подхода и цифровизации управленческого процесса.

При трансформации модели управления университетом и его организационной структуры будут учитываться следующие приоритеты:

1. Институциональная модернизация системы управления университетом.
2. Оптимизация основных и поддерживающих бизнес-процессов на принципах бережливого производства, автоматизации рутинных операций и цифровизации.
3. Внедрение технологий проектного управления для решения задач стратегического развития.
4. Развитие системы бюджетирования, стратегического планирования, применение ориентированного на риск подхода к управлению вузом и управление отклонениями.
5. Усиление коллегиальных органов управления вузом.

При достижении цели политики в области повышения эффективности управления Горским ГАУ, будут учитываться следующие принципы:

- ориентация на решение реальных задач и актуальные потребности управления;
- параллельное развитие технологий и инструментов стратегического и операционного менеджмента;
- сочетание формальной и неформальной мотиваций в управлении;
- максимальное исключение непроизводительных бизнес-процессов;
- мобилизация потенциала коллегиальных органов управления университетом и научно-образовательным кластером АПК региона;
- взаимосвязь политики управления с другими направлениями политик университета.

Механизмы реализации:

1. Институциональная модернизация системы управления университетом:

- реализация целевых программ по обеспечению кросс-функционального взаимодействия структурных подразделений вуза;

- институциональные преобразования благодаря трансформации модели управления университетом, укрепления научно-педагогического потенциала, поддержки молодых ученых и преподавателей, поддержки талантливых обучающихся, поддержки студенческих инициатив, поддержки научных школ по приоритетным направлениям науки и техники, создания банка программ ДПО по приоритетным направлениям развития, центра трансфера технологий, открытой научно-образовательной площадки, единого деканата.

2. Оптимизация основных и поддерживающих бизнес-процессов на принципах бережливого производства, автоматизации рутинных операций и цифровизации:

- децентрализация управления по уровням и видам деятельности;
- развитие единой автоматизированной системы управления университетом, включающей единый корпоративный банк данных, связывающий все автоматизированные информационные системы университета;
- создание системы доступа и обмена управленческой информацией между авторизованными участниками научно-образовательного кластера;
- привлечение партнеров для аутсорсинга отдельных поддерживающих процессов.

3. Внедрение технологий проектного управления для решения задач стратегического развития:

- продвижение системы управления проектами, реализуемыми как самостоятельно, так и совместно с партнерами научно-образовательного сообщества;
- поддержка и стимулирование инновационной активности сотрудников и обучающихся посредством проектной мотивации;
- создание проектного офиса для управления проектами развития на основе планов и прогнозов, гибких проектных команд.

4. Развитие системы бюджетирования, стратегического планирования, выбор риск-ориентированного подхода к управлению вузом и отклонениями:

- развитие системы менеджмента качества университета;
- внедрение автоматизированной системы управления ресурсами и издержками;
- внедрение корпоративной культуры, ориентированной на изменения.

5. Усиление роли коллегиальных органов управления вузом (попечительского совета, профильных комиссий при ученом совете вуза, создание эндаумент-фонда):

- создание механизмов вовлечения сотрудников и обучающихся в управление системой изменений в университете;
- совершенствование системы взаимодействия участников консорциума, иных партнеров и потребителей образовательных и научных услуг;
- вовлечение в деятельность университета представителей профессиональных и местных сообществ, органов местного самоуправления и бизнеса;

- реализация системных мер по развитию бренда университета, конкурентоспособного в российском и международном научно-образовательном пространстве.

Ожидаемые результаты.

Повышение качества управления Горским ГАУ создаст системный эффект для партнеров научно-образовательного кластера АПК региона: университет станет центром передачи технологий цифровизации бизнес-процессов, обеспечит достаточный уровень прозрачности и результативности взаимодействия при реализации проектов. Проектные принципы управления в кластере позволят распределить риски реализации стратегических проектов, что усилит синергетический эффект от взаимодействия партнеров.

Модернизация системы управления университетом позволит кардинально повысить уровень управления стратегическим и операционным развитием: оптимизируются рутинные процессы управления за счет цифровизации и автоматизации, повысится качество принимаемых управленческих решений и скорость их исполнения. Разделение функций стратегического и операционного управления способствует рациональному использованию труда административного и вспомогательного персонала, освобождению научно-педагогических работников от исполнения непроизводительных функций. Будет мобилизован потенциал коллегиальных органов управления, что повысит прозрачность деятельности вуза, сделает его привлекательным центром притяжения в научно-образовательном кластере АПК региона.

2. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Становление университета требует усиления состава руководящих органов Университета ведущими специалистами в сфере образования и науки, повышения роли студентов и научно-педагогических работников в принятии Университетом управленческих решений.

Для реализации Программы развития Университет создаст наблюдательный совет. В состав наблюдательного совета Университета могли бы войти представители Минсельхоза России – учредителя Университета, не менее двух ученых и (или) преподавателей, имеющих широкую известность и признание и при этом не являющихся сотрудниками Университета, представитель законодательных органов государственной власти, крупного бизнеса, исполнительных органов государственной власти г. Владикавказ, а также руководящие сотрудники Университета.

К полномочиям наблюдательного совета могли бы быть отнесены, прежде всего, вопросы утверждения, корректировки и контроля за реализацией Программы развития Университета. Наблюдательный совет также мог бы принимать участие в вопросах утверждения и внесения изменений в план финансово-хозяйственной деятельности Университета. Орган управления, состоящий из независимых и выдающихся представителей сфер государственного управления, образования, науки и бизнеса, мог бы внести неоценимый вклад в формирование и, при необходимости, корректировку направлений деятельности Университета по повышению его международной конкурентоспособности.

Программа базируется на принципах соучастия представителей органов государственной власти, работодателей, общественности, открытости и гласности, участия коллектива Горского ГАУ в реализации и актуализации программных мероприятий.

Реализация Программы развития Горского ГАУ предполагает использование пяти основных элементов стратегического менеджмента: планирование; текущее руководство направлениями Программы развития университета; разработка и внедрение проектов по основным направлениям реализации Программы развития Горского ГАУ; систематический внешний и внутренний контроль при реализации Программы развития университета; определение порядка внесения изменений в Программу.

Успешность выполнения поставленных задач в значительной степени зависит от уровня управления Программой с существующими в университете управленческими структурами, привлечением к работе профессорско-преподавательского состава, партнёров, обучающихся, общественности, независимых экспертов. Процесс управления изменениями включает управление личностными изменениями и управление организационными изменениями.

Управление Программой развития осуществляется ректором Горского ГАУ, несущим персональную ответственность за ее реализацию. Ректор определяет формы и методы управления реализацией Программы развития университета.

Взаимодействие органов управления предполагает четкое распределение управленческих функций: стратегическое управление университетом (ученый совет университета, ректорат), стратегическое управление и надзор (ректор, рабочая группа Программы), общественно-профессиональная экспертиза программных мероприятий и достигнутых результатов (экспертный совет), оперативное управление Программой (проектные группы Программы, ответственные за реализацию мероприятий).

Для обеспечения выполнения программы развития в Университете необходимо определить «Лидера перемен» в статусе не ниже проректора, в должностные обязанности которого будет входить консультирование и методическая поддержка проректора по стратегическому развитию, отвечающего за внедрение положений Программы развития. Лидером перемен должен стать человек, имеющий управленческий опыт работы.

За каждым из 4 базовых направлений деятельности университета – образование, наука, трансфер технологий и поиск талантов – будут закреплены отдельные проректоры, персонально отвечающие за успех в развитии своих направлений. Функции по цифровизации Университета будут возложены на проректора по стратегическому развитию. Управление структурными подразделениями будет перераспределено между проректорами в соответствии с их полномочиями.

В ходе реализации Программы развития потребуются создание новых (направления коммерциализации идей, поиска талантов, новые направления исследований) и может потребоваться укрупнение действующих структурных подразделений, обеспечивающее мультидисциплинарность и эффект масштаба. Каждое структурное подразделение получит «дорожную карту», состоящую из мероприятий, относящихся к компетенции этого структурного подразделения и требующих реализации для достижения цели и показателей

Программы развития.

Функции проректора по вопросам трансфера технологий будут дополнены маркетинговыми полномочиями, вопросами функционирования сайта Университета, информационно-просветительской деятельности Университета, взаимодействия с бизнесом и его привлечения, трансфера технологий, интеллектуальной собственности, функционирования инфраструктуры коммерциализации идей.

Новые проекты Университета, в особенности направленные на коммерциализацию, потребуют изменения подходов к их управлению. В состав руководителей проектов должны будут войти не только исследователи и коммерциализаторы, но и представители отдела маркетинга.

Возможности университета, его философия и достижения будут доводиться до потенциальных клиентов Горского ГАУ через механизмы социальных сетей и СМИ и с подключением лиц, чье мнение является для них авторитетным. Деятельность университета должна быть максимально прозрачной для его сотрудников, клиентов и партнеров. Достижения Университета будут максимально широко освещаться в средствах массовой информации, с помощью SMM технологий, за счет проведения имиджевых мероприятий.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Целевые показатели (индикаторы) реализации программы развития

№	Целевые показатели	Ед. изм.	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Средний балл ЕГЭ, принятых на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета	балл	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
2	Доля обучающихся на ОП ВО по договорам о целевом обучении в общей численности обучающихся по ОП ВО	%	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0
3	Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры в общей численности приведенного контингента обучающихся по ВО	%	8,5	8,7	8,9	9,1	9,5	9,8	10,1	10,4	10,7	11,0
4	Численность аспирантов в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	чел.	3,3	3,3	3,4	3,4	3,5	3,5	3,6	3,6	3,7	3,7
5	Доля обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в очной форме	%	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
6	Объем реализованных дополнительных образовательных программ в человеко-часах	тыс. час.	149	170	190	210	230	250	270	290	310	330
7	Доля аккредитованных ОП в общем числе ОП	%	91	93	95	100	100	100	100	100	100	100
8	Приведенный контингент	чел.	2000	2050	2100	2200	2350	2500	2650	2800	2900	3000
9	Численность студентов, обучающихся по программам СПО (приведенный контингент)	чел.	1400	1450	1500	1550	1600	1650	1700	1750	1800	1850
10	Доля обучающихся по ОП бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме, получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию	%	–	1	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
11	Количество обучающихся СПО и ВО, получение образования по которым связано с формированием цифровых компетенций	чел.	480	600	800	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200
12	Доля обучающихся по ОП ВО, прибывших из других субъектов Российской Федерации	%	4,1	4,5	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	8,0	9,0	10,0
13	Объем НИОКР в расчете на 1 НПП	т.р.	214	220	230	240	250	260	270	280	290	300
14	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе Web of Science в расчете на 100 НПП	шт.	19	30	40	50	60	70	80	90	100	120
15	Scopus в расчете на 100 НПП	шт.	56	100	150	200	250	300	350	400	450	500
16	РИНЦ в расчете на 100 НПП	шт.	430	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300

17	Число публикаций, индексируемых в информационно-аналитической системе Web of Science в расчете на 100 НПП	шт.	7,2	9	11	13	15	17	19	21	23	25
18	Scopus в расчете на 100 НПП	шт.	6,8	10	15	20	25	30	35	40	45	50
19	РИНЦ в расчете на 100 НПП	шт.	520	550	580	610	640	670	700	730	760	800
20	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	%	10	10,3	10,5	10,8	11,0	11,3	11,5	11,8	12,0	12,5
21	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджета РФ, государственных фондов поддержки науки) в расчете на 1 НПП	т.р.	135	145	155	165	175	185	195	205	215	225
22	Количество научных журналов, в т.ч. электронных, издаваемых вузом, включенных в Перечень ВАК	шт.	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
23	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень, в общей численности НПП (без совместителей и ГПД)	%	94	94	94	94	94	95	95	95	95	95
24	Число диссертационных советов	шт.	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
25	i-индекс вуза (индекс Хирша организации)		12	15	18	21	24	27	30	33	36	40
26	Создано объектов интеллектуальной собственности (сортов, гибридов, пород, вакцин, орудий ...)	шт.	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
27	Доля работников в возрасте до 39 лет в общей числ-ти ППС	%	22,3	22,5	23,0	24,0	25,0	26,0	27,0	28,0	29,0	30,0
28	Доля иностранных граждан и лиц без гражданства, обучающихся по ВО в общей численности ВО	%	2,2	2,5	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0	10,0
29	Объем средств от образовательной деятельности, полученных вузом от иностранных граждан и иностранных юр. лиц	м.р.	0,6	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	8,0	10,0
30	Численность иностранных граждан, принятых на обучение в отчетном году по квоте Правительства РФ	чел.	–	1	2	2	3	3	4	4	5	5
31	Доходы вуза из всех источников в расчете на одного НПП	м.р.	2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,3	3,5	3,7	4,0
32	Доходы вуза из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	т.р.	580	620	650	680	710	740	770	800	850	900
33	Отношение средней заработной платы НПП в вузе (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	%	167	200	200	210	210	220	220	230	230	235
34	Имущественный комплекс	кв.м.	39,5	39,5	39,0	39,0	38,5	38,5	38,0	38,0	38,0	38,0
35	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования за отчетный год	%	28	29	30	32	34	36	37	38	39	40
36	Площадь земельных участков сельскохозяйственного назначения, вивариев, учебно-опытных участков и т.п.	га	1978	1978	1978	1978	1978	1978	1978	1978	1978	1978

37	Доходы от малых инновационных предприятий	т.р.	17,3	100	150	200	250	300	350	400	450	500
38	Объем доходов от реализации ДПП и основных программ профессионального обучения в расчете на 1 НПП	т.р.	23,7	30	35	40	45	50	55	60	65	70
39	Объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности, в расчете на 1 НПП	т.р.	–	1	2	3	4	5	6	7	8	10
40	Участие вуза в международных и всероссийских соц. проектах в сфере культуры и творчества	да	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
41	Участие вуза в деятельности сводных студенческих специализированных отрядов	да	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
42	Участие вуза в Универсиадах студентов и Спартакиадах ППС вузов Минсельхоза России	да	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
43	Доля обучающихся по направлениям, по которым МСХ является центром ответственности по распределению КЦП	%	63,3	64	65	67	69	70	71	72	74	75
44	Трудоустройство в АПК, % от числа выпускников, обучавшихся за счет средств фед. бюджета	%	44,6	48	50	53	55	58	60	62	63	65
45	Участие в разработке и актуализации отраслевых профессиональных стандартов	да	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
46	Доля ОП, прошедших профессионально-общественную аккредитацию в общем числе ОП	%	–	2	4	6	8	10	12	14	16	20
47	Число предприятий, являющихся базами практики (оформлены договорные отношения)	шт.	202	210	220	230	240	250	265	280	290	300
48	Кредиторская задолженность	м.р.	36,3	–	–	–	–	–	–	–	–	–
49	Выполнение требований по доведению средней заработной платы НПП до 200% от средней по региону (не выполнено кварталов)	шт.	4	1	–	–	–	–	–	–	–	–
50	Выполнение требований по доведению доли работников АУП и ВП в общей численности работников до 37% (отклонение)	%	17,2	10,0	5,0	–	–	–	–	–	–	–

План мероприятий по реализации программы развития

№	Наименование мероприятия	Основные результаты	Срок реализации
1	Модернизация образовательных процессов и программ ОПОП ВО	актуализированы содержание и обеспечены преемственности образовательных программ, создана новая модель обучения, основанная на принципах индивидуализации и проектной ориентированности; привлечены работодатели, НИИ к экспертизе содержания ОПОП, совместному участию в разработке и реализации программ теоретического и практического обучения; практико-ориентированная подготовка с учетом анализа востребованности предлагаемых профессий реальным сектором экономики, стратегического развития АПК региона и требований профессиональных стандартов WorldSkills; созданы новые образовательные программы, ассоциированные с приоритетными областями развития науки и технологий; индивидуализация образовательных траекторий, соответствующих карьерным предпочтениям обучающихся и отвечающих текущим и будущим потребностям работодателей; обеспечение профессионально-общественной аккредитации образовательных программ аккредитационными агентствами и ассоциациями.	2021-2030 годы
2	Дополнительное профессиональное образование и повышение научной грамотности	модернизация программ ДПО: программы для молодых или состоявшихся специалистов в сфере АПК, программы для начинающих фермеров, специалистов новых профессий, программы для студентов на безвозмездной основе; развитие банка программ по целевым и приоритетным направлениям, включая в него онлайн-курсы, предлагаемые ведущими российскими университетами, а также собственные разработки; адаптация образовательных программ к требованиям профессиональных стандартов, согласование перечня и содержания программ повышения квалификации и переподготовки с требованиями реального сектора РСО-Алания; выстраивание системы просвещения и повышения научной грамотности, основанной на выстраивании двусторонней коммуникации НПП университета и представителей целевой аудитории, нацеленности на работу с широкой и разнообразной аудиторией, а не только представителями реального сектора; проведение выездных тематических семинаров, конференций и мастер-классов по актуальным проблемам АПК и сельских территорий (в т. ч. социальным и экономическим), презентации решений и разработок университета для населения, работников АПК, педагогов агроклассов и муниципальных служащих; проведение практически ориентированных вебинаров, создания учебных видеокурсов для фермеров и сельских жителей, а также иного просветительского контента (основы финансовой грамотности, энергосбережение, профилактика и преодоление различных социальных проблем и т. п.); партнерское участие в проведении фестивалей, популяризирующих науку, здоровый образ жизни и инновационное предпринимательство.	2021-2030 годы

3	Внедрение современных технологий обучения	совершенствование цифровой образовательной среды университета, включая интеграцию в платформу обучения программ внешних образовательных ресурсов; совершенствование механизмов информатизации процесса обучения и внедрение интерактивных материалов и программ-симуляторов; внедрение цифровых технологий в систему оценки качества обучения, которые позволят повысить точность и объективность оценивания, а также выявлять проблемные участки, требующие совершенствования; расширение доступа обучающихся и работников университета к российским и зарубежным электронным базам данных по отраслям знаний и активное пополнение библиотечного фонда учебными продуктами, как собственной разработки, так и электронными изданиями внешних разработчиков.	2021-2030 годы
4	Интернационализация образования	участие в профильных международных ассоциациях и организациях; участие в международных выставках, конференциях, конгрессах, симпозиумах по научным, образовательным и методическим проблемам, публикациях в ведущих мировых научно-практических периодических изданиях; разработка и распространение англоязычного рекламного-презентационного контента о Горском ГАУ для его продвижения в международном научно-образовательном пространстве (печатные материалы, мультимедийные презентации и видеоролики, созданные с привлечением авторитетных специалистов); реализация программы «Гостевой лектор», в рамках которой будет организован приток зарубежных специалистов в качестве модераторов и лекторов тематических сезонных школ, программ повышения квалификации, проведения консультаций и семинаров; организация эффективного обмена знаниями с учеными ведущих научных центров мира, усиление вовлеченности университета в реализацию совместных международных образовательных проектов; расширение сетевых образовательных программ и программ двусторонней академической мобильности; формирование двуязычной научно-образовательной площадки; повышение уровня языковой подготовки студентов, аспирантов, исследователей и преподавателей университета; внедрение в учебный процесс образовательных программ, курсов и дисциплин на иностранных языках; увеличение контингента иностранных студентов и аспирантов.	2021-2030 годы
5	Формирование цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся	обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся; реализация программ дополнительного профессионального образования и профессиональной переподготовки, формирующих цифровые компетенции; проведение учебных занятий в онлайн-формате (дистанционном) путем использования LMS системы Moodle.	2021-2030 годы
6	Формирование и развитие фундаментальных и прикладных исследований в основных научных направлениях	учет мировых направлений развития науки на основе использования лучших доступных аналитических инструментов и экспертных оценок для планирования исследовательских программ и привлечения исследователей; выявление перспективных исследователей на ранней стадии научной карьеры с высоким научным потенциалом; привлечение ведущих исследовательских организаций и выдающихся мировых ученых для подготовки кадров, в том числе путем создания лабораторий по грантам; развитие целевой	2021-2030 годы

		аспирантуры с предоставлением субсидий на выполнение научных исследований по тематике диссертаций; налаживание партнерства с промышленными предприятиями; вовлечение студентов в научно-исследовательскую работу; развитие профориентационной деятельности среди обучающихся.	
7	Повышение престижа аграрных профессий	создание сети специализированных агроклассов на базе сельских школ РСО-Алания путем формирования партнерств Горского ГАУ с администрациями муниципалитетов и компаниями АПК; проведение региональных конкурсов и других мероприятий поддержки и признания профессионального выбора в направлении «Массовые аграрные специальности и фермерство»; создание Центра дистанционного довузовского образования с целью популяризации аграрных специальностей Горского ГАУ и повышения интереса к аграрному образованию.	2021-2030 годы
8	Укрепление профессионального выбора	поддержка рационального выбора траектории обучения в соответствии с личными предпочтениями и способностями обучающегося; формирование рейтинговой оценки деятельности студентов и аспирантов университета на информационном портале молодых ученых; обеспечение финансовой и наставнической поддержки молодых ученых и специалистов: создание оплачиваемой позиции ассистента преподавателя (или лаборанта научного сотрудника) для талантливых студентов и аспирантов; формирование системы грантовой поддержки талантливых студентов и аспирантов; внедрение механизма двойного руководства ВКР (руководитель от университета и от предприятия); развитие системы профессиональных стажировок, участие в конкурсах, семинарах и образовательных стажировках для изучения успешных практик компаний и предприятий «изнутри», встречи с потенциальными работодателями, участие в статусных собеседованиях и деловых переговорах и поддержка в карьерном развитии и нетворкинге, создание рейтинга талантливых студентов и молодых исследователей.	2021-2030 годы
9	Поддержка личностной и социальной самореализации	развитие направления в рамках уже созданных механизмов работы с молодежью, приводя их содержание в соответствие с руководящими принципами новой политики; развитие совместных инициатив с молодежными объединениями города: участие в организации, предоставлении инфраструктуры для проведения разного уровня фестивалей, популяризирующих науку, инновации, здоровый образ жизни и ценности ответственного потребления; формирование единой экосистемы университета: реализация «сервисной модели» Горского ГАУ, обеспечивающей удовлетворение индивидуализированных потребностей коллектива в доступе к образовательным, научным ресурсам, организации досуга и быта.	2021-2030 годы
10	Содействие трудоустройству выпускников	проведение тренингов со студентами выпускных курсов университета на темы: «Современные технологии поиска работы», «Эффективное поведение на рынке труда», «Самопрезентация» и др.; проведение встреч преподавателей специальных дисциплин (выпускающих кафедр) вуза с руководящими работниками ведущих действующих предприятий и учреждений республики в целях укрепления взаимодействия по практической подготовке обучающихся, и дальнейшего их трудоустройства; проведение ярмарок вакансий с привлечением работодателей из реального сектора РСО-Алания и близлежащих	2021-2030 годы

		регионов; широкое информирование обучающихся об информационных ресурсах: АГРОТРУД.РФ, Direct.Farm, АО «Россельхозбанк», Jobeka.com и др.; заключение договоров о социально-экономическом партнерстве; целевая контрактная подготовка обучающихся с последующим трудоустройством по месту жительства.	
11	Модернизация инфраструктуры кампуса и благоустройство территории	создание новых общественных многофункциональных пространств и коворкингов на территории кампуса; расширение на территории кампуса безбарьерной среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья; создание междисциплинарного интеллектуального центра (включающего зоны коворкинга, коммуникации, проектной деятельности и самостоятельной работы); визуальное оформление в едином дизайн-коде пространств учебных корпусов и общежитий; создание новых зеленых зон, а также сквера с местом проведения культурно-массовых мероприятий.	2021-2030 годы
12	Развитие цифровой и сервисной инфраструктуры для обучающихся и сотрудников	внедрение единой «кампусной карты», объединяющей пропуск, платежную карту, студенческий билет с привязкой к личному кабинету обучающегося; расширение покрытия беспроводной сетью Wi-Fi территории кампуса для беспрепятственного доступа в Интернет; реализация проекта «кампусного шеринга» и создание дополнительных парковочных мест для сотрудников и обучающихся.	2021-2030 годы
13	Совершенствование технологий обеспечения безопасности кампуса университета	дальнейшее развитие системы видеонаблюдения как на территории кампуса, так и в учебных корпусах и общежитиях; создание защищенной территории по периметру университетского кампуса; установка современного энергосберегающего сенсорного освещения на всех пешеходных маршрутах внутри кампуса.	2021-2030 годы
14	Реновация и модернизация материально-технической базы кампуса	проведение плановой реконструкции и капитального ремонта зданий учебных корпусов и общежитий; модернизация и расширение спортивной инфраструктуры университета; модернизация автодрома в соответствии с современными техническими требованиями; модернизация технического оснащения научно-исследовательского и образовательного процессов в соответствии с современными требованиями.	2021-2030 годы
15	Внедрение дифференцированной структуры управления карьерным ростом сотрудников	переход к новой модели университета, базирующейся на трех профессиональных траекториях развития персонала (образовательной, научной-исследовательской и практико-ориентированной); индивидуальная мотивационная составляющая в заработной плате НПП и АУП на уровне не менее 30 %; достижение соотношения НПП, работающих по трем профессиональным траекториям: образовательная – 65 %, научно-исследовательская – 15 %, практико-ориентированная – 20 %.	2021-2030 годы
16	Внедрение непрерывной системы развития профессиональных компетенций сотрудников	внедрение базового стандарта профессиональных компетенций, включающий цифровые навыки, повышение доли НПП, владеющих иностранными языками и сертифицированных по международным стандартам, коммуникативные навыки групповой и проектной работы; увеличение числа НПП, прошедших стажировку в ведущих российских и зарубежных вузах и на предприятиях; непрерывное повышение квалификации: ежегодные программы с использованием гибких модульных систем, онлайн-	2021-2030 годы

		программ и программ в формате смешанного обучения; усиление компетенций по работе с онлайн-контентом, создания и поддержки онлайн-курсов; построение системы академической мобильности НПП; реализация программы кадрового резерва и карьерных лифтов для сотрудников административного и вспомогательного персонала университета; поэтапное повышение профессиональных требований к основным категориям сотрудников; повышение требований к административно-управленческому и учебно-вспомогательному персоналу.	
17	Обновление кадрового состава и создание кадрового резерва	внедрение программы по привлечению молодых НПП к реализуемым университетом стратегическим проектам и внедрению научного и предпринимательского наставничества; создание системы карьерных лифтов и кадрового резерва; организация экспериментальных площадок для отработки инновационных, образовательных и научных технологий для сотрудников моложе 35 лет (кандидат наук) и 45 лет (доктор наук); для заслуженных НПП Горский ГАУ внедрение специальных статусов почетных профессоров и исследователей, научных консультантов с пониженной учебной нагрузкой, для административных сотрудников – статус заслуженного сотрудника на длительном возобновляемом контракте с повышенной оплатой.	2021-2030 годы
18	Повышение эффективности операционно-управленческой деятельности административного и вспомогательного персонала	оптимизация бизнес-процессов, расширение использования современных цифровых инструментов и сервисов для всех сотрудников; внедрение системы мотивации на основе личных и командных ключевых показателей эффективности, построенных на достигаемой эффективности бизнес-процессов; надбавки и премии за определенные компетенции и выполнение дополнительных обязанностей; внедрение многоуровневой регулярной оценки и стандартизированных систем непрерывной текущей оценки со стороны внутренних клиентов, что обеспечит рост удовлетворенности НПП качеством административных сервисов.	2021-2030 годы
19	Повышение значимости бренда Горского ГАУ как работодателя	конкурентоспособное вознаграждение для научно-педагогических работников; развитие форм и инструментов социальной поддержки сотрудников за счет созданной инфраструктуры и программ адресной поддержки: медицинское обслуживание, помощь малообеспеченным и многодетным семьям, помощь сотрудникам в критических ситуациях и сотрудникам-инвалидам, программы психологической поддержки и юридической помощи, достойное завершение карьеры по возрасту, программы лояльности для занятий спортом, организация комфортного летнего отдыха.	2021-2030 годы
20	Управление репутацией и продвижением	процессы сегментирования целевых аудиторий, анализ особенностей восприятия ими информации и коммуникация с ними исходя из задач формирования нового образа университета; подбор корпуса соответствующих идей и ключевых сообщений, подлежащих трансляции в каждую аудиторию; отбор таргетированного контента; интеграция каналов и форматов коммуникации, мониторинг эффективности; гармоничная работа в онлайн и офлайн форматах, гибкое планирование собственных PR-событий и стратегическое участие в мероприятиях других организаций в России и за рубежом.	2021-2030 годы

21	Обеспечение эффективности цифровых коммуникаций	внедрение адаптивной модульной автоматизированной системы управления университетом с использованием корпоративной шины обмена данными; реализация мультиагентной системы сбора и анализа цифрового следа обучающихся и научно-педагогических работников; сбор данных о ходе научно-образовательного процесса.	2021-2030 годы
22	Построение аналитической системы для поддержки принятия решений	автоматизация рутинных процессов НПП по сбору информации о научных и методических достижениях и выполнении ключевых показателей эффективности; использование технологий больших данных для целей стратегического и оперативного управления; аккумулирование данных, собранных из всех подсистем ЭИОС университета для всестороннего анализа эффективности деятельности.	2021-2030 годы
23	Построение гибкой автоматизированной системы управления научными исследованиями	реализация технологий распределенной совместной работы; ведение базы знаний научных разработок университета с возможностями выявления и анализа междисциплинарных связей, быстрого и прозрачного изучения результатов деятельности отдельного участника исследования или группы с поддержкой полного цикла генерации научного продукта от идеи до реализации результата.	2021-2030 годы
24	Внедрение системы «электронный документооборот»	аудит организационной структуры, документов и процедур, которые применяются в Университете; создание и развёртывание в Университете программно-информационного комплекса; ввод в эксплуатацию и непрерывный мониторинг системы автоматизации документооборота.	2021-2030 годы
25	Внедрение системы «умный кампус»	внедрение единой автоматизированной системы управления инженерной инфраструктурой (объекты тепло-, водо-, газо-, электроснабжения, водоотведения, благоустройства) для оптимизации расходов на энергоресурсы; внедрение системы контроля и управления доступом на основе нефинансового приложения карты «Россельхозбанк» (первый этап) и биометрических данных (второй этап), что будет способствовать формированию безопасной среды кампуса.	2021-2030 годы
26	Модернизация существующих и создание новых объектов информационно-технологической инфраструктуры	плановая модернизация магистральной сети передачи данных, реконструкция существующего парка компьютеров, мультимедийных лекционных аудиторий, программного обеспечения; построение системы катастрофоустойчивых центров обработки данных; построение комплекса видеостудий для записи образовательного контента, оснащение лекционных аудиторий оборудованием для записи и трансляции лекций; внедрение системы цифровой типографии с функцией «печать по требованию»; создание центров коллективного пользования, оснащенных высокопроизводительным оборудованием для организации процессов рабочего взаимодействия партнеров по научно-образовательному кластеру.	2021-2030 годы
27	Трансформация финансовой модели от «Университета 2.0» к «Университету 3.0»	переход от «котлового» метода финансирования вуза в зависимости от полученных доходов к дифференцированной модели проектных и операционных бюджетов; гармонизация финансовой и учетной политики; модернизация системы бюджетирования под новую институциональную структуру, реализуемую в рамках политики управления университетом; создание системы финансового резервирования под стратегические проекты в соответствии с задачами риск-менеджмента.	2021-2030 годы

28	Внедрение автоматизированной системы мониторинга финансовых взаимоотношений	организация финансового планирования, контроллинга и оценки эффективности использования средств по выделенным центрам финансовой ответственности; внедрение системы финансового мониторинга, объединяющей стратегическое, проектное управление и оперативный учет, анализ, контроль и систему поддержки решений по управлению несоответствиями на всех этапах выполнения стратегических проектов.	2021-2030 годы
29	Создание эндаумент-фонда (научного и образовательного)	внедрение инструментов проектного финансирования и контроля целевой эффективности приоритетных научных исследований; внедрение системы финансового мониторинга образовательных программ за счет добровольных пожертвований и целевых взносов юридических и физических лиц.	2021-2030 годы
30	Институциональная модернизация системы управления университетом	реализация целевых программ по обеспечению кросс-функционального взаимодействия структурных подразделений вуза; институциональные преобразования благодаря трансформации модели управления университетом, укрепления научно-педагогического потенциала, поддержки молодых ученых и преподавателей, поддержки талантливых обучающихся, поддержки студенческих инициатив, поддержки научных школ по приоритетным направлениям науки и техники, создания банка программ ДПО по приоритетным направлениям развития, центра трансфера технологий, единого деканата.	2021-2030 годы
31	Оптимизация основных и поддерживающих бизнес-процессов	децентрализация управления по уровням и видам деятельности; развитие единой автоматизированной системы управления университетом, включающей единый корпоративный банк данных, связывающий все автоматизированные информационные системы университета; создание системы доступа и обмена управленческой информацией между авторизованными участниками научно-образовательного кластера; привлечение партнеров для аутсорсинга отдельных поддерживающих процессов.	2021-2030 годы
32	Внедрение технологий проектного управления	продвижение системы управления проектами, реализуемыми как самостоятельно, так и совместно с партнерами научно-образовательного сообщества; поддержка и стимулирование инновационной активности сотрудников и обучающихся посредством проектной мотивации; создание проектного офиса для управления проектами развития на основе планов и прогнозов, гибких проектных команд.	2021-2030 годы
33	Развитие системы бюджетирования и стратегического планирования	развитие системы менеджмента качества университета; внедрение автоматизированной системы управления ресурсами и издержками; внедрение корпоративной культуры, ориентированной на изменения.	2021-2030 годы
34	Усиление роли коллегиальных органов управления вузом	создание механизмов вовлечения сотрудников и обучающихся в управление системой изменений в университете; совершенствование системы взаимодействия участников консорциума, иных партнеров и потребителей образовательных и научных услуг; вовлечение в деятельность университета представителей профессиональных и местных сообществ, органов местного самоуправления и бизнеса; реализация системных мер по развитию бренда университета, конкурентоспособного в российском и международном научно-образовательном пространстве.	2021-2030 годы

Объемы и источники финансового обеспечения мероприятий по реализации программы развития (млн. руб.)

№	Наименование показателя	Планируемый объем финансовых средств (млн. руб.)									
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Структура доходов (объем в тыс. руб.), из них:	457,7	466,9	476,0	485,2	494,3	503,5	513,7	521,8	530,9	540,1
1.1	Финансирование из бюджетных средств в форме субсидий, всего:	283,7	289,4	295,0	300,7	306,4	312,1	318,4	323,4	329,1	334,8
	в том числе финансирование НИОКР по смете (в форме субсидий учредителя);	3,2	3,3	3,3	3,4	3,5	3,5	3,6	3,6	3,7	3,8
1.2	Внебюджетные средства, всего, в том числе:	174,0	177,5	181,0	184,4	187,9	191,4	195,3	198,4	201,8	205,3
	за образовательные услуги	96,7	98,6	100,6	102,5	104,4	106,4	108,5	110,2	112,2	114,1
	от выполнения НИОКР;	28,5	29,1	29,6	30,2	30,8	31,4	32,0	32,5	33,1	33,6
	из других источников	48,8	49,8	50,8	51,7	52,7	53,7	54,8	55,6	56,6	57,6
2	Структура расходов (объем в тыс. руб.), из них:	465,3	474,6	476,0	485,2	494,3	503,5	513,7	521,8	530,9	540,1
2.1	На оплату труда (с начислениями);	215,1	219,4	223,7	228,0	232,3	236,6	241,4	245,2	249,5	253,8
2.2	Средства, направленные на проведение НИР;	28,9	29,5	30,1	30,6	31,2	31,8	32,4	32,9	33,5	34,1
2.3	На приобретение оборудования;	29,0	29,6	30,2	30,7	31,3	31,9	32,5	33,1	33,6	34,2
2.4	На информационное и библиотечное об- служивание	2,5	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8	2,8	2,9	2,9	3,0
2.5	Другие	189,8	193,6	189,5	193,1	196,8	200,4	204,5	207,7	211,4	215,0