

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ**  
**федерального государственного бюджетного**  
**образовательного учреждения высшего образования**  
**«Ухтинский государственный технический университет»**  
**на 2024 – 2029 годы**

**кандидата на должность ректора**  
**Борейко Дмитрия Андреевича**

**Разработчик:**

кандидат на должность ректора,  
доцент кафедры БМОиГП,  
канд. техн. наук, доцент



Д. А. Борейко

Ухта, 2024 год

## АННОТАЦИЯ

Настоящая программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ухтинский государственный технический университет» на 2024 – 2029 годы (далее – Программа) является предложением кандидата на должность ректора федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ухтинский государственный технический университет» (далее – УГТУ) Борейко Дмитрия Андреевича в действующую Программу развития УГТУ до 2032 года, разработанную 20 декабря 2023 года и утверждённую 5 марта 2024 года. Программа разработана в соответствии с требованиями Положения о процедуре избрания ректора в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Ухтинский государственный технический университет», утвержденном решением ученого совета УГТУ (протокол от 27.03.2024 № 04) и является одним из обязательных документов кандидата на должность ректора, представляемых в комиссию по выборам ректора.

Программа разработана на основе методических рекомендаций Министерства науки и высшего образования, регламентирующих требования к структуре и содержанию, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2021 г. № 2547 «Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования».

Программа развития должна обеспечивать синергетический эффект от выполнения всех составляющих политик и мероприятий, при выполнении целей и задач развития УГТУ как исследовательской организации. Основные элементы этого: развитие кадрового потенциала, инфраструктурного обеспечения, цифровизации и совершенствования управления. Начальные и финальные объемные показатели выполнения мероприятий и подпрограмм должны достигаться за счет кооперации с основными традиционными промышленными партнерами, с привлечением от них же дополнительного финансирования.

Программа состоит из четырех разделов.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1. Краткая характеристика текущего состояния образовательной организации и динамика за последние 5 лет.....	4
1.2. Участие образовательной организации в программах социально-экономического развития Российской Федерации и/или субъекта Российской Федерации .....	5
2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
2.1. Миссия образовательной организации.....	7
2.2. Стратегическая цель образовательной организации .....	7
2.3. Целевая модель развития образовательной организации .....	7
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
3.1. Образовательная политика .....	9
3.2. Политика в области научно-исследовательской и инновационной деятельности.....	10
3.3. Молодежная политика.....	13
3.4. Политика по развитию человеческого капитала .....	14
3.5. Политика по развитию инфраструктуры.....	16
3.6. Политика в области цифровой трансформации.....	16
3.7. Система управления образовательной организации .....	18
3.8. Социальная миссия образовательной организации.....	19
3.9. Политика в области развития филиальной сети.....	20
3.10. Дополнительные политики по направлениям деятельности .....	20
4. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ .....	23

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Краткая характеристика текущего состояния образовательной организации и динамика за последние 5 лет

ФГБОУ ВО «Ухтинский государственный технический университет» (далее – УГТУ) – технический университет с нефтегазовой доминантой, один из крупнейших многопрофильных технических университетов на Европейском Севере Российской Федерации, опорный университет ПАО «Газпром». Вместе с Усинским и Воркутинским филиалами УГТУ, а также двумя колледжами и одним техникумом образует научно-образовательный комплекс (НОК), который осуществляет подготовку как инженерных, так и рабочих кадров для самых северных территорий страны, а также обеспечивает научно-техническую базу для освоения этих территорий. Спецификой такого НОК является значительная удаленность филиалов от головного университета (327 км - Усинск и 647 км - Воркута).

Анализ динамики численности обучающихся показывает устойчивую тенденцию ее снижения по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, как в УГТУ, так и его филиалах, что негативно сказывается на закреплении молодежи в районах Крайнего Севера и не способствует развитию этого крайне важного региона РФ. Реализация программы развития с учетом дополнительных предложений, предположительно, позволит положительно повлиять на эту негативную динамику.

Основной стратегической миссией УГТУ является закрепление кадров на территории Республики Коми путем обеспечения качественного образования и трудоустройства в ведущие нефтегазовые и промышленные компании, а также наработки компетенций и лицензирования современных смежных и востребованных направлений подготовки, отвечающих вызовам современности.

Научно-исследовательская деятельность УГТУ, ориентированная прежде всего на фундаментальные и прикладные исследования в области технических наук нефтегазового профиля и выступающая приоритетом во взаимодействии УГТУ с отраслевыми партнерами, осуществляется преимущественно в рамках работы семи научных школ. Научный потенциал университета до 2021 года обеспечивал условия для деятельности на базе УГТУ совета Д 212.291.02 по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по научным специальностям 25.00.19 - «Строительство и эксплуатация нефтегазопроводов, баз и хранилищ» и 05.02.13 – «Машины, агрегаты и процессы (в нефтяной и газовой промышленности)». В связи с потерей докторов наук по данным специальностям совет прекратил своё существование, поэтому одной из при-

оритетных задач является открытие нового диссертационного совета по специальностям с наибольшим научным потенциалом и количеством аспирантов.

В последние годы УГТУ взял курс на комплексную финансово-экономическую оптимизацию в соответствии с планом, согласованным с Министерством науки и высшего образования РФ. Расходы сокращаются преимущественно путём оптимизации имущественного комплекса УГТУ.

## **1.2. Участие образовательной организации в программах социально-экономического развития Российской Федерации и/или субъекта Российской Федерации**

В основе экономического развития прилегающих территорий лежат природные ресурсы, прежде всего добыча и транспортировка нефти и газа, а также заготовка древесины. Это предопределило нефтегазовые направления подготовки специалистов для промышленности и НИР, а также присутствие в регионе крупнейших нефтегазовых компаний и их сотрудничество с УГТУ.

В отраслевой структуре экономики Республики Коми доминирует добывающая промышленность, которая формирует треть валового регионального продукта (ВРП). Ведущими отраслями также являются производство бумаги и бумажных изделий, лесозаготовка, обработка древесины, производство нефтепродуктов и текстильных изделий. Порядка семидесяти региональных предприятий имеют федеральное значение, многие из них занимают лидирующие позиции в своих отраслях. УГТУ принимает участие в социально-экономическом развитии региона путём подготовки кадров для отраслей экономики, которые являются основными. Так, около 56% промышленного производства республики занимает добыча топливно-энергетических полезных ископаемых, 15% приходится на производство нефтепродуктов, около 13% производства обеспечивает лесопромышленный комплекс; доля сервиса в структуре экономики республики занимает около 30%.

Ключевыми проблемами развития Республики Коми являются следующие:

- негативные демографические тенденции: старение населения, высокая смертность и снижение рождаемости, сохранение существенных объемов миграционной убыли населения, что влечет сокращение численности населения республики, отток перспективных молодых кадров;
- недостаточно диверсифицированная структура экономики: преимущественно добывающая (сырьевая) направленность промышленности и зависимость от российских и международных сырьевых рынков, низкая доля перерабатывающих и высокотехнологичных промышленных производств, дефицит высококвалифицированных рабочих кадров;
- инфраструктурные ограничения развития жизнедеятельности, в первую

очередь в дорожно-транспортной инфраструктуре;

- значительные территориальные диспропорции: низкая плотность населения и неравномерность расселения по территории региона; высокая концентрация экономической базы и социального сервиса; несопоставимость уровня и качества жизни в городе и селе; слабое хозяйственное освоение арктических территорий;

- неблагоприятные природно-климатические особенности территории.

УГТУ позиционирует себя как один из ведущих центров инновационного, технологического и социального развития Республики Коми. Реализация университетом комплексных научно-технических проектов, актуальных для развития региона. Реализация этих проектов, преимущественно, осуществляется действующими научными школами УГТУ при активном сотрудничестве с ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Газпром», ООО «Рязанский завод смазочных материалов», Донецким национальным техническим университетом и другими партнёрами. Приоритетными являются проекты, связанные с изучением проблем Арктики. Реализация указанных проектов возможна при сотрудничестве УГТУ и Институтов Российской академии наук, а также крупнейшими ведущими вузами, специализирующихся на Арктике и имеющих существенный задел.

Открытие новых актуальных направлений подготовки кадров, расширение спектра проектно-ориентированных образовательных программ обеспечит предприятия ведущих отраслей экономики Республики Коми кадровым потенциалом, обладающим всем необходимым набором профессиональных компетенций для решения самых сложных производственных задач в рамках Стратегии социально-экономического развития Республики Коми до 2035 года, Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года, Прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года.

Дополнительным существенным фактором, обеспечивающим соответствие направлений научной и образовательной деятельности УГТУ задачам социально-экономического развития Республики Коми и особенно ее арктической и приарктической зоны, является деятельность Воркутинского и Усинского филиалов УГТУ. Совместно с головной организацией они обеспечивают УГТУ статус северного форпоста российского нефтегазового образования.

Своей главной социокультурной целью университет определяет сохранение человеческого потенциала на Европейском Севере России, содействие полноценному существованию северных городов за счет привлечения и закрепления молодежи.

## **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Миссия образовательной организации**

Миссия Ухтинского государственного технического университета: сочетая лучшие традиции отечественной высшей школы с инновационными ответами на современные глобальные вызовы, качественно удовлетворяя фундаментальную потребность человека в личностном и профессиональном становлении, университет обеспечивает Республике Коми высокую конкурентоспособность по ключевым направлениям социально-экономического развития и содействует достижению стратегических целей государственной политики Российской Федерации в Арктической зоне.

### **2.2. Стратегическая цель образовательной организации**

Стратегическая цель Ухтинского государственного технического университета в период с 2024 по 2029 годы – вхождение в Программу стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в качестве кандидата, а затем и в базовую часть программы для получения финансирования на реализацию Программы развития УГТУ.

### **2.3. Целевая модель развития образовательной организации**

В настоящее время основополагающими в работе учреждений высшего образования является взаимозависимый комплекс направлений деятельности:

- образовательная политика;
- политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
- молодежная политика;
- политика по развитию человеческого капитала;
- политика по развитию инфраструктуры;
- политика в области цифровой трансформации;
- дополнительные политики, такие как международная деятельность и военная подготовка.

При этом, следует учитывать специфику организационной структуры УГТУ – это оптимизация системы управления образовательной организации, политика в области развития филиальной сети и решение социальных вопросов (социальной миссии).

Программа развития УГТУ должна быть направлена на увеличение вклада университета в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, сбалансированное пространственное развитие страны, обеспечение доступности качественного высшего образования в Республике Коми с учетом положений:

- Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. №642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» (далее - Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации);

- Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р;

- Стратегии социально-экономического развития Республики Коми;

- прочих отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации.



### 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 3.1. Образовательная политика

На сегодняшний день образовательная политика университета в соответствии с действующей Программой развития осуществляется по четырем ключевым направлениям:

1. Взаимодействие с базовыми промышленными предприятиями региона в образовательной сфере («Университет – промышленность»).

2. Взаимодействие с республиканскими, муниципальными, иными территориальными образовательными структурами и социокультурными субъектами региона («Университет – Республика»).

3. Внутренняя образовательная политика («Университет – образование»).

4. Модернизация цифровой образовательной среды («IT – университет»).

Безусловно эти направления являются актуальными и требуют реализации, однако особо в них следует учесть следующие ключевые аспекты, которые позволят достичь обозначенной стратегической цели:

– подготовку кадров для приоритетных направлений научно-технологического развития Российской Федерации, Республики Коми, отраслей экономики и социальной сферы;

– постоянное обновление, разработка и внедрение новых образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ в интересах научно-технологического развития Российской Федерации, Республики Коми, отраслей экономики и социальной сферы;

– реализация образовательных программ высшего образования в сетевой форме, реализация творческих и социально-гуманитарных проектов с участием университетов, научных и других организаций реального сектора экономики и социальной сферы, в том числе на «цифровых кафедрах»;

– продвижение образовательных программ и результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

– вовлечение обучающихся в научно-исследовательские и опытно-конструкторские и (или) инновационные работы и (или) социально ориентированные проекты, а также осуществление поддержки обучающихся;

– увеличение численности обучающихся по образовательным программам высшего образования по очной форме обучения в университете до уровня не менее 2500 человек.

Под «цифровой кафедрой» понимается проект, обеспечивающий получение дополнительной квалификации по ИТ-профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - по программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ-профиля, направленным на формирование цифровых компетенций в области создания алгоритмов и компьютерных программ, пригодных для практического применения, в том числе алгоритмов и программ с использованием технологий искусственного интеллекта, или навыков использования и формирования фундаментальных цифровых компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

### **3.2. Политика в области научно-исследовательской и инновационной деятельности**

Для реализации основной стратегической цели УГТУ, обозначенной в данной Программе, необходимо достижение удельного веса финансового обеспечения университета от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в общих доходах университета на уровне не менее 5 процентов.

Для этого политика в области научно-исследовательской и инновационной деятельности должна предусматривать:

- развитие и реализацию научных исследований и разработок;
- развитие и поддержание научно-исследовательской инфраструктуры;
- получение охранных документов на объекты интеллектуальной собственности и их последующую коммерциализацию;
- дальнейшее развитие и создание новых научных школ;
- развитие аспирантуры и докторантуры;
- увеличение количества статей в расчёте на 1 НПР в научных изданиях:
  - рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ;
  - RSCI;
  - из ядра РИНЦ;
  - Scopus.

Рост публикационной активности, представленный из расчета на 1 НПР, и высокое качество публикаций, может обеспечить возможность защиты диссертаций в соответствии с последними требованиями ВАК, а также позволит создать условия для участия в конкурсах грантов РФ, где нужны публикации в высокорейтинговых журналах.

Основными заказчиками НИОКР традиционно являются такие компании, как

ПАО «Газпром», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Транснефть». Объёмы финансирования необходимо увеличить, расширяя перечень заказчиков за счёт внедрения аддитивных технологий (создание лаборатории), технологий машинного обучения (реализация компетенций кафедры вычислительной техники, информационных систем и технологий), формирования новых междисциплинарных научных коллективов, а также привлечения большего количества научных коллективов УГТУ к решению актуальных задач как для указанных, так и для других предприятий.

Приоритетными направлениями работы на ближайшие 5 лет необходимо определить следующие:

- формирование арктического научно-исследовательского и образовательного кластера в Воркуте и Усинске по изучению поведения мерзлоты в условиях изменения климата, изучению адаптации человека в условиях Арктики, испытанию техники в экстремальных условиях;
- совершенствование технологий разработки Ярегского нефтяного месторождения;
- глубокая переработка тяжелой ярегской нефти;
- производство современных строительных материалов;
- получение и использование водорода из углеводородного сырья на базе Сосногорского газоперерабатывающего завода.

Для подтверждения успешности и прорывного характера реализации указанных проектов необходимо, в том числе, получение по итогам прикладных научных исследований и (или) экспериментальных разработок результатов интеллектуальной деятельности с последующей их коммерциализацией и трансфер технологий, а также создание студенческих технопарков на их основе.

Безусловно, необходимо тесное сотрудничество с ведущими научно-исследовательскими организациями, которые являются признанными лидерами в области развития АЗРФ. К числу таких можно отнести Российскую академию наук, Московский физико-технический институт, Санкт-Петербургский государственный университет и другие.

Университет является учредителем следующих научных журналов: «Известия вузов. Нефть и газ», «Инженер-нефтяник», «Информационные технологии в управлении и экономике», два из которых издаются на базе УГТУ. Журнал «Инженер-нефтяник» на сегодняшний день включен в категорию «К3» перечня ВАК, поэтому одной из приоритетных задач по развитию собственных научных журналов является повышение качества публикаций и рецензирования, сохранение регулярности выпусков, привлечение большего количества авторов из других образовательных, научных и производственных организаций.

Второй важной задачей является продолжение работы по включению журнала «Информационные технологии в управлении и экономике» в перечень ВАК. Для

этого, вероятно, следует пересмотреть перечень научных специальностей журнала и расширить охват за счёт сосредоточения усилий на наиболее актуальной и востребованной сегодня сфере IT и её прикладном применении в тех направлениях, по которым УГТУ ведёт подготовку кадров, а также научные исследования и разработки. Это поспособствует укреплению междисциплинарных связей внутри университета с направлением современных информационных технологий.

Развитие аспирантуры и докторантуры требует ещё большего усиления контроля за подготовкой аспирантов, повышенной степени ответственности научных руководителей за итоговый результат подготовки их диссертационных работ. В то же время, это развитие невозможно без поддержания в актуальном состоянии, а также развития инфраструктуры научных исследований: периодическое техническое обслуживание и ремонт оборудования, обеспечение расходными материалами, калибровка и поверка, приобретение новых единиц оборудования, оснащение новых современных научных лабораторий. Для этого необходимо реализовать предложения действующей программы развития УГТУ в части взаимодействия с попечительским советом.

УГТУ как университет Республики Коми должен принимать участие в реализации Государственной программы «Развитие экономики и промышленности» (подпрограмма «Наука и инновации в Республике Коми»), что позволит привлечь дополнительное финансирование фундаментальных и прикладных исследований для последующего достижения практически значимых для Республики Коми научно-технических результатов НИОКР, в том числе по развитию перерабатывающих и высокотехнологичных производств.

В УГТУ необходимо создание полноценной полупромышленной лаборатории 3D-моделирования и прототипирования, включающей в себя современное оборудование классической технологии производства (станки токарные, фрезерные, сверлильные и т. д.), так и различных аддитивных технологий (FDM, SLA, SLS, вакуумное литьё в силиконовые формы и т.д.) для подготовки обучающихся по соответствующим направлениям и специальностям, а также в целях разработки и реализации студенческих стартап-проектов, выполнения научно-исследовательских проектов, изготовления изделий по заказам предприятий и предпринимателей. На сегодняшний день в УГТУ имеется оборудование по технологиям FDM и вакуумного литья в силиконовые формы. При этом, потенциал этого оборудования используется, примерно, на 40-50% (часть простаивает и требует ремонта, часть простаивает в силу нехватки кадров и компетенций). Необходимо проведение предметных переговоров с ГК «Росатом» (ООО «Русатом – Аддитивные технологии»), инновационной компанией i3D, а также с Минобрнауки РФ о создании центра компетенций по аддитивным технологиям на базе УГТУ за счёт привлечения софинансирования от

промышленных предприятий, заинтересованных в изготовлении уникальных изделий, форма которых не позволяет или сильно затрудняет изготовления классическими способами. На сегодняшний день одной из форм реализации такого крупного и затратного, но крайне важного проекта является создание Учебно-производственных комбинатов (центров) передовых компетенций путём заключения договора Концессии или Государственно-частного партнёрства между субъектом РФ, системообразующими представителями финансового рынка, поставщиками оборудования, предприятиями-арендаторами оборудования, строительными организациями и образовательными организациями высшего образования. С этой целью необходимо при поддержке Минобрнауки РФ, Правительства РК организовать на базе УГТУ площадку для диалога между всеми заинтересованными сторонами процесса в формате «круглого стола».

Для развития студенческого предпринимательства в различных сферах (научной и социально-общественной) необходимо реструктурировать деятельность Бизнес-инкубатора, сосредоточив в нём все активные студенческие объединения, преимущественно в пределах одного-двух этажей. Кроме того, необходимо целенаправленное участие лучших студентов этих объединений в федеральной программе «Стартап как диплом».

### **3.3. Молодежная политика**

К началу реализации программы в УГТУ сформирована культура студенческих организаций и объединений, включая волонтерские, патриотические, досуговые общества. Ежегодно эти организации проводят более 300 мероприятий различной направленности, в том числе окружные, республиканские и городские.

Основными целями молодёжной политики являются эффективное содействие развитию личности, создание условий для активной жизнедеятельности обучающихся, их гражданского самоопределения, профессионального становления и индивидуально-личностной самореализации в созидательной деятельности для удовлетворения потребностей в нравственном, культурном, интеллектуальном, социальном и профессиональном развитии.

Молодежная политика направлена на создание условий для максимального развития личностного потенциала, а также становления у молодежи профессионально значимых качеств и развития профессиональных навыков, и будет осуществляться посредством комплекса мероприятий, разработанных в действующей программе развития УГТУ.

В качестве предложения по развитию можно дополнительно подчеркнуть необходимость территориального сосредоточения максимального количества ак-

тивных студенческих объединений, например, в Бизнес-инкубаторе УГТУ, который, в свою очередь, близко расположен к студенческим общежитиям.

### 3.4. Политика по развитию человеческого капитала

Для активизации реального участия в реализации федеральной «арктической повестки» предлагается реализовать концепцию «Арктический университет», заключающуюся в попытке перехода от системы удержания кадров к системе привлечения/поддержки/развития человеческого капитала под стратегические задачи развития УГТУ:

- определение приоритетов и необходимых ресурсов (финансовых, «портрет лидера»);
- поиск лидера (внутри университета или на внешнем контуре);
- создание команды (творцы и сервисы + матричный подход);
- формирование механизмов и траекторий развития команды.

Текущая модель кадровой политики как системы удержания кадров приводит к деградации человеческого капитала и, как следствие, к невозможности решения стратегических задач развития УГТУ. «Арктический университет» – это платформа для территориально зависимых проектов с участием территориально независимых команд. Предлагаемая концепция поясняется Рисунком 1.



Рисунок 1 – Концепция приумножения и развития человеческого капитала в «Арктическом университете» – УГТУ

Суть концепции заключается в том, чтобы предложить лидерам в области развития АЗРФ использовать ресурсы и площадку УГТУ как вуза, действующего непо-

средственно в Арктике, для практической реализации разрабатываемых ими проектов и проводимых научно-исследовательских работ. К числу таких лидеров относятся, например, Российская академия наук, Московский физико-технический институт, Санкт-Петербургский государственный университет и другие.

Реализация такой концепции позволит обеспечить академическую и научную мобильность временных научных коллективов указанных университетов в УГТУ, формирование межвузовских научных коллективов и возможное закрепление кадров, компетенций, развитие научной инфраструктуры и т.д.

В университете действовал диссертационный совет, в котором работниками университета и сторонними соискателями за последние 5 лет защищено 18 кандидатских диссертаций. В связи с утверждением новой номенклатуры научных специальностей, по которым присуждаются учёные степени и соответствующих им новым паспортам научных специальностей планируется открытие нового диссертационного совета по научным специальностям 2.8.2. Технология бурения и освоения скважин и 2.8.4. Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, которые охватывают большой спектр научных исследований и разработок университета (геология, геофизика, бурения, разработка и эксплуатация месторождений, буровое и нефтепромысловое оборудование, промысловый транспорт и хранение нефти и газа, моделирование в нефтегазовом деле, автоматизация технологических процессов бурения и разработки нефтегазовых скважин), что расширит направления НИР и создаст мотивацию для молодых ученых.

Целью политики управления человеческим капиталом будет создание комплексной системы управления, основанной на мотивации каждого сотрудника к достижению стратегических целей, а также объективной и эффективной системе оценки его личного вклада в развитие университета.

Университету необходимо создать условия для повышения академической мобильности научно-педагогических работников и их непрерывного профессионального развития на основе индивидуальных планов: регулярные стажировки, участие в программах повышения квалификации позволят преподавателям системно повышать свою квалификацию и осваивать новые методы работы в условиях цифровой трансформации образования. Также этому будет способствовать работа по поиску и привлечению научно-педагогических работников из ведущих российских университетов, привлекаемых на условиях частичной занятости, дистанционной работы, сетевой реализации образовательных курсов и программ.

Важно постоянно интенсифицировать деятельность по привлечению абитуриентов в УГТУ, совершенствовать методы профориентации, лицензировать новые востребованные направления подготовки. В этом контексте также очень важна предварительная подготовка школьников с одновременной профориентацией через

прямое «погружение» их в университетскую среду через конкретные профориентационные проекты, такие как, например, действующие университетские профориентационные школы («Школа Инженерных Кадров УГТУ», «Школа юного архитектора»), профориентационный интенсив «Тест-драйв», проект летней школы «Наши дети в университете» и другие).

Необходимо на базе и с учетом имеющегося задела и опыта действующих школ объединить усилия и создать единый системный предуниверсарий в УГТУ. Предуниверсарий – это форма обучения, при которой старшие классы школ (обычно 10-е и 11-е) функционируют при университете. Обучение в предуниверсарии ведется по профильным для вуза направлениям, занятия проводят университетские преподаватели. Программа предусматривает глубокое погружение в профильные предметы, такие как математика, физика для инженеров. Помимо этого, в предуниверсариях большое внимание уделяется проектной и исследовательской работе, участию в олимпиадах и конкурсах. Школьники могут посещать университетские лекции, практикумы, участвовать в общественной и научной жизни вуза. Создание предуниверсария при вузе требует тщательного планирования и координации усилий между администрацией университета и управлениями образования на территории Республики Коми. Подобный проект требует значительных усилий и ресурсов, но может стать важным шагом в развитии УГТУ и повышении его конкурентоспособности.

### **3.5. Политика по развитию инфраструктуры**

Политика по развитию инфраструктуры университета заключается в повышении эффективности использования, модернизации, капитальном ремонте существующих инфраструктурных объектов и формировании современного кампуса, построенного на принципах единства инфраструктурного и социально-культурного пространства.

Особый акцент следует уделить инфраструктуре научных исследований, ремонт и расширение существующих лабораторий, создание новых. Кроме того, для обеспечения комфортных условий для реализации научно-исследовательского и учебного процесса в студенческих кампусах необходимо создавать коллективные рабочие пространства в виде компьютерных классов для обеспечения возможности непрерывного обучения для всех категорий студентов, в том числе малоимущих.

### **3.6. Политика в области цифровой трансформации**

Политика в области цифровой трансформации УГТУ должна быть направлена на создание единого информационного пространства, повышение уровня цифровой



зрелости и культуры всех участников образовательного процесса, обеспечение гибкой цифровой инфраструктуры и внедрение прогнозно-аналитических систем.

Цифровая трансформация УГТУ – это процесс преобразования его деятельности на основе пересмотра целей, стратегии развития, модели, процессов и услуг с помощью внедрения цифровых технологий. В результате такой трансформации университет должен стать удобным для абитуриентов, студентов, преподавателей и административно-управленческого персонала, а также предоставлять возможности для построения индивидуальных образовательных траекторий, мониторинга трудоустройства выпускников и анализа учебного поведения.

Основные направления политики цифровой трансформации включают:

- цифровую трансформацию образовательной деятельности;
- цифровую трансформацию научной и инновационной деятельности;
- цифровую трансформацию управленческой деятельности;
- развитие ИТ-инфраструктуры и постепенный переход на отечественное программное обеспечение.

Цифровая трансформация административных процессов УГТУ подразумевает пересмотр и обновление методов работы с целью повышения эффективности и оптимизации использования ресурсов. Этот процесс включает в себя внедрение новых технологий и инструментов, таких как системы управления обучением (LMS), системы управления контентом (CMS), системы управления проектами (PM), системы электронного документооборота (EDMS), а также использование облачных решений и аналитики больших данных.

Предложения, которые могут быть внесены в административные процессы университета в рамках цифровой трансформации:

- внедрение системы электронного документооборота во все управленческие процессы для автоматизации обработки документов и снижения бумажного документооборота;
- использование облачных решений для хранения и обмена данными, что позволит снизить затраты на приобретение и обслуживание серверного оборудования;
- разработка и внедрение системы управления учебным процессом (LMS), которая позволит автоматизировать процессы регистрации студентов, учета успеваемости, планирования занятий и т. д.
- создание единой информационной системы университета, объединяющей все основные административные процессы и обеспечивающей доступ к необходимой информации в режиме реального времени (на рабочем месте и через мобильные сервисы).

Цифровая трансформация образовательной деятельности УГТУ представляет собой процесс внедрения цифровых технологий и инноваций в учебный процесс с

целью повышения его эффективности, доступности и качества. Этот процесс включает в себя использование онлайн-платформ для обучения, виртуальных лабораторий, интерактивных курсов, адаптивных систем обучения и других инновационных методик.

Предложения, которые могут быть внесены в действующую программу развития УГТУ в части цифровой трансформации образовательной деятельности:

- более широкое использование виртуальных лабораторий и симуляторов для проведения практических занятий по физике, химии, биологии и другим наукам, что позволяет студентам получить опыт работы с реальным оборудованием без необходимости его физического наличия;

- разработка и внедрение адаптивных систем обучения, которые анализируют прогресс студента и предлагают ему индивидуальный план обучения, основанный на его потребностях и способностях;

- организация массовых открытых онлайн-курсов (МООК) по различным дисциплинам, которые доступны для всех желающих и позволяют получить качественное образование без необходимости посещения университета.

Для успешной реализации цифровой трансформации образовательной деятельности УГТУ необходимо провести анализ потребностей студентов и преподавателей, выбрать подходящие цифровые инструменты и методики обучения, а также обеспечить необходимую инфраструктуру и поддержку со стороны администрации университета.

### **3.7. Система управления образовательной организации**

В основе управления образовательной организацией лежит сочетание принципов единоначалия и коллегиальности.

Для достижения целей развития УГТУ в части приумножения и сохранения человеческого капитала необходимо обеспечить комфортные условия деятельности как существующих научно-педагогических кадров, так и привлечение новых проектных команд для решения актуальных научно-технических задач «Арктического университета». Структура управления университетом в общем виде может быть представлена схемой на Рисунке 2.



Рисунок 2 – Система управления университетом по новой модели развития человеческого капитала

При этом необходимо учитывать текущие финансово-экономические условия и реализовывать предложенную систему постепенно с учётом плана финансово-хозяйственной деятельности.

### 3.8. Социальная миссия образовательной организации

Социальная миссия УГТУ заключается в активном участии в общественной жизни региона, создании запаса доверия к себе как к компетентному некоммерческому партнеру, привлечении абитуриентов и повышении качества образования. УГТУ выступает в роли ведущего партнера крупнейших промышленных предприятий региона и образовательных организаций, организует и проводит образовательно-воспитательные мероприятия, направленные на формирование активной жизненной позиции, нравственное и патриотическое воспитание молодежи.

УГТУ также должен участвовать в реализации социально значимых для региона и города мероприятий, взаимодействует с общественными организациями региона при реализации социально значимых проектов, расширять участие представителей университетов в деятельности профессиональных организаций, объединений и ассоциаций региона, представляющих интересы ключевых секторов экономики.

Таким образом, социальная миссия УГТУ должна быть нацелена на решение актуальных проблем региона, повышение качества жизни населения и развитие человеческого капитала.

### **3.9. Политика в области развития филиальной сети**

Стратегическим преимуществом УГТУ являются его филиалы в Арктической зоне РФ – в городах Усинске и Воркуте, которые также требуют развития наравне с головным вузом.

Развитие филиалов УГТУ заключается в расширении их участия в реализации арктической повестки, взаимодействия с ведущими научными и образовательными организациями РФ, а также расширение действующего взаимодействия с вузами новых регионов.

### **3.10. Дополнительные политики по направлениям деятельности**

Развитие международной деятельности университета требует комплексного подхода и включает несколько ключевых направлений:

- развитие сотрудничества с зарубежными вузами дружественных стран (заключение договоров о сотрудничестве, обмен студентами и преподавателями, совместные научные исследования и проекты);
- международная академическая мобильность (поддержка программ обмена студентами и преподавателями, организация стажировок и практик за рубежом);
- информирование студентов (предоставление информации о возможностях обучения за границей, стипендиях и грантах на обучение);
- формирование имиджа университета (участие в международных конференциях, публикация научных статей в международных журналах, создание англоязычного сайта университета);
- организация мероприятий международного уровня (проведение конференций, семинаров, выставок, культурных мероприятий с участием иностранных гостей);
- прием иностранных студентов (создание благоприятных условий для обучения иностранных студентов, включая предоставление жилья, медицинского обслуживания, организацию досуга);
- правовое обеспечение пребывания иностранных граждан (строгое соблюдение миграционного законодательства, оформление виз, разрешений);
- сотрудничество в издательской деятельности (публикация совместных научных изданий, учебников и методических пособий);
- адаптация иностранных студентов (организация курсов русского языка,

культурных мероприятий, направленных на знакомство с русской культурой и традициями);

– психологическая поддержка иностранных студентов (введение ставки психолога для помощи в адаптации и решении психологических проблем).

Эти меры способствуют интеграции УГТУ в международное образовательное и научное пространство, повышению качества образования и развитию международного сотрудничества.

Кроме того, необходимо работать по расширению и развитию созданного при УГТУ Военного учебного центра (ВУЦ). Развитие ВУЦ предполагает реализацию нескольких ключевых направлений:

– обновление материально-технической базы (оснащение современными тренажерами, компьютерами, программным обеспечением для моделирования реальных боевых ситуаций и отработки практических навыков);

– привлечение квалифицированных кадров (поиск и привлечение опытных преподавателей, инструкторов, специалистов в области военного дела для обеспечения высокого уровня подготовки);

– расширение спектра специальностей (открытие новых специальностей, соответствующих современным требованиям вооруженных сил, например, кибербезопасность, робототехника, беспилотные летательные аппараты);

– интеграция с научными исследованиями (вовлечение студентов и преподавателей в научные исследования, связанные с военными технологиями, разработкой нового вооружения и техники);

– развитие международного сотрудничества (установление партнерских отношений с военными учебными заведениями других стран для обмена опытом, проведения совместных учений и исследований);

– создание условий для практической подготовки (организация стажировок и практик в воинских частях, участие в учениях и маневрах);

– повышение мотивации студентов (разработка системы поощрений и льгот для студентов, проходящих военную подготовку, например, дополнительные баллы при поступлении на службу, стипендии, возможность досрочного присвоения офицерского звания);

– информационная работа (проведение разъяснительных мероприятий среди студентов и их родителей о преимуществах военной подготовки, перспективах карьерного роста и социальной защиты военнослужащих);

– совершенствование системы управления (оптимизация структуры управления военным учебным центром, внедрение современных методов управления и контроля качества подготовки);

– анализ результатов и корректировка планов (регулярный мониторинг и

анализ результатов деятельности военного учебного центра, внесение корректировок в планы развития на основе полученных данных).

#### 4. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Существующая финансовая модель университета опирается на традиционные формы оказания услуг и выполнения работ (высшее образование – программы полного цикла для российских граждан; дополнительное образование – услуги физическим лицам; научные исследования – заказы организаций реального сектора экономики) и характеризуется директивным, централизованным принципом распределения финансирования.

Финансово-экономическая модель реализации программы развития УГТУ должна основываться на сбалансированном сочетании бюджетных и внебюджетных источников финансирования. Это позволит университету увеличивать доходы от научно-исследовательской деятельности и диверсифицировать источники финансирования.

В рамках программы развития УГТУ требуется особое внимание уделять увеличению доли внебюджетных источников финансирования. Это достигается за счет расширения количества работающих научных коллективов, увеличения численности исследователей и включения в НИОКР преподавателей и обучающихся. Также необходима оптимизация структуры операционных расходов и капитальных вложений УГТУ, что позволит обеспечить его финансовую устойчивость.

Для повышения привлекательности обучения и расширения географии приема необходимо увеличение количества образовательных программ для различных категорий обучающихся. Это, в свою очередь, приведет к увеличению объема поступлений от образовательной деятельности всех реализуемых уровней образования.

Важным аспектом является развитие мотивационных программ и проектов профессионального и управленческого развития, а также совершенствование системы эффективного контракта, нацеленного на обеспечение конкурентоспособного уровня совокупного вознаграждения научно-педагогических работников вуза.

Активное привлечение ресурсов российских и международных частных и государственных промышленных компаний и предприятий в научную деятельность, развитие трансфера знаний и технологий позволит увеличить объемы финансирования НИОКР и международной деятельности.

Дальнейшее развитие университета потребует кардинального пересмотра существующей модели за счёт увеличения доли доходов из внебюджетных источников по всем перспективным направлениям деятельности и их диверсификацию, распределения финансирования на основании результативности, опережающих инвестиций в создание новых факторов конкурентоспособности для обеспечения лидерства в развитии образования и науки. Особую поддержку следует оказывать

направлениям, доказавшим свою высокую рентабельность или имеющим обоснованную прогнозную доходность.

Реализация программы будет основываться на сочетании бюджетного финансирования, средств учредителя для поддержки основных направлений развития университета, а также внебюджетного финансирования. В действующей программе развития для этого предусмотрены все необходимые мероприятия:

- увеличение финансовых поступлений за счёт роста контингента обучающихся;
- увеличение финансовых поступлений за счёт расширения перечня инновационных программ дополнительного образования, а также роста контингента слушателей различных категорий;
- увеличение финансовых поступлений от внутренних хозрасчётных подразделений (реализация инновационной продукции и услуг);
- привлечение финансовых поступлений за счёт коммерциализации научных разработок и технологий.

Отдельно следует уделить внимание созданию целевого капитала УГТУ. Целевой капитал университета – это часть имущества, которая формируется из пожертвований и служит для обеспечения долгосрочной финансовой стабильности и устойчивого развития университета. Этот капитал передается в управление специализированной компании, которая инвестирует его с целью получения дохода. Доход от инвестиций направляется на финансирование уставной деятельности университета, такой как стипендии для талантливых студентов, поддержка научных исследований, развитие инфраструктуры и т.д. Целевой капитал университета отличается от обычного эндаумент-фонда тем, что он создается внутри университета, а не на общей площадке специализированной организации. Это позволяет более точно направлять средства на нужды конкретного учебного заведения и его программы. Само тело капитала в виде пожертвований могут формировать, например, члены попечительского совета и их предприятия.