

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Забайкальский государственный университет»

**СОГЛАСОВАН**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Заместитель Министра

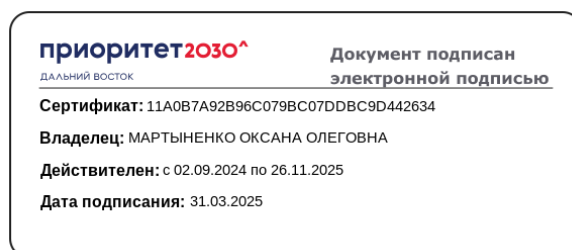
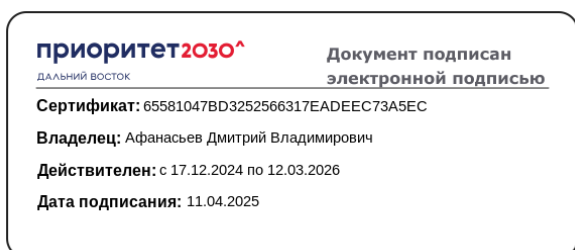
\_\_\_\_\_/Д.В. Афанасьев/  
(подпись) (расшифровка)

**УТВЕРЖДЕН**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Забайкальский  
государственный университет»

РЕКТОР

\_\_\_\_\_/О.О.МАРТЫНЕНКО/  
(подпись) (расшифровка)



**ЕЖЕГОДНЫЙ ОТЧЕТ**  
о реализации программы развития университета  
в рамках реализации программы стратегического академического лидерства  
«Приоритет-2030» в 2024 году

*Ежегодный отчет о результатах реализации программы развития университета в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» рассмотрен и одобрен на заседании ученого совета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Забайкальский государственный университет» от «24» декабря 2024 года*

## **Введение**

Настоящий отчет подготовлен в соответствии с пунктом 4.3.8.4.4 соглашения о предоставлении из федерального бюджета грантов в форме субсидий в соответствии с пунктом 4 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации №075-15-2024-278 от 6 февраля 2024 года между Министерством науки и высшего образования Российской Федерации и федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Забайкальский государственный университет», отобранным по результатам конкурсного отбора образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», в соответствии с Протоколом № 7-пр/10 от «05» апреля 2023 г. заседания комиссии Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора российских образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», с выделением финансирования как базовой части гранта 120 255 300 (сто двадцать миллионов двести пятьдесят пять тысяч триста) рублей 00 копеек.

В отчете представлены результаты, достигнутые федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Забайкальский государственный университет» за период с 1 января 2024 г. по 31 декабря 2024 г.

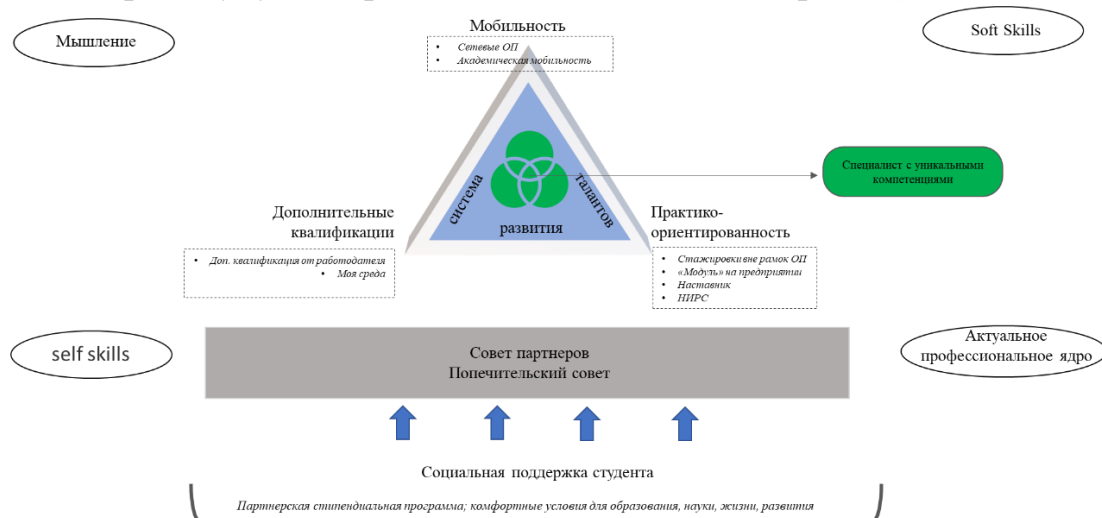
## Содержание

Введение	2
Раздел I. Информация о достигнутых результатах реализации программы развития университета по основным направления деятельности в отчетный период	4
Образовательная политика	4
Научно-исследовательская политика и Политика в области инноваций и коммерциализации разработок	7
Молодежная политика	12
Политика управления человеческим капиталом	16
Кампусная и инфраструктурная политика	20
Система управления университетом	23
Финансовая модель университета	28
Политика в области цифровой трансформации	31
Политика в области открытых данных	36
Раздел II. Информация о достигнутых результатах при реализации стратегического проекта	39
Стратегический проект «Горная академия»	39
Стратегический проект «Забайкалье – территория притяжения»	48
Достигнутые результаты при построении сетевого взаимодействия и кооперации	49
Приложение № 1. Сведения о ключевых результатах реализации стратегического проекта	
Приложение № 2. Сведения о наиболее значимых результатах исследований и разработок университета, востребованных организациями реального и финансового секторов экономики, организациями социальной сферы, вклад университета в разработку внедрение критических и сквозных технологий	
Приложение № 3. Сведения о ключевых институциональных преобразованиях в университете	
Приложение № 4. Презентационные материалы о наиболее значимых результатах исследований и разработок университета в 2023-2024 годах, востребованных организациями реального и финансового секторов экономики, организациями социальной сферы	

## Раздел I. «Информация о результатах реализации программы развития университета в отчетный период»

### Образовательная политика

В 2024 году осуществлен синтез образа и систематизация ключевых параметров целевой модели образовательной политики ЗабГУ как основы для формирования уникального образовательного бренда университета. Данный результат основан на данных социологических исследований, анализе потребностей абитуриентов, студентов, выпускников, работодателей и образа будущего региональной экономики. (рис. 1.)



Тестирование модели происходит через трансляцию её ценностей в ходе информационной кампании при наборе абитуриентов. При этом отслеживается динамика метрик. В соответствии с целевой моделью политики в 2024 г. отмечены следующие трансформационные изменения:

1. Определен механизм формирования портфеля образовательных программ, на основе многофакторного анализа и прогноза рынка труда, экономической эффективности, мнений потенциальных абитуриентов и перспективных задач развития экономики макрорегиона. Созданы и запущены инструменты тестирования новых программ: тестовые семинары и презентации с обратной связью. Для запуска новых программ разработан специальный режим на основе методологии Agile. Это позволило обновить портфель образовательных программ на 21% и избежать рисков экономической неэффективности.

2. Развитие сетевого сотрудничества в образовании рассматривается как часть реализации целевой модели университета как регионального «хаба» сборки партнерств. В 2024 году запущено 11 новых сетевых программ в партнерстве с ведущими вузами РФ, ДФО (7 бакалавриата, 4

магистратуры с МГУ им. М.В. Ломоносова, СВФУ им. М.К. Амосова, МФТИ, НИУ ВШЭ, ТОГУ), 4 программы вузами КНР, из них 2 двухдипломных. Количество студентов, обучающихся с использованием сетевой формы возросло почти в 5 раз и составило 362 (в 2023 г. – 70 студентов). В 2024 г. апробирована программа академической мобильности по модели включенного обучения, в ее апробации приняли участие 6 студентов.

3. Запущены 2 сетевые образовательные программы технологического типа синхронные с научно-исследовательской повесткой университета (Ресурсосберегающие технологии в горнометаллургическом и нефтегазовом комплексе (бакалавриат) и магистратура «Экономика и управление стратегическим развитием горно-добывающего предприятия») в партнерстве с ПАО «Приаргунское производственное горно-химическое объединение (ГКРостатом) и ГМК «Быстринское».

– Проработана собственная уникальная модель построения индивидуальных образовательных траекторий, основанная на возможности дополнительных квалификаций, стажировок, мобильности. Для ее реализации запущен проект «Моя среда». Апробированы программы доп.квалификаций в формате образовательных модулей совместно с индустрией, с перспективой трудоустройства сразу после окончания модуля. В систему дополнительных квалификаций в 2024 г. включены 1597 студентов, что к 2023 г. больше на 69,5%. Расширены возможности для обучения студентов по ДПО в университете, в том числе посредством онлайн-курсов. Численность лиц, прошедших обучение, относительно 2023 г. выросло на 55% и составило 3601 чел.

4. Принципиально изменена система привлечения абитуриентов с переходом от пассивных форм, ограниченных рекламой и информированием, к выстраиванию долгосрочного стратегического партнерства в системе школа-вуз-работодатель, где ЗабГУ выступает лидером и «точкой сборки». Совместно с Правительством региона и горнорудными компаниями в консорциуме «Горная академия – Дальний Восток» сформирована сеть горных классов. В 2024 году ЗабГУ масштабирует данный проект до сети инженерных классов, университет принимает активное участие во всероссийском проекте «Наука в регионы» с МФТИ, Правительством края, ЗаБИЖТ (региональный вуз) вовлекая учительское сообщество и партнеров из числа работодателей других отраслей (энергетика, машиностроение, строительство, транспорт).

В партнерстве с региональным центром для одаренных детей «Эврика» продолжена работа по развитию региональной площадки

олимпиадного движения. Маркеры положительных изменений: привлечение в ЗабГУ абитуриентов-высокобалльников, включая 100-балльников по ЕГЭ; рост востребованности инженерных программ (конкурс) и 100% выполнение плана приёма; рост численности приёма вопреки оттоку населения из региона. Проблема качества приёма по среднему баллу остаётся из-за отрицательной динамики результатов ЕГЭ и олимпиад в регионе, а также из-за значительных инфраструктурных ограничений для привлечения абитуриентов из других регионов и стран (острый дефицит мест размещения в ЗабГУ и городе). Решение данной проблемы – одна из главных задач инфраструктурной политики, вместе с тем, с учетом длительности ее решения, прогнозируется стагнация данного показателя в течение ближайших 2-3 лет. С целью влияния на качество подготовки абитуриентов совместно с РОИВ запущен проект «Наука в регионы» в партнёрстве с МФТИ.

5. С целью создания условий для бесшовного перехода из сферы образования в сферу труда, поиска эффективных механизмов социальной и трудовой адаптации еще на этапе обучения в университете в СП «Горная академия» запущен проект «Университет-ГОК» (совместно с индустрией). Достигнут показатель трудоустройства в ДФО студентов Горной академии – 95%. Важный эффект проекта – расширение компетенций и погруженности студентов, преподавателей в задачи индустрии, значительный рост качества «на выходе» (по оценкам работодателей). В планах на 2025-26 учебный год масштабирование практики на другие программы, создание детализированного описания, расширение партнёрской сети работодателей в ДФО и «упаковка» уникального предложения для развития сетевых программ.

6. Анализ структуры студентов показал востребованность программ высшего образования среди мотивированной работающей молодежи 25-35 лет, в том числе на базе СПО (более 50% общего контингента), что ставит задачу усиления позиции «образования в течение жизни» в стратегических ставках образовательной политики университета.

7. Обширной зоной для развития в 2025 г. станет система ДПО, в т.ч. трансформация подходов к получению студентами дополнительной квалификации, как элемента новой образовательной модели ЗабГУ. При наличии спроса, сохраняется проблема низкой экономической эффективности и «среднего чека». Для решения запланирован перезапуск системы управления ДПО: внедрение новых подходов в маркетинговом продвижении, проектирование программ ДПО (расширении программ с асинхронным обучением) и пересборка процессов клиентского сервиса.

## **Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок**

В 2024 г. ключевой вектор политики был сосредоточен на пересборке стратегии и модели работы с индустрией в ключе перехода от «сервисной» модели и типа отношений «заказчик-исполнитель» к модели стратегического сотрудничества, на основании согласованных целей и совместного формирования научной повестки. В фокусе оставалось наращивание внешнего заказа на НИОКР как источника привлечения доходов, механизма вовлечения НПП и студентов в решение задач индустрии и социальной сферы, и как маркера актуальности и востребованности научных услуг университета, наращивания компетенций работы с рынком.

Примером перехода к стратегическому сотрудничеству является подписание 5-летнего договора с ООО «Удоканская медь» - участником консорциума «Горная академия – Дальний Восток». В рамках договора запущено научно-методическое сопровождение развития производства в долгосрочной перспективе на новых для университета принципах. На основании научного аудита производственных процессов предприятия разрабатывается «дорожная карта», предполагающая создание и апробацию ряда принципиально новых решений и технологий для повышения операционной и экономической эффективности предприятия. Завершаются лабораторные испытания контроллера для системы отопления на основе ИИ, разработанного в ответ на выявленную потребность индустрии в импортозамещении. В 2026 г. планируется запуск мелкосерийного производства и опытной эксплуатации в условиях промышленных производств.

Рост доходов от НИОКР говорит о приращении компетенции выявления потребностей индустрии в логике создания продуктов. Новый подход к формированию исследовательской повестки позволил начать формирование планов и бюджетирование НИОКР, формирование и планирование развития научных коллективов, перспективное планирование значимых результатов в форме продуктов: востребованных технологий и разработок. Для реализации налажено прямое взаимодействие научных коллективов с индустрией, в том числе, через проект «Университет-ГОК», что стало первым шагом к постепенному встраиванию в R&D цепочки партнеров. Данный подход требует привлечение в консорциумы партнеров, обладающих компетенциями, необходимыми на разных стадиях создания продукта, а также для формирования полного инновационного цикла:

- Прорабатываются соглашения и договоры с компаниями «Б-1 Консалт» и ПАО «Сибур Холдинг» с целью консолидации экспертизы и выполнения НИР, разработки и совершенствования технологий в интересах горнодобывающих компаний ДФО.

- Созданы рабочие группы с участием ОИВ, индустрии, инвесторов для проработки запуска производства реагентов для обогащения и переработки накопленных отходов энергетики, где ЗабГУ выступает поставщиком технологий и хабом для формирования нового консорциума (план 2025 г.).

Дополнительным эффектом стал выход консорциумов из географических границ региона.

Значительное внимание в политике уделено консолидации научного сообщества и его вовлечению в сетевое взаимодействие, в том числе, через участие в консорциумах, что расширяет возможности наращивания компетенций, внешней экспертизы и презентации научных результатов и продуктов на открытых площадках консорциумов, например, в рамках заключенного соглашения о присоединении к НОЦ Север. В целях повышения научно-технологического потенциала в создании новых технологий, обмена опытом в построении инфраструктуры университетского технологического предпринимательства, а также повышения инвестиционной привлекательности сферы исследований и разработок, в том числе через создание условий для серийного производства стартапов, ЗабГУ стал участником консорциума университетов ДФО «Технологическое предпринимательство и трансфер технологий» (ТОГУ).

За счет повышения предпринимательских и продуктовых компетенций у научных кадров, путем участия в сетевом взаимодействии, курсах, мастер-классах, акселерационных программах и т.д., а также перенастройки системы стимулирования команд и изменений в системе управления инновационным процессом изменились процессы доведения разработок до соответствующего УГТ и выходом на конкретного заказчика:

- В опытно-промышленную эксплуатацию запущен рекуператор для возврата сбросной теплоты в системах водоотведения на «Быстринском» ГОКе, созданный в СКБ «КБ» ЗабГУ.

- До УГТ 5 доведен контроллер управления системой отопления (СП «Горная академия»).

Инновационные разработки направлены на импортозамещение и соответствуют запросу ДФО.

Обострение дефицита кадров и компетенций для коммерциализации научных разработок в связи с длительностью их приобретения, высокой

загруженностью научных команд, негативно влияет на скорость разработки продуктов и их трансфера в индустрию. Для решения проблемы ведется работа над продуктовыми консорциумами с четким разделением труда и зон ответственности. Апробированы схемы передачи части работ партнерам (в рамках проекта «Разработка метода цифрового моделирования техногенного минерального объекта» маркшейдерские работы переданы АО «Прииск Соловьевский»).

Создаются инструменты для ускорения наращивания профильных компетенций, кадрового потенциала, привлечения НПП из числа ведущих ученых, специалистов-практиков и молодых исследователей. Запущены: проект «Конкурс НПП «Академический старт. Лидерами становятся»»; конкурс на создание научной лаборатории по приоритетным направлениям под руководством молодых ученых; система стажировок (10 НПП прошли стажировки в ведущих научных центрах, 13 аспирантов работают под руководством наставников из МИСИС, СПГУ, ДВО РАН); конкурс микрогрантов для магистрантов и аспирантов Забайкальского края.

В рамках инициативы «Подготовка научных лидеров будущего» на регулярной основе для обучающихся проводятся мероприятия по академическому письму, интеллектуальной собственности, специализированным научным базам и сервисам, подготовке заявок на научные гранты, научной коммуникация и др. Формируется сообщество заинтересованной научной молодежи, мотивированных на развитие, построение научной карьеры и получения продуктового результата;

В рамках, проведенных с партнерами (ГРК «Быстринское», Опора России, Бизнес-аналитика и др.) трех научно-образовательных школ для студентов в формате воркшопов и решения кейсов, сформирован пул студентов, имеющих заделы для создания стартапов. Задача 2025 г. – системная инсталляция форматов в образовательный процесс.

Апробирован и внедрен механизм сервисного сопровождения НИР, через разработку и внедрение автоматизированной системы учёта научной активности (АСУНА) – цифровой инструмент мониторинга научной деятельностью НПП и студентов вуза.

Расширена лабораторная база. «Быстринский» ГОК оснастил лабораторию спектральных методов исследований, ООО «Удоканская медь» создала лабораторию «Инновационных технологий переработки руд месторождений Дальнего Востока», завершается аттестация лаборатории НУИЛ «Цифрового горного дела и геоэкологии».

Принятые меры и изменения подходов позволили нарастить объем внебюджетных средств, полученных от организаций реального сектора

экономики на выполнение НИОКР (на 47,5% по отношению к 2023 г.). В целом, доходы от НИОКР на 1 НПП 173,18 тыс. руб., рост на 25% к значению 2023 г.

Проблемы и вызовы:

1. Дефицит научных кадров; высокая нагрузка на НПП, реализующих передовые научные исследования. Решение: совместная работа с образовательной политикой и политикой человеческого капитала с целью оптимизации нагрузки и интеграции образовательного и исследовательского процессов, диверсификация ролей научного коллектива, продолжение работы по наращиванию кадрового потенциала исследователей и инженеров-разработчиков.

2. Слабое развитие системных механизмов вовлечения студентов в научно-исследовательскую деятельность, при стабильном росте объема заказов на НИОКР и высокой нагрузки на НПП. Решение: выработка и запуск системных механизмов встраивания НИРС в образовательный процесс, в том числе через ВКР, курсовые работы, проектную деятельность.

3. Слабые компетенции коллектива в бизнес-подходе к продвижению разработок. Сложная и медленная система администрирования договорных процессов. Решение видится в подготовке специалистов по коммуникации и продвижению научных услуг, работе по выстраиванию коммуникации с бизнесом, создание «единого окна» администраторов для работы с заказчиками.

### **Молодежная политика**

Молодежная политика направлена на преодоление проблем и разрывов текущего периода:

- усиление позиций университета как центра притяжения молодежи, интеграции в федеральные проекты молодежной политики и трансляции ее ценностей;
- усиление вклада университета в укоренение молодежи на Дальнем Востоке через эффективное трудоустройство и построение карьерных траекторий, развитие вовлеченности в социально-значимую деятельность;
- воспитание патриотизма, в том числе, через формирование университетской, региональной, российской идентичности;
- преодоление внутренней разобщенности студенческой среды, переход от фрагментарных объединений и мероприятий к системному выстраиванию молодежной политики.

Молодежная политика реализуется в тесной связке с другими политиками, прежде всего образовательной, исследовательской и

инфраструктурной. Изменение образовательной модели в рамках деятельности консорциума «Горная академия – Дальний Восток» имеет одной из целей создание системы карьерных лифтов и позиционирования ЗабГУ как ключевого кадрового оператора горной и горно-металлургической отраслей дальневосточного макрорегиона. Разрыв между возрастающим запросом на научные услуги, амбицией создания новых технологий и имеющимся недостаточным кадровым потенциалом исследователей и разработчиков ставит задачу активного вовлечения молодежи в науку, развития стимулов и форм для НИРС.

Проектирование молодежной политики осуществляется с опорой на данные мониторингов, проводимых НИЛ социологического мониторинга ЗабГУ, сетевые исследовательские проекты по молодежной проблематике с вузами-партнерами (ПГУ им. Шолом-Алейхема, НИУ ВШЭ). В 2024 г. на основании анализа данных создана карта ценностей и синтезирована модель профессионального самоопределения молодежи Забайкальского края, которые стали основой создания ценностного предложения на этапе приемной кампании ЗабГУ.

В отчетном периоде получены следующие основные результаты:

- совместно с индустрией сформированы карты востребованных надпрофессиональных навыков выпускников, на основании которых запущена серия тренингов, программ ДПО. По результатам диагностики на платформе «РСВ» формируются индивидуальные программы развития (охват более 3500 человек);

- масштабирован опыт молодежных объединений, направленных на развитие гражданской, профессиональной идентичности через получение опыта командной социально-значимой деятельности, в том числе, в партнерстве с индустрией («Молодежная организация студентов-горняков», проект «Школа мечты», студенческие КБ в области цифрового моделирования горных и энергетических систем, сообщества гидов-переводчиков и др.);

- с целью усиления вовлеченности студентов в региональную проблематику, создания возможностей для получения ими личного опыта исследовательской и социально-значимой деятельности развивается формат экспедиций: «Халкин-Гол», поисковый лагерь в Тверской области, «Байкальская школа тропостроения», археологические экспедиции. Участниками стали 33 студента;

- для преодоления внутренней разрозненности факультетов создаются условия для получения первого опыта деятельности, через участие молодежи и студентов в проектах развития: молодежные

лаборатории, конкурс микрогрантов для молодых исследователей, студенческий отряд приемной комиссии, сервисный отряд в сфере молодежного туризма и гостеприимства, отряд наставников «Университетских смен» для школьников исторических территорий РФ. С ДВФУ реализован проект «Куратор ЗабГУ» по сопровождению адаптации первокурсников, в рамках проекта «Будущее с ЗабГУ» обучено более 60 тьюторов профориентации школьников.

– для усиления субъектности молодежи, популяризации опыта и лучших практик, укрепления роли университета как центра притяжения реализована программа внутрироссийской и международной мобильности. Программа способствует расширению сотрудничества, преодолению изолированности и позиционированию ДФО как привлекательного места для жизни и карьеры. Ключевым элементом входящей мобильности стали 4 научно-образовательные летние/зимние школы (для студентов, школьников), в программу которых включен коммуникационный и социокультурный компонент. Партнерами и поставщиками задач в программу школ стали бизнес, НКО, образовательные центры, органы власти, для которых школы стали интересным инструментом привлечения перспективных кадров. Мероприятия ЗабГУ являются открытыми для молодежи региона, в т.ч. благодаря созданию пространств «Кулагин» и «Чернышевский» в разных локациях г. Чита. В 2024 г. участниками стали более 3000 студентов и школьников из других учебных заведений, 245 из которых – представители регионов за пределами ДФО и зарубежных стран. В то же время, инфраструктурные ограничения, прежде всего в части размещения, остаются сдерживающим фактором для масштабирования мероприятий.

– особенности социального контекста региона актуализируют запрос на социальную поддержку молодежи, ее культурно-нравственное развитие. Разработан комплекс мер: стипендии для талантливых студентов, льготы и рассрочки по оплате обучения, гранты на обучение ЗабГУ для медалистов и победителей олимпиад, социально незащищенных категорий, участникам СВО и членам их семей, возмещение части расходов на оплату транспортных расходов для жителей отдаленных регионов, предоставление жилья студенческим семьям и др. В стипендиальной политике усилен акцент на поддержку научных достижений, расширяется пул партнеров именных стипендиальных программ в области НИРС. Эффекты просматриваются в привлечении в университет студентов с высокими баллами ЕГЭ, медалистов и 100-балльников, рост заявлений абитуриентов

из-за рубежа и субъектов РФ, не относящихся к ДФО, увеличение числа молодежи занятых НИР на регулярной основе.

– с учётом геостратегического положения региона одним из фокусов политики является развитие международного молодежного сотрудничества. В 2024 г. создан Международный клуб дружбы, проведены международная спартакиада (РФ, КНР, Монголия), Международная летняя школа для магистрантов и аспирантов из КНР, в созданном креативном пространстве проведено 3 выставки художественных работ с участием молодых авторов 5 стран. При поддержке гранта Губернатора создан Российско-китайский центр креативных индустрий. Политика способствовала существенному росту иностранных обучающихся.

– объем средств, привлеченных в проекты молодежной политики из внешних источников, составил 6 095,5 тыс. руб., что является маркером развития партнерств, роста значимости ЗабГУ как драйвера молодежной политики региона.

### **Политика управления человеческим капиталом**

Нарастающий дефицит кадров и компетенций на фоне динамичного развития инвестпроектов и производств в регионе формирует глобальный вызов для политики человеческого капитала ЗабГУ как опорного университета Забайкальского края. При этом университет определяет себя как лидера изменений и интегратора лучших практик в подходах к управлению человеческим капиталом.

На основе анализа ситуации, данных социологических исследований, рекомендаций комиссии и экспертизы в рамках ПАС (2023, 2024 г.) определены главные векторы политики:

– преодоление разрыва поколений в кадровом потенциале НПП и АУП;

– запуск механизмов кадрового обновления и системного развития человеческого капитала, формирования культуры постоянного обучения персонала и совершенствования процессов;

– преодоление социальной напряженности и внутренних конфликтов в коллективе, формирование единого видения целей и ценностей, новой университетской идентичности.

В 2024 г. продолжена работа по трансформации корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Создание коллегиальных органов для принятия решений с вовлечением ППС, студентов, партнеров стало нормой. Сотрудники университета активно включены в коллегиальные органы и рабочие группы партнеров, что способствует развитию культуры

коммуникаций, обмену опытом. В 2024 г. проведено 63 стратегических сессий по разным проблемам, заседаний рабочих групп, советов и комиссий с общим уровнем вовлеченности коллектива – порядка 40%. Особым акцентом информационной политики ЗабГУ стала трансляция стратегии, ценностей университета и ценностей человеческого капитала. Расширен круг каналов коммуникации, в социальных сетях VK, Телеграмм созданы группы, ориентированные на разные целевые аудитории работников и студентов. В результате, общее число подписчиков социальных сетей университета с начала 2023 года возросло более чем в 2 раза. С ГК «Быстринское» проведен дальневосточный HR-форум и создано региональное сообщество, объединяющее лидеров изменений в сфере управления человеческим капиталом «Сверхновый HR», через которое транслируются и распространяются лучшие практики в данной сфере.

Настройка диверсифицированной многоуровневой коммуникации позволила провести на консенсусной основе корректировку целевой модели университета и программы развития, включая решение о фокусировке университета на одном стратегическом проекте, признание его ценности в масштабе университета. О начале перехода от ситуации внутрикорпоративных конфликтов к сотрудничеству свидетельствует создание совместных межфакультетских проектных команд (из 18 проектов развития 2024 года 15 команд-межфакультетские). ЗабГУ с целью системного совершенствования обеспечивающих и административных процессов присоединился к проекту Забайкальского края «бережливый регион» (совместно с ГК «Росатом»). Важным шагом в этом направлении стал перевод в 2024 году нескольких бизнес-процессов на цифровую платформу на базе 1С.

В ответ на обострение проблемы дефицита кадров и компетенций по задачам СП «Горная академия», изменены подходы к привлечению и удержанию работников: расширен круг поиска (географически, по сферам деятельности и опыта); создана ситуация реального конкурса ППС в процедуре избрания, введен единый регламент конкурса; предпочтения при найме по основному месту работы отдается работникам на условиях полной занятости; расширен спектр мер социальной поддержки работников с акцентом на молодежь. Заключено соглашение с КРДВ о сотрудничестве в рамках программы «Муравьев-Амурский 2030», в рамках которого привлечено 2 выпускника программы из регионов за пределами ДФО. В общей сложности в АУП и НПП привлечено 59 новых работников, 32 из них в возрасте до 39 л., 4 – с релокацией из регионов за пределами Забайкальского края, 3 – имеющих опыт работы в ведущих вузах, 12 –

имеющих опыт работы в практическом секторе. Выработаны механизмы адаптации новых работников: «Справочник для новичков», проект «Школа молодого преподавателя» (запущен в 2023 г.) трансформирован в проект «Школа молодого преподавателя-исследователя», на основе опыта сетевой программы подготовки научно-педагогических кадров с Горным университетом императрицы Екатерины II. Участниками программ адаптации стали 25 работников до 39 л., 8 наставников. Заложена новая традиция: НПР, принятому по основному месту работу в возрасте до 35 л., вручается именной сертификат на ПК/стажировку.

Расширен социальный пакет для работников молодого возраста, включая предоставление временного жилья, снижение нагрузки на этапе подготовки диссертации, единовременные социальные выплаты.

Диверсифицированы условия найма с возможностью сочетания с удаленной работой и самостоятельного формирования рабочего графика для категорий работников НПР, занятых работой на производстве, научной деятельностью и инновационным бизнесом, женщин с детьми. В 2024 г. индивидуальные условия выработаны для 5 работников.

Постепенно формируется карьерный трек «студент-магистрант-аспирант-преподаватель/специалист – АУП-управленческий резерв». В 2024 г. основной состав ППС пополнен 30 новыми работниками в рамках такого трека (в 2021 году – 3 чел.). Рост интереса к академической карьере фиксируется при росте на 19% контингента аспирантов (всего 143 чел., 37% женщин, средний возраст – 30 лет). Вместе с тем, сохраняется ситуация академического имбридинга и внутренней закрытости научных школ, что актуализирует значение программы мобильности НПР.

Изменение подходов к подбору и привлечению персонала дало положительные эффекты в решении проблемы разрыва поколений: средний возраст НПР в 2024 г. 41 год (в 2022 г. – 47 лет), доля ППС до 39 лет – 19,9 % (в 2022 г. – 11,8 %). При этом возросшая динамика привлечения молодежи ставит задачи наращивания компетенций и качества персонала, формирование механизмов интеграции преподавания с наукой, роста числа защит.

Развитие персонала, в том числе, в форме обучения, стажировок, презентации своего опыта и результатов на внешних площадках, должностной ротации в политике управления человеческим капиталом позиционируется многоаспектно: как инструмент наращивания компетенций, как инструмент мотивации, как инструмент развития корпоративной идентичности, культуры командной работы. В 2024 г. 178 работника университета приняли участие в комплексной программе

развития персонала, включая обучение и стажировки в ведущих научно-образовательных центрах России (МГТУ им. Н.Э. Баумана, НИУ ВШЭ, СПбГУ Императрицы Екатерины II, НИТУ МИСИС, МИФИ, СПГУ, МГУ им. М.В. Ломоносова, ДВФУ, РГГУ, БГСХА, СФУ, РАНХиГС, Иннополис, ТУСУР, МГИМО и др.), а также прошли производственные стажировки в компаниях-участниках консорциума «Горная академия – Дальний Восток», из них 21 НПП (в том числе до 39 лет – 13), 7 АУП (в том числе до 39 лет – 2).

Продолжается процесс перехода к материальному стимулированию работников на основе принципа «оплаты по результату». Университет перешел на новый подход к системе показателей АУП – на принципах SMART, с публичным представлением и обсуждением результатов по итогам квартала. Вместе с тем, сохраняется сложность в перезапуске системы материального стимулирования ППС, обусловленное недостаточным уровнем финансовой устойчивости университета, что не формирует предпосылок для соответствующих финансовых гарантий работникам. Поступательное решение обозначенной проблемы – одна из главных задач 2025-2026 гг.

Учитывая HR-тренды на российском рынке труда, высокую конкуренцию за таланты, в 2025 г. продолжится работа по формированию инклюзивной корпоративной культуры, созданию устойчивых моделей повышения производительности, за счет автоматизации процессов и алгоритмизации менеджмента и изменения подходов в работе с разными поколениями.

### **Кампусная и инфраструктурная политика**

Инфраструктура университета представляет собой набор разрозненных по расположению и концепции зданий, не соответствующих современным требованиям к оснащению и комфорту. Эффективность ее использования характеризуется низкими показателями, норматив затрат на ее содержания превышен более чем в два раза. Политика направлена на поэтапное решение накопившихся проблем. В рамках реализации политики в 2024 г. было принято решение сфокусировать ресурсы на проектах обновления 3 (из более чем 20) интегрированных научно-образовательных пространства с целью создания инфраструктурных условий для реализации вновь запущенных образовательных программ, проектов молодежной политики, видов деятельности нового типа:

– кластер «Чернышевский» (Бабушкина 129а), расположенный в центральной части города и обладающий хорошей транспортной доступностью;

– кластер «Кулагин» (Алекса́ндро-Заво́дская,30), расположенный в социально-неблагополучном районе, со сложной транспортной инфраструктурой, где сосредоточены студенты инженерных факультетов;

– кластер «Горная академия» (Кастринская, 1), корпус Горного факультета – передовой образовательный кластер непрерывного инженерного образования.

Выбор локаций обусловлен объективным фактором: высокой степенью раздробленности материальной базы в пространстве Читы. Была поставлена цель создания «точек притяжения» в разных районах города. В общей сложности в обновленных пространствах проведено в 2024 г. более 160 мероприятий с участием более 12000 студентов и школьников.

В рамках политики, в соответствии с запросом образовательной и научной политики совместно с партнерами и с участием попечительского совета созданы:

– «Российско-китайский центр креативных индустрий» (выставочный зал, пространство для творческих проектов) – в 2024 г. проведено 6 выставок;

– 12 «трансформируемых» аудиторий и большой многофункциональный зал, как гибкое образовательное пространство в кластере «Кулагин».

– в кластере «Кулагин» обеспечен круглосуточный доступ к беспроводному интернету;

– в соответствии с выявленными потребностями, создана смарт-видеостудия, поддерживающая создание образовательного контента любой сложности.

Прорабатываются решения по оптимизации расходов на содержание инфраструктуры, эффект от реализации планируется получить в 2025 -2026 гг.

Разрабатывается и поэтапно реализуется стандарт оснащения и сервиса корпусов, включая изменение режима доступа в здания (ранее доступ студентов осуществлялся с 8.00 до 17.00), требований к организации питания и сервисных услуг в учебных корпусах и общежитиях, требований к функциональному наполнению пространств. Разработаны и внедрены различные типы коворкинг-пространств для удовлетворения широкого спектра потребностей студентов и преподавателей (переговоры, командная и индивидуальная работа, пространства для воркшопов, зоны отдыха и

релаксации и др.), стимулируя учебную, научную и творческую активность в университетской среде, способствуя обмену идеями и опытом, позволяя студентам и преподавателям восстанавливаться и общаться в неформальной обстановке.

Важным результатом политики в 2024 г. стало изменение отношения коллектива и обучающихся к задаче обновления научно-образовательных пространств. Пользователями не только формулируется запрос на новые пространства, но и реализуются инициативы по их созданию, при активном вовлечении обучающихся в процесс проектирования нового пространства для проектной и творческой работы обучающихся, их взаимодействия. Изменен подход к проектированию новых научно-образовательных пространств, в пользу усиления роли партнеров. При участии партнеров создано 8 новых научно-образовательных- и коворкинг-пространств. Общий объем привлеченных средств партнеров на эти цели составил более 30 млн рублей.

Наиболее серьезными и труднорешаемыми проблемами остаются:

- высокая степень территориальной разрозненности корпусов, что не обеспечивает комфортных условий для образовательного процесса, предпосылок к междисциплинарному взаимодействию и сплочению коллектива, формированию университетской идентичности. Апробированы механизмы снижения дискомфорта для студентов в связи с раздробленностью кампуса: для отдаленных корпусов обеспечен бесплатный трансфер. В целях формирования комфортного пребывания в университете иностранных студентов, внедрена сервисная функция формирования логистики студентов, их трансфер. Обеспечен трансфер обучающихся с ОВЗ к месту обучения.

- дефицит мест для проживания в общежитиях и ограниченность рынка съемного жилья в городе – существенно ограничивает возможности привлечения студентов из других населенных пунктов. Решение: в 2024 г. запущен проект комплексного капитального ремонта общежития на 497 мест; при участии студенческого проектного бюро прорабатывается возможность модульного строительства малоэтажных общежитий.

Университет предпринимает максимальные усилия для решения инфраструктурных проблем в рамках существующей инфраструктурной модели, вместе с тем, понимая, что принципиальное изменение ситуации связано с проектом строительства новой научно-образовательной инфраструктуры – межвузовского кампуса. В рамках реализации политики университет принимает активное участие в проработке его проекта и содержательной концепции. ЗабГУ стал инициатором создания

межвузовского студенческого проектного офиса кампуса. Установлено прямое взаимодействие с командой проектной организации.

### **Система управления университетом**

В 2024 г. развитие системы управления университетом осуществлялось по основным векторам:

- усиление ориентации на потребности внешних стейкхолдеров, отработка инструментов коммуникации с разными группами заинтересованных сторон и учета их запросов при принятии решений на разных уровнях управления;

- оптимизация организационной структуры и повышение эффективности менеджмента как на стратегическом, так и на операционном уровнях, синхронизация движения университета в достижении целевой модели;

- трансформация системы материального стимулирования работников и инструментов развития и усиления их вовлеченности в задачи программы развития.

На предыдущих этапах развития университет ориентировался преимущественно на потребности отдельных групп внутренних стейкхолдеров, основной фокус внимания был сосредоточен на интересах работников, что привело к нарастанию дисбаланса между внутренней и внешней средой и ряду негативных эффектов.

В 2024 г., продолжена практика создания коллегиальных органов управления с участием внешних партнеров из индустрии, органов власти, вовлечением НПР и студентов. К созданным в 2023 г. Совету партнеров, Попечительский совет, в 2024 г. добавился Управляющий совет по организации подготовки управленческих кадров, ряд рабочих и совещательных групп. Сложившаяся структура повышает «чувствительность» университета к запросу внешней среды и формирует культуру коммуникации с внешней средой, учета мнений разных групп стейкхолдеров.

Коллегиальные органы перешли от экспертного участия в обсуждении задач и целей развития университета к реальному влиянию на принятие стратегических решений, запуск и поддержку инициатив по всем направлениям деятельности, в т.ч. корректировке целевой модели университета. По решению Попечительского совета запущены новые ОП «Строительство уникальных зданий и сооружений», «Экоурбанистика и проектирование городской среды». Совет обеспечил экспертизу программ, привлек ресурсы для создания необходимых образовательных пространств,

сформировал целевой заказ на обучение группы из 20 студентов, поддержано предложение Совета о создании консорциума с участием профильных компаний и финансовых структур. Совет партнеров поддержал запуск новых научно-образовательных инициатив в области химической технологии, автоматизации производства, проектов профориентации и профнавигации молодежи, создание новых лабораторий.

В 2024 г. сделаны шаги по повышению эффективности управления университетом: оптимизация организационной структуры, поэтапный переход к управлению на основе данных, оптимизация ряда операционных процессов на основе методологии бережливого производства и их перевод на цифровую платформу, децентрализация на основе делегирования полномочий и ответственности.

Трансформирована оргструктура факультетов. Путем реорганизации небольших моно-факультетов создано 4 крупных подразделения, тематическая направленность которых соответствует ключевым направлениям социально-экономического развития региона: Горная академия, Международный факультет права и бизнеса, Гуманитарно-педагогический институт, Факультет социальных технологий и управления. Научно-образовательная деятельность каждого из них строится на принципах междисциплинарности, многоуровневого образования, интеграции и партнерства с практическим сектором, ориентации на реальные задачи экономики и социальной сферы, продуктового подхода в формировании портфеля образовательных программ и научных проектов. Задачей следующего этапа станет укрепление их позиций как центров экспертизы в соответствующих областях, центров образования и исследований, самостоятельных научно-образовательных брэндов в структуре ЗабГУ, запуск новых продуктов в соответствии с перспективами развития региона и векторами изменений в ключевых отраслях и технологиях. Разработка первых продуктов запущена в отчетном году в каждой из новых структур. В то же время, в оргструктуре университета сохраняется автономия маленьких (менее 200 студентов очной формы) узконаправленных факультетов с высокой степенью специфики (спорт, культура и искусство), деятельность которых в настоящее время характеризуется низкой экономической эффективностью образовательных программ, практически полным отсутствием научной составляющей. Запущен процесс пересмотра их продуктовой линейки с учетом анализа потребностей внешней среды и поиска стратегических направлений развития, направлений содержательной и организационной трансформации. В 2025 году планируется актуализировать продуктовый портфель этих

подразделений.

Выбор руководителей подразделений (заведующих кафедрами/деканов) осуществляется через публичную защиту проектов программ развития подразделения, определяющих место подразделения и его коллектива в реализации комплексного плана развития университета (открытая защита на Ученом совете).

В административно-управленческом блоке изменение оргструктуры прошли с позиции перехода от небольших (2-3 работника) отделов к крупным департаментам, что позволило перейти к более эффективному формированию межструктурных связей, развитию взаимозаменяемости и расширению трудовых функций работников АУП, росту общей производительности подразделений АУП как ответ на вызовы дефицита кадров и компетенций.

Создан институт руководителей проектов, обладающих высокой степенью автономности, ответственности за результат и доступа к ресурсам.

Продолжена работа по декомпозиции ключевых показателей деятельности университета на уровень факультетов и проектов с одновременной передачей руководителям полномочий по распоряжению выделенными бюджетами и ответственности за достижение результатов. Введена система материального стимулирования АУП и управленческих команд факультетов по принципу достижения результата на основе разработанных систем показателей.

Отмечаются положительные эффекты:

- рост числа инициатив, в том числе, привлекающих внешние ресурсы для их реализации;
- снижение доли экономически неэффективных образовательных программ, рост привлекательности университета для абитуриентов;
- рост объема привлеченных доходов.

В то же время, университет столкнулся с «кризисом лидерства», проявившимся в фактической неготовности ряда руководителей к полноте ответственности за достижение результатов и распоряжения ресурсами, и обострением конфликта между основными и административными процессами. Решение видится в продолжении системной работы по выявлению и привлечению лидеров, постоянному обучению и постепенному формированию новой управленческой культуры, основанной на доверии и ответственности, а также в постепенном уменьшении «разрыва поколений» в категории руководителей, совершенствовании административных процессов и ускорении внедрения цифровых технологий, развитию горизонтальной коммуникации, обеспечения

процессов качественными данными для принятия решений.

По результатам проведения ПСА, при поддержке экспертов ФГАНУ «Социоцентр», стратегических и Форсайт-сессиях с коллективами проектов СП «Забайкалье – территория притяжения» принято решение о реструктуризации программы «Приоритет-2030» и актуализации целевой модели, уточнении и конкретизации ее характеристики и параметров. С целью фокусировки ресурсов, университет принял решение отказаться от СП «Забайкалье – территория притяжения», перенести заявленные мероприятия в реализацию образовательной, научной, молодежной политик, работу по развитию брэнда университета. Прорабатывается «проектная и продуктовая логика» СП «Горная академия».

**Проблемы и вызовы:**

Отмечено смешивание ролей в управлении структурным подразделением «Горная академия» и управлением проектом «Горная академия». Решение: выделить в Стратегическом проекте отдельного проектного менеджера с опытом управления стратегическими проектами и навыками проектного менеджмента.

Низкая операционная эффективность деятельности в виду наличия неоптимизированных и несинхронизированных процессов (управленческих, сервисных и бизнес-процессов). Решение связано с планомерным продолжением цифровой трансформации бизнес-процессов.

Не обеспечен баланс между централизацией и автономией структурных подразделений, не выстроена эффективная система разграничения полномочий и ответственности за результаты деятельности. Решение: внесение изменений в методы и механизмы принятия решений, обеспечив сочетание принципов централизации в функциональных подсистемах и децентрализации в управлении проектами и продуктами.

### **Финансовая модель университета**

Этап трансформации финансовой модели университета в 2024 г. был направлен на вектор достижения показателей развития экономической устойчивости вуза с учетом роста и диверсификации источников поступлений, минимизации потерь, инвестирования средств развития и повышения производительности труда персонала. Выход университета из стадии кризиса, ликвидация просроченной кредиторской задолженности (85,1 млн. руб. на 01.01.2023 г.), вследствие запуска инструментов предыдущего этапа трансформации финансовой модели позволили ориентироваться на направления изменений, стимулирующие к укреплению финансового здоровья вуза. Новый принцип трансформации финансовой

модели в 2024 г. – наращивание финансовой автономии.

В 2024 г. наблюдается положительная динамика по ряду маркеров, выделяемых университетом в качестве индикаторов изменений, разделённых по принципам.

1. Направления изменений и маркеры, определяющие операционный бюджет в 2024 г.:

– использование механизма бюджетирования по ЦФО позволило осуществлять прогнозирование доходов и целевое расходования средств. Совокупный доход в 2024 г. составил 1 901,9 млн. руб., что на 73,9 млн. руб. больше доходов 2023 г. Внебюджетные доходы характеризуются положительной динамикой поступлений за 2024 г. – 659,1 млн. руб. без учета средств гранта в форме субсидии «Приоритет-2030», что на 138,4 млн. руб. больше поступлений 2023 г. За 2024 г. доля внебюджетных средств составляет 37,0 % в общей сумме дохода вуза без учета средств гранта «Приоритет-2030» (целевое значение – 50%).

– рост уровня доходов из средств от ПДД в расчете на 1 НПП за 2024 г. – 2 058,7 т. р., что на 13,2 % больше уровня 2023 г.;

– детализированный анализ статей затрат, определяющих общую емкость себестоимости образовательной услуги, способствующий осуществлению категорирования реализуемых образовательных программ на экономически эффективные и неэффективные, способствовал запуску института РОПов (руководителей образовательных программ) с ресурсным и финансовым обеспечением – зоны тестирования новых продуктов с целью минимизации экономических рисков, наделенных финансовыми полномочиями в сфере управления бюджетом программы и ответственностью за проектирование, продвижение и реализацию ОП, ее финансовый результат;

– трансформация модели ценообразования стоимости ОП на 2024/2025 уч.г. с учетом полной себестоимости позволила сформировать собственный перечень и состав стоимостных категорий по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры всех форм обучения. Так, перечень программ бакалавриата и специалитета 1 курса 2024/2025 уч. г. по очной форме обучения сформирован в пять основных стоимостных категорий, программ магистратуры – в две стоимостные категории, стоимость образовательных услуг за 1 курс по ОФО по программам ВО увеличена относительно стоимости 1 курса на 2023/2024 уч. г. в среднем на 12,5 %, планируемый прирост дохода от ОД в 2024/2025 уч.г. составит 5,5 млн. руб.;

– трансформация части организационной структуры университета обеспечила наличие трех финансово устойчивых ЦФО, осуществлена с

учетом логически выстроенного принципа формирования портфеля образовательной программы на основе проявленной инициативы и вовлеченности коллектива;

– реализация организационного механизма сбалансированности бюджета доходов и расходов, который позволил повлиять на показатель финансовой устойчивости рейтинга качества финансового менеджмента (отсутствие просроченной кредиторской задолженности) и подняться на 8,2 процентных пункта.

2. Направления изменений и маркеры, определяющие бюджет развития как базы финансового обеспечения инициатив вуза в 2024 г.:

– переход от затратного к инвестиционному подходу при формировании бюджета расходов, выравнивание финансового состояния, как результат усиление ресурсной базы развития: повышение доли бюджета развития университета из внебюджетных средств в 2024 г до 9,3% (целевое значение 7%) от общего объема внебюджетных доходов вуза (в 2023 г. – 5,9%);

– запуск механизма обеспеченности оборотными средствами позволил нарастить объем внебюджетных средств на реализацию ПСАЛ «Приоритет-2030» до 75,1 млн. руб. в 2024 г., что на 51,5 млн. руб. больше софинансирования 2023 г., в том числе за счет роста финансового вклада партнеров.

Проблемы и вызовы:

Финансово неустойчивые центры финансовой ответственности, сдерживают децентрализацию системы распределения средств и выступают барьером к переходу от Центров доходов к Центрам финансового результата и инвестиций в финансовой структуре университета с полномочиями самоуправления финансами, а также перезапуск системы материального стимулирования ППС. Решение: пересмотр элементов организационной и финансовой структуры на основу продуктового подхода и проведение штатных мероприятий: выделение портфеля образовательных программ в качестве финансовой единицы центра доходов, самой ОП – в качестве единицы учета объема учебной нагрузки.

Реализация экономически не эффективных образовательных программ. Из 64 ОПВО очной формы обучения 34 ОП (или 53%) имеют превышение затрат над доходами свыше 500 т. р. Решение: при приеме 2025 г. учитывать статистику востребованности и экономическую эффективность программ.

Недостаточный уровень качества финансового менеджмента, обеспечивающий снижение рисков потери финансовой устойчивости,

создание ресурсной базы развития и устойчивый рост (2023 г. – 78,9%, прогноз 2024г. - 79%). Факторы: недостаточный рост доходов от ПДД, высокая доля расходов на ФОТ в структуре расходов. Решение в части расходов: изменение подходов расчета штатной численности преподавателей на основе целевого соотношения «преподаватель – студент» с дифференциацией по типам ЦФО – держателей портфеля ОП в зависимости от направлений подготовки (запрос в адрес образовательной политики).

Незначительный (2,6 %) прирост доходов от реализации ДПО при сокращении уровня накладных расходов с 28% до 14%. Отсутствие ответственности за показатели финансовой устойчивости и экономической эффективности у проректоров, деканов и др. руководителей (ответственность возложена только на финансовую службу), отсутствие экономической оценки большинства принимаемых решений. Недостаточная инициатива подразделений по привлечению дополнительных доходов. Решение: совершенствование системы КРІ руководителей и механизма мотивации НПП.

### **Политика в области цифровой трансформации**

Реализация политики в 2024 г. была направлена на решение следующих задач и вызовов, определяемых изначально низким уровнем цифровой зрелости университета (по состоянию на 2022 год):

- критически устаревшие сетевая инфраструктура, серверная и компьютерная база университета, не позволяющие осуществить переход к современным цифровым решениям и обеспечить качественный доступ к цифровым ресурсам для образовательного процесса;

- отсутствие культуры описания, регламентации и систематизации ключевых бизнес-процессов;

- низкий уровень цифровых компетенций работников всех категорий.

Развитие инфраструктуры цифровой среды велось по двум направлениям:

1. Развитие и обновление централизованной сетевой инфраструктуры

2. Создание материальной и программной базы для формирования цифровых компетенций обучающихся, в том числе, овладения ими цифровыми инструментами для соответствующих профессиональных областей.

Реализован первый этап проекта «Сетевая инфраструктура и обмен

данными», в результате которого:

- технически и экономически обоснованы и приняты решения в вопросе выбора стратегии развития информационной и сетевой инфраструктуры университета – поэтапный переход к технологии «тонкий клиент» с распределённым доступом к информационным сервисам и ресурсам, ИТ-инфраструктуре. Ожидаемые эффекты: повышение производительности, значительный рост скорости процессов, экономия ресурсов;

- частично обновлено серверное оборудование СХД Tatlin.Flex.PRO v2, Tatlin.Flex.ONE, сервер Vegman R120 G2, проведена его настройка и запуск в эксплуатацию;

- увеличена пропускная способность сети научно-образовательного пространства «Кулагин» (наиболее посещаемого студентами) до 1 Гбит/сек. С целью обеспечения студентам и преподавателям доступа к интернету для учебы, исследований и коллаборации в любой точке корпуса, повышения удобства и эффективности образовательного процесса организован беспроводной доступ к интернету с обязательной авторизацией, абонентская емкость увеличена до 4800 пользователей одновременного подключения;

В рамках проектов «Цифровая кафедра ЗабГУ», «Научно-образовательное пространство «Кулагин», «Чернышевский»», с целью цифровой трансформации образовательного пространства, создания условий для внедрения цифровых технологий в образовательный процесс:

- введена в эксплуатацию современная смарт-студия, создан центр симуляторов и тренажеров на базе технологий виртуальной и дополненной реальности VR/AR и современные лекционные аудитории для гибридной формы обучения.

- созданы 3 новых цифровых пространств со специализированным профессиональным ПО на основе партнерских соглашений: с Micromine Alastri 10 лицензий, Micromine Spry 10 лицензий, Micromine origin&beyond 50лицензий, nanoCAD не ограниченная лицензия;

В целях управления ИТ-инфраструктурой разработан и внедрен инструмент, с помощью которого постоянно актуализируется база данных инвентаризации ИТ-инфраструктуры и ПО.

В целях обеспечения устойчивости и информационной безопасности политика реализуется в соответствии с принципом обеспечения технологического суверенитета: поэтапная замена импортного сетевого и компьютерного оборудования, программного обеспечения на отечественное, в том числе, СПО.

На основе результатов аудита 2023 г. сформирована и принята к реализации с 2024 г. «дорожная карта» по разработке и внедрению цифровых сервисов и инструментов в системы управленческого учёта и бюджетирования, документооборота по основной деятельности, управления студенческим контингентом, кадрами, образовательными программами.

В рамках проекта «Внедрение процессов автоматизации системы управленческого учёта в Университете и введению электронного документооборота» с широкой вовлеченностью коллектива работников выполнено описание с одновременной оптимизацией на принципах бережливого производства 2-х административных бизнес-процессов с последующим их заведением в СЭД на базе 1С. С 2025 г. запланирован переход к технологической эксплуатации в масштабе университета.

С целью поддержки пользователей проводится систематическое обучение, в том числе, еженедельные семинары в режиме вопрос-ответ, разработана и запущена система приема и обработки заявок Help Desk. Внутренний запрос на цифровизацию процессов дополнительно стимулируется высокой территориальной удаленностью корпусов, соответственно, присутствуют ожидания роста оперативности в результате внедрения цифровых сервисов. Вместе с тем, часть работников, в особенности старшего поколения, продолжает испытывать сложности. Для решения проблемы в 2025 г. в пилотном режиме начнет работу отряд цифровых-волонтеров из числа студентов.

Помимо недостаточного общего уровня цифровой культуры работников, университет столкнулся с проблемой дефицита кадровых ресурсов и компетенций ИТ-специалистов подразделений разработки и сопровождения цифровых сервисов. Поскольку внешний поиск не дал результатов, принято решение сделать ставку на развитие собственных кадров. Реализованы следующие мероприятия:

- создана практическая площадка для студентов профильных ИТ-направлений в Управлении информационных технологий, где студенты включаются в задачи развития цифровой среды университета, в том числе в рамках курсовых работ и ВКР;

- штат УИТ доукомплектован за счет выпускников 2024 г.;
- 26 сотрудников, задействованных в разработке и внедрении цифровых инструментов, прошли повышение квалификации и стажировки.

Полученные результаты поставили ряд новых проблем и вызовов:

- усилился разрыв между уровнем цифровых компетенций АУП и ППС и имеющимися возможностями и инструментами. Решение: во взаимодействии с образовательной политикой и политикой управления

человеческим капиталом разработать линейку возможностей для развития цифровых компетенций работников (повышение квалификации, просвещение, тест-драйвы и т.п.), обеспечить широкое вовлечение в проектирование функциональной архитектуры сервисов и их внедрение, описание бизнес-процессов с целью их последующего перевода на цифровые платформы;

- рост социальной напряженности определенной части коллектива вследствие введения правил и регламентации процессов. Решение: постоянный контроль качества и скорости процессов, наглядная демонстрация преимуществ цифровой платформы;

- необходимость проработки и внедрения совместно с кампусной и инфраструктурной политикой новых норм в части обеспечения доступа к цифровым пространствам и оборудованию на основе баланса доступности, эффективности и безопасности, что потребует новых организационных и инфраструктурных решений.

В 2024 г. завершена оптимизация веб-портала ЗабГУ, обеспечена стабильная работа портала, высокая скорость загрузки и соответствие современным стандартам безопасности, а также изменен UX/ UI-дизайн. Переход на новый веб-портал в феврале 2025 г.

В 2025 г., в целях повышения эффективности принятия решений на всех уровнях управления запланировано внедрение системы бизнес-аналитики (BI-систему). BI-система будет интегрирована с ключевыми внутренними информационными системами университета, что позволит собирать, анализировать и визуализировать данные в режиме реального времени.

### **Политика в области открытых данных**

Трансформационные изменения внутри политики касаются повышения публичности, популяризации, роста узнаваемости и влияния ЗабГУ в образовательной и научной среде, в отраслевых профессиональных сообществах на уровне региона, макрорегиона, России и приграничных стран в первую очередь за счет трансляции информации о результатах научных исследований и разработках университета.

В 2024 г. получены следующие результаты:

- Запущена система регулярного социологического мониторинга мнений разных целевых групп в отношении образовательных и научных

продуктов университета, с акцентом на молодежную аудиторию (школьники, студенты) силами НИЛ социологического мониторинга как основы для формирования коммуникационных стратегий.

– Разрабатывается комплекс мероприятий по поддержке научных журналов ЗабГУ «Вестник ЗабГУ», «Гуманитарный вектор» «Учёные записки ЗабГУ», включённых в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в целях повышения их рейтинга. В 2024 г. в рамках действия нового порядка категорирования журналов, входящих в Перечень ВАК, научные издания ЗабГУ категорированы в К2, что формирует вызов необходимости повышения их позиций в рейтингах, изменения редакционных стратегий;

– Изменен подход к публикационной и издательской деятельности. Фокус – повышение открытости результатов научно-исследовательской деятельности коллективов университета и рост их качества, в том числе, через усиление внешней экспертизы, а также апробация новых форм репрезентации данных. В этих целях реализован конкурс издательских грантов на 2025 г. по трем направлениям: труды ученых ЗабГУ, учебные издания, материалы для широкого круга лиц.

– В целях повышения качества данных реализуется комплекс мероприятий, направленных на формирование пула внешних экспертов, апробируются инструменты верификации данных, их визуализация и презентация по ключевым направлениям деятельности университета. Сформированы сетевые партнёрства с экспертными центрами, как действующие площадки для обмена и верификации данных (НОЦ «Север», СПБГУ, МИСИС, Группа компаний Б1).

– В рамках поддержки развития СП «Горная академия» сформирован механизм коммуникации с партнерами по сильным компетенциям университета в научно-технических услугах, научно-исследовательской работе, экспертизе и ДПО. В 2023 г. создана Витрина ДПО (<https://dpo.zabgu.ru/>), в 2024 г. разработана цифровая карта компетенций университета в соответствии с перспективными научными направлениями. Вместе механизмы формируют экосистему науки, образования и инноваций для университетов и организаций-партнеров, представляющий открытую базу данных основных достижений научной и образовательной политики ЗабГУ.

– Апробированы современные коммуникационные инструменты открытости данных. Создан публичный канал НИЛ Социологического мониторинга, где публикуются основные результаты НИР. В 2025 г. запланирован к созданию единый информационный ресурс по горному

направлению ДФО. На веб-портале университета создаются разделы молодежных лабораторий: Цифрового горного дела и геоэкологии; Лаборатория комплексного исследования трансграничья и прикладного востоковедения, создан раздел «Приоритет-2030» и открытый канал по проджект-менеджменту.

Полученные результаты поставили ряд новых проблем и вызовов:

Расширение возможностей внутрикорпоративного взаимодействия студентов, работников и партнеров ЗабГУ, в т.ч. через созданные онлайн каналы коммуникаций, веб-портал ЗабГУ, спровоцировало разрыв между накоплением данных, их хранением, систематизацией и анализом. Решение: разработка сервисов и механизмов быстрого анализа внутренних и внешних данных ЗабГУ, в т.ч. формирование открытой для пользования базами данных ИТ инфраструктуры.

Сохраняется проблема низкого уровня компетенций работников, способных транслировать результаты деятельности в открытое пространство, в т.ч. на мировом уровне. Решение: продолжение практики во взаимодействии с образовательной политикой и политикой управления человеческим капиталом разработать линейку возможностей для развития коммуникативных компетенций работников (повышение квалификации, просвещение, мастер-классы и т.п.).

## **Раздел II. Информация с описанием достигнутых результатов при реализации стратегических проектов**

### **Стратегический проект «Горная академия»**

Согласно рекомендациям к реализации Программы развития ЗабГУ по итогам заседания подкомиссии для проведения отбора среди университетов, осуществляющих образовательную деятельность и находящихся на территории ДФО, в целях участия в программе академического стратегического лидерства «Приоритет-2030», об уточнении продуктового фокуса Стратегического проекта (далее – СП), командой представлена дорожная карта реализации СП.

Результатом реализации СП является создание на базе ЗабГУ центра новых компетенций и экспертизы в сфере недропользования в контексте перевода экономики Дальнего Востока к инновационному сценарию развития с учетом перехода от добычи минерального сырья к его глубокой переработке, и глобального тренда на цифровизацию горнодобывающей промышленности, а также расширения возможностей развития сопутствующих видов производств и широкого спектра инженерных компетенций, востребованных в ДФО.

Результат достигается:

– созданием и инсталляцией передовых и экспериментальных образовательных практик в программы инженерного образования на основе его интеграции с производством прикладными исследованиями и инжинирингом;

– развитием ключевых научных направлений и разработок, в том числе в ключе достижения технологического суверенитета в области добычи и глубокой переработки минерального сырья, энергетики, промышленной экологии, прикладной химии, цифровизации и роботизации горной отрасли.

Логика СП «Горная академия» исходила из ситуации и разрывов:

1. Разрыв между спросом на рынке труда и рынке образования. При динамично развивающейся на Дальнем Востоке горной индустрии и растущем спросе на инженерные кадры, фиксируется стагнация спроса абитуриентов на инженерные специальности горного профиля.

2. Кадровый разрыв. На фоне старения преподавательского корпуса, многолетнего отсутствия притока молодых НТР обострился поколенческий разрыв в кадровом обеспечении инженерных программ.

3. Увеличивающийся разрыв между возрастающим запросом индустрии на НИОКР в связи с массовым запуском инвестпроектов в отрасли, фактическими возможностями и репутацией ЗабГУ.

В этом направлении в отчетный период получены следующие результаты:

1. Преодоление разрыва между спросом рынка труда и рынком образования потребовали комплексной работы над повышением престижа инженерной профессии в отрасли. Решение проблемы на данном этапе было сфокусировано на следующих мероприятиях.

– проект «Горная школа ЗабГУ» – сформирована образовательная площадка прединженерной подготовки школьников, через практики наставничества, осуществляемые студентами старших курсов ЗабГУ. Проект реализован в рамках молодежной политики ЗабГУ при поддержке Министерства образования и науки Забайкальского края, горнопромышленных компаний-партнеров (ООО «ГРК «Быстринское», ООО «Удоканская медь», АК «АЛРОСА») и участия комитетов образования и СОШ районов Забайкальского края. Проект способствовал созданию профессионально ориентированного сообщества среди старшеклассников, мотивированных к получению инженерного образования с расширенными компетенциями в области недропользования. В рамках проекта разработана и реализована программа ДПО для студентов «Наставничество в прединженерной подготовке школьников».

– создан консорциум между ЗабГУ, Правительством Забайкальского края и МФТИ по запуску (ноябрь 2024 г.) инженерных классов «Наука в регионы». Участниками стали 13 школ региона, 260 школьников.

– осуществлен второй набор школьников в Забайкальскую малую академию наук по 22 направлениям. Проект, запущенный в 2023 г., встраивается в многоуровневую систему работы с абитуриентами в рамках совершенствования системы непрерывного образования.

– по запросу предприятий горной промышленности запущены новые образовательные программы (18.03.02 Ресурсосберегающие технологии в горнометаллургическом и нефтегазовом комплексе; 09.03.01 Автоматизированные системы и вычислительные машины в промышленных комплексах, 15.03.04. Технология горного машиностроения). Разработка программ осуществлена совместно с индустриальными стейхолдерами и в деталях учитывает потребности горной промышленности, а также необходимость формирования исследовательских компетенций и интеграции с научными проектами.

Расширяя спектр инженерных программ и предоставляя студентам возможности специализации на проблематике горной отрасли, развивая молодежную среду и систему воспитания регионального и отраслевого патриотизма, ЗабГУ становится надежным кадровым оператором для горной отрасли ДФО.

– в контексте модели «Университет-ГОК» произведена пересборка образовательных программ на принципах практико-ориентированности и интеграции с научным исследованием. В специальные дисциплины профильных образовательных программ включены модули, гибко-ориентированные на решение текущих запросов и перспективных задач горного производства и нацеленные на приобретение студентами цифровых компетенций для планирования, проектирования, автоматизации и роботизации горных работ, энергоснабжения. Студенты в ходе выполнения ВКР при содействии преподавателя и опытного наставника из числа ведущих специалистов горного предприятия решают научно-практическую или инженерную задачу реального производства с последующей ее реализацией (кейсы Быстринского, Удоканского ГОКов, Мангазея Майнинг, ПАО «ППГХО» и др.).

– развивается модель индивидуализации образовательной траектории студентов через получение рабочих профессий и дополнительных профессиональных компетенций, и квалификаций, приобретаемых как в ЗабГУ, так и на предприятии. Получая рабочую профессию (флотатора, дробильщика, горнорабочего, машиниста экскаватора, взрывника и др.) студенты становятся квалифицированными специалистами, способными во время практики уже после 2-3 курса самостоятельно выполнять трудовую функцию и получать рабочие допуски, что исключительно важно в условиях жесткой регламентации труда в горной отрасли. Дальнейшая реализация образовательного процесса через выбор трека предметного курсового проектирования, программы ДПО («Оператор САД-ГГИС систем», «Управление персоналом на горных предприятиях» и др.), углубленные стажировки без отрыва от обучения (ООО «Забайкалзолотопроект», ООО «Азот Майнинг Сервис», ООО «Востокгеосервис», Ростехнадзор и др.) позволяет студенту получить набор уникальных компетенций, в том числе self и soft, «заточенных» под задачи конкретного предприятия.

– запуск специализированных сетевых ДПО в рамках существующих консорциумов и коллабораций. Консорциумом «Горное образование – Дальний Восток» ЗабГУ и ООО «Хорошая-Экология» разработана и реализована сетевая ОП ДПО «Зеленые кадры в горной

отрасли». 18 слушателей из 3 регионов РФ получили практические навыки в области разработки проектной и природоохранной документации для горнодобывающих горнорудных предприятий, экспертных решений в области экологии и инженерных изысканий от инженеров компании партнера консорциума «Хорошая-Экология» (г. Магадан). Реализуемая сетевая образовательная программа с Московским физико-техническим институтом при финансовой поддержке АО «HighlandGold» позволила студентам 1-2 курсов Горной Академии получить передовые базовые инженерные и ИТ компетенции, востребованные на геологоразведочных и горнодобывающих предприятиях компании, а преподавателям освоить новые методики и подходы базового инженерного образования. Подготовку по данной программе получают 9 человек первого набора и 25 – второго. По окончании обучения АО «HighlandGold» предоставляет студентам места для прохождения производственных практик с последующим трудоустройством.

– практика проведения и участия студентов Горной академии в научно-образовательных школах и хакатонах, кейс-чемпионатах различного уровня, в т.ч. от партнеров, способствует привлечению молодежи на Дальний Восток, получению внешней оценки качества образования Горной академии, экспертизе компетенций.

2. Для решения проблемы кадрового дефицита молодых исследователей и преподавателей были проведены следующие мероприятия.

– на основе передового опыта ведущих горных ВУЗов модернизируется система воспроизводства научных и научно-педагогических кадров. В партнерстве с Санкт-Петербургским горным университетом императрицы Екатерины II реализованы два модуля сетевой программы «Подготовка и воспроизводство научно-педагогических кадров». В процессе реализации программы 12 аспирантов получили передовую экспертизу своих диссертаций, что позволило им более системно подойти к проблематике исследований и усилить их элементами прорывных решений, в том числе использованием искусственного интеллекта. Прошедшие в рамках проекта стажировку руководители аспирантуры познакомились с эффективной системой подготовки кадров высшей квалификации СПбГУ, элементы которой были адаптированы для условий ЗабГУ.

– разработаны и апробированы инструменты адресного привлечения НПР в проекты Горной академии. Для решения узкоспециализированной задачи комплексного использования ископаемых

углей, в т.ч. с повышенным содержанием ЕРН, решаемой в рамках СП, привлечены ведущие ученые в этой области д.т.н., профессор С.А. Эпштейн (МИСИС), д.т.н. А.А. Морозов (ПАО «ППГХО»). Проведение конкурса «Академическая карьера. Лидерами становятся» позволило привлечь в штат Горной академии молодых сотрудников-исследователей, обладающих IT и конструкторскими компетенциями. Расширены точки входа в Горную академию для молодых НПП, за счет дополнительных преференций, обеспеченных в т.ч. при участии партнеров (стипендиальная программа ООО «Удоканская медь», ОАО «ГРК Быстринское»).

– Увеличение заказов партнеров на НИОКР в текущем периоде обострило проблему дефицита кадров. Для решения спроектирована новая модель трудовой функции НПП – ведущие сотрудники горных предприятий задействуются в совместных НИОКР, реализации основных образовательных программ и программ ДПО. Правтика прошла пилотную апробацию. Институционализация практики планируется в 2025 г.

### 3. Разрыв в науке.

– Разработаны и готовы к внедрению новые механизмы системного включения НПП Горной академии в производственно-технологическую повестку промышленных партнеров (ГРК Быстринский, ООО «Удоканская медь», «Росатом»). Заключено долгосрочное соглашение на выполнение текущих НИОКР («подписка на лабораторию») с ООО «Удоканская медь» (изучение физико-механических свойств, состава горных пород, технологические исследования и др.). Специалистами Горной академии, посредством сетевого взаимодействия, осуществляется текущее цифровое планирование горных работ Удоканского ГОКа. На территории вахтового поселка Быстринского ГОКа запущена опытно-промышленная эксплуатация разработанного в ЗабГУ теплового рекуператора для возврата сбросной теплоты в системах водоотведения, конструкция адаптирована для отечественных систем водоотведения и позволяет снизить углеродный след продукции предприятия. Достигнуты договоренности по совместному с СПГУ решению актуальной задачи пылеподавления на технологических объектах Быстринского ГОКа в зимний период. В сотрудничестве с АО «Хиагда» (Росатом) намечается мелкосерийное производства контроллера для интеллектуального управления системами отопления, на объектах предприятия производятся его полевые испытания. Перспективы развития тематик НИОКР связаны с разработками в области цифровизации и роботизации горного производства и смежных отраслей, исследований в области обогащения, выщелачивания упорных руд (редкоземельных и

золотосодержащих), повышения энергоэффективности горного производства.

В рамках СП завершается проект, предлагающий комплексные геоэкологические решения в области рекультивации золошлаковых отвалов крупных ТЭЦ Забайкалья и вторичного использования золошлаков от сжигания ископаемых углей, в том числе с повышенным содержанием естественных радионуклидов. В отчетный период при партнерском участии ИнтерРАО (филиал Харанорская ГРЭС) и ПАО «ППГХО» (Краснокаменская ГРЭС) было отобрано и исследовано около 200 проб золошлаков. На основе их элементного и химического анализа, данных об активности ЕРН разработаны цифровые модели шлакозолоотвалов как техногенных месторождений сырья для получения композитных строительных материалов и линейных сооружений в сложных геокриологических условиях, предложены составы новых композитных строительных материалов. Цифровые модели позволяют дифференцированно осваивать техногенный минеральный объект, выделяя участки с повышенным содержанием радиоактивных и потенциально опасных элементов для последующего захоронения (использования). Разработаны и практически подтверждены рекомендации по закреплению пылящих поверхностей шлакозолоотвалов. Перевод золошлаковых отвалов из категории отходов в сырье позволяет снизить экологическую нагрузку на окружающую среду, произведенные на их основе композиционные строительные материалы в перспективе имеют хорошую маржинальность на местном рынке.

Разработана технология энергоэффективного интеллектуального управления системами отопления, реализуемая в виде аппаратной структуры и программного алгоритма контроллера управления. Уровень реализации УГТ 5. Итоговым целевым результатом является серийный образец интеллектуального адаптивного контроллера управления отоплением для киберфизических систем теплоснабжения. В рамках работы предложена математическая модель системы отопления, созданы имитационная модель и лабораторный полигон для исследования эффективности автоматизируемых систем отопления с целью оптимизации и настройки управляющего алгоритма при пуско-наладочных работах, обеспечивающие повышение экономической эффективности и качества функционирования отопительных систем жилых зданий и промышленных объектов. В рамках реализации научно-исследовательской части проекта осуществляется сотрудничество и взаимодействие с Шэньянским технологическим институт (КНР), АО «Микрон» (г. Зеленоград), АО

«Хиагда» (РОСАТОМ), устанавливаются партнерские связи с ООО «Улан-Удэнское приборостроительное» и ООО "МОНТАЖ АВТОМАТИКИ" с целью серийного производства и оптово-розничной реализации контроллера.

Создаются заделы для новых научно-технологических направлений деятельности Академии, связанные с:

- технологиями мониторинга и прогнозирования состояния окружающей среды, предупреждения и снижения рисков ЧС техногенного характера в районах горных работ на основе роботизированных систем;
- аудит и настройка технологических процессов обогащения на ГОКе;
- инновационные технологии переработки руд месторождений Дальнего Востока;
- внедрением технологий искусственного интеллекта в элементы горнотранспортного комплекса на промышленных предприятиях;
- альтернативными источниками энергии и энергосбережением и др.

Данные направления укладываются в перечень приоритетных направлений научно-технологического развития РФ (1. Высокоэффективная и ресурсосберегающая энергетика; 7. Адаптация к изменениям климата, сохранение и рациональное использование природных ресурсов), востребованы у индустриальных стейкхолдеров и обладают высоким потенциалом коммерциализации и практической реализации результатов. Тематики формируют единую исследовательскую программу «Новые технологии геометаллургии» (проработка и формирование дорожной карты реализации программы в 2025 г.).

Проблемы и вызовы реализации СП:

- кадровые проблемы: дефицит молодых исследователей и преподавателей;
- дефицит компетенций в области высоких технологий;
- сложности коммерциализации разработок, отсутствие в университете механизма сопровождения проектов и разработок;
- отсутствие инфраструктурных возможностей для полноценной интеграции команд и создание интегрированной междисциплинарной научно-образовательной среды, коммуникационных площадок на современных принципах (коллективы и лаборатории разбросаны в разных зданиях в разных частях города, на большом отдалении друг от друга);

– разрыв между сложившимися в университете правилами и регламентами и необходимостью повышения оперативности, гибкости, скорости принимаемых решений в кадровой сфере, в области управления бюджетами, создания команд, запуска новых программ и образовательных моделей. Административная система и система управления университетом не во всем соответствуют формирующемуся запросу, часть инструментов (в кадровой, образовательной, научной политиках) отсутствуют или находятся в зачаточном состоянии, что формирует риски для СП. В качестве решения университет продолжит развитие матричной структуры, предполагающей делегирование и реальную передачу полномочий, большую степень влияния СП на политики и процессы.

Возможные пути решения:

– расширение практики привлечения специалистов с соответствующими компетенциями, грантовой поддержки молодых исследователей в университете (экспресс-гранты для оперативного решения текущей научной задачи);

– преодоление научной разобщенности подразделений Горной академии путем целевого формирования междисциплинарных команд с углубленными компетенциями для решения нестандартных задач, подкрепление условий коммуникации и сотрудничества соответствующими решениями в области инфраструктуры через создание современного межвузовского кампуса;

– формирование в ЗабГУ новых компетенций в области высоких технологий путем целевого ДПО молодых специалистов на ведущих научных и образовательных площадках России и дружественных стран;

– создание научно-конструкторского центра общего пользования, оснащенного технологическим оборудованием обработки материалов и прототипирования с целью доведения имеющихся разработок с уровня УГТ 5-7;

– изменения в образовательной и научной политике, политике по развитию человеческого капитала.

### **Стратегический проект «Забайкалье – территория притяжения».**

На основании проведенного анализа стратегического проекта «Забайкалье – территория притяжения», с точки зрения создания в его рамках конкретных продуктов для внешнего потребителя показал, что проект может оказать влияние на социальные процессы региона в сторону наилучшего варианта будущего, но его результаты не могут быть употребимы и измеримы.

Решением проектного комитета (протокол №11 от 29.12.2023 г.) СП «Забайкалье – территория притяжения» закрыт, заявленные в программе мероприятия интегрированы в реализацию образовательной, научной, молодежной политик, работу по позиционированию университета.

Решение поддержано комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора российских образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (протокол №ВФ/55-пр от 20.11.2024 г.)

### **Достигнутые результаты при построении сетевого взаимодействия и кооперации**

ЗабГУ работает над выстраиванием результативной взаимовыгодной системы коммуникации в логике формирования «хаба», как точка сборки партнерства. В разрезе политик и стратегического проекта достигнуты следующие результаты:

В отчетном периоде университет реализует 10 программ в сетевой форме с российскими и зарубежными университетами. Привлечение партнеров к образовательному процессу позволяет значительно повысить качество подготовки кадров, в том числе через проектное обучение, научно-образовательные летние и зимние школы, академическую мобильность, что позволяет разрабатывать и внедрять практико-ориентированные образовательные программы, организовывать стажировки на площадках партнеров, в т.ч. вне учебного процесса, и обеспечивать студентам и выпускникам быстрый выход на рынок труда.

В 2024 г. апробирована практика запуска партнерских сетевых программ ДПО. Реализованы три таких программы: «Зеленые кадры в горной отрасли» с ООО «Хорошая экология» (г. Магадан), «Государственное и муниципальное управление» и «Экономика» с Ассоциацией «Национальная платформа открытого образования», «Аналитика социальных медиа: теория, практика, инструменты» с ООО «Ркью Эдженси». Слушатели получают возможность нарастить узкоспециализированные, практические компетенции, а работодатель получает проработку своих проблемных кейсов, варианты решения их.

Системная работа с партнерами в рамках консорциумов, выход университета и «сервисной» позиции, фокусировка и выделение продуктового результата реализации стратегического проекта спровоцировали появление запроса создание новых для университета типов

партнерств: в рамках консорциумов привлекаются партнеры, обладающие компетенциями для создания полного инновационного цикла.

Динамика развития проектов и новых партнерств способствовали пересмотру коммуникативных и интеграционных процессов в университете. В целях единого планирования и фокусировки ресурсов на развитие стратегических и приоритетных партнерств в университете сформирован единая коммуникационная точка для диалога и долгосрочного поэтапного сотрудничества с партнером. Ответственное лицо аккумулирует дорожную карту сотрудничества, выстраивает коммуникацию.

Все стратегически важные и проектные сессии проходят с обязательным вовлечением партнеров не только для их погружения в работу университета, но и выработки совместных решений. Благодаря тесному контакту в университете меняется среда, культура сотрудничества и взаимодействия.

В 2024 г. спектр деятельности Совета партнеров – коллегиального органа управления программой развития расширился с учетом перспектив строительства кампуса. Вопросы интеграции Совета партнёров ЗабГУ в кампусный проект обсуждены на заседании Совета партнеров, приняты решения о заключении соответствующих соглашений.

Вызовы и проблемы:

В результате перехода в логику продукта, появилась потребность в формировании продуктовых консорциумов. Вместе с тем, у университета отсутствует такой опыт и не наработаны соответствующие механизмы управления, включая управление рисками. В 2024 г. сделана первая попытка структурирования деятельности по взаимодействию с партнерами и формированию продуктовых консорциумов. Дирекция НОЦ Горной академии определена в качестве «единого окна» для партнеров и центра управления партнерствами, разрабатываются внутренние нормативные документы. Вместе с тем, эта система еще только выстраивается.

В 2023-2024 г. ЗабГУ выступал головным вузом Консорциума «Лидеры горного образования – Дальний Восток», сформированного в 2023 г. под эгидой АО «Корпорация по развитию Дальнего Востока и Арктики», в его состав вошли 6 вузов ДФО. Несмотря на выстроенную коммуникацию, эффектов в виде реально действующих совместных проектов до настоящего времени не получено, реального запрос на них не выявлен.

ЗабГУ в целевой модели университета на 2030 год ставит ориентир модели вуза как «хаба», однако данная модель нуждается в более детальной проработке с участием стейкхолдеров и параметризации. Данная задача поставлена на 2025 г.

