



# СТРАТЕГИЯ

## Воронежского

### государственного университета

Добро пожаловать!





# СТРАТЕГИЯ Воронежского государственного университета

Принята Ученым советом ВГУ  
29.09.2017 г., протокол № 7.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Термины и определения .....	3
Исторические предпосылки развития университета .....	4
Общая характеристика университета .....	5
1. РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВОРОНЕЖСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА .....	6
1.1. Внешняя среда Университета .....	6
1.1.1. Угрозы внешней среды.....	6
1.1.2. Возможности внешней среды .....	17
1.2. Внутренняя среда Университета .....	24
1.2.1. Сильные стороны Университета.....	24
1.2.2. Слабые стороны Университета.....	34
2. МИССИЯ ВГУ. НАПРАВЛЕНИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА .....	38
2.1. Миссия Университета .....	38
2.2. Цели стратегического развития .....	38
2.3. Задачи стратегического развития.....	40
3. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ .....	45
4. ИНДИКАТОРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА .....	49
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	52

# ВВЕДЕНИЕ

---

В данном документе представлена стратегия Воронежского государственного университета (далее также – Университет, ВГУ), включающая: стратегический анализ современного положения ВГУ, миссию, стратегические направления, стратегические цели и стратегические задачи развития Университета, а также индикаторы стратегического развития и общее описание механизма реализации стратегии.

При разработке стратегии учитывались:

- Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года;
- Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации;
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года;
- Основные положения Стратегии социально-экономического развития Воронежской области;
- Результаты реализации Программы стратегического развития Воронежского государственного университета на 2012–2016 годы.

Стратегия Университета является основой для разработки:

- программ стратегического развития университета;
- программ стратегического развития факультетов и институтов;
- стратегических проектов университета;
- стратегических проектов факультетов и институтов.

Стратегия разработана на период до 2030 года.

## Термины и определения

В настоящем документе используются следующие термины.

**Миссия** – смысл существования организации, ее предназначение для субъектов, составляющих ее внешнее окружение.

**Стратегия** – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Содержание стратегии определяет выбор:

- стратегических направлений и стратегических целей;
- критериев выбора способов достижения таких целей;
- механизма решения стратегических задач.

**Стратегическая цель (цели)** – одна или несколько целей, отражающих желаемое состояние организации.

**Стратегические направления** – направления деятельности организации, соответствующие ее миссии и (или) обеспечивающие ее выполнение ресурсами.

**Ведущие вузы** – в соответствии с нормативными документами Министерства образования и науки РФ к ведущим вузам относятся федеральные университеты, национальные исследовательские университеты, а также вузы, получившие право самостоятельно утверждать образовательные стандарты.

**Референтные вузы** – вузы, выбранные для сравнительного анализа в силу близости позиций в рейтингах, уровня развития региона расположения вуза и структуры реализуемых направлений подготовки (специальностей).

## Исторические предпосылки развития университета

Выбор стратегических целей опирается на потенциал и ценности, сложившиеся за 100-летнюю историю развития ВГУ как российского классического университета.

Университет был основан в 1918 г. на базе эвакуированного в г. Воронеж Императорского Юрьевского (Дерптского) университета. Профессорский состав, библиотечные и музейные фонды Дерптского университета позволили ВГУ с момента основания войти в число ведущих центров университетского образования и науки. В последующие годы развитие университета определяли работавшие в нем всемирно известные ученые: Б.М. Козо-Полянский, Н.Н. Бурденко, Н.А. Успенский, К.К. Сент-Илер, И.И. Барабаш-Никифоров, М.С. Цвет, С.И. Костин, К.Н. Миротворцев, Н.Н. Боголюбов, А.К. Сушкевич, М.М. Гринблюм, А.П. Поспелов, Г.М. Баженов, М.А. Левитская, А.В. Думанский, А.П. Палкин, А.Д. Богоявленский, Ф.Н. Мильков, С.Г. Вишняков, М.А. Красносельский, С.Г. Крейн, В.И. Соболев, Л.П. Рапопорт, И.Н. Бороздин, П.Г. Богатырев, В.Н. Замятин и многие другие.

Среди выпускников университета – первый советский лауреат Нобелевской премии по физике П.А. Черенков, академики, деятели науки и культуры, министры, руководители крупных предприятий, успешные бизнесмены.

ВГУ с 1960-х гг. (одним из первых в стране) начал академическое и научное сотрудничество с ведущими университетами Западной Европы, включился в программы международного обмена. С середины 1990-х гг. университет является постоянным участником международных программ Европейского союза.

## Общая характеристика университета

ВГУ – классический университет, реализующий широкий спектр образовательных программ и исследовательских проектов в области естественных, гуманитарных и социальных наук. В 2017 г. в ВГУ реализуется 99 основных образовательных программ высшего образования по 27 укрупненным группам направлений подготовки и специальностей (далее – УГНС), ведутся исследования и разработки в 24 областях знаний.

Университет работает на уровне мировых стандартов качества и компетенций. С 2006 г. в вузе действует система менеджмента качества, сертифицированная на соответствие международному стандарту ISO 9001, с 2015 г. область сертификации включает все основные процессы (высшее и дополнительное образование, научно-исследовательскую и инновационную деятельность).

Университет открыт и доступен для абитуриентов любого региона России и любой страны мира. В 2017 г. в ВГУ обучались граждане 75 зарубежных стран.

Университет создает условия для обучения студентов независимо от их социального статуса и физических возможностей. С 2015 г. в ВГУ работает Центр инклюзивного образования, созданы условия «доступной среды» и обеспечена поддержка инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Университет глубоко интегрирован в глобальные процессы академического и научного обмена. В 2017 г. реализуется 10 образовательных программ, ведущих к получению «двойного диплома», и программы международного студенческого обмена с 32 зарубежными университетами. Более 130 ученых университета вовлечены в 13 международных научных колабораций. По данным Web of Science, в 2016 г. 26 % научных статей ВГУ было опубликовано в соавторстве с представителями зарубежных университетов и ведущих научных центров (49 организаций-партнеров).

ВГУ активно сотрудничает с бизнес-партнерами в сферах образования, науки и инноваций. В 2017 г. университет располагает 5 базовыми кафедрами на предприятиях, реализует совместно с корпоративными партнерами 5 магистерских программ и более 10 программ дополнительного образования. С 2014 г. ВГУ является постоянным инициатором и ключевым участником масштабных проектов по созданию высокотехнологичных производств (группа компаний «ЭФКО», «Воронежсельмаш», ФПК «Космос-Нефть-Газ»).

На момент утверждения стратегии университет занимает 24-е место в Национальном рейтинге университетов («Интерфакс»), 45-е место в рейтинге вузов России «Эксперт РА», 12-е место в рейтинге востребованности классических вузов «Россия сегодня»; входит в международные рейтинги QS и Times Higher Education.

# 1. РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА Воронежского государственного университета

## 1.1. Внешняя среда Университета

### 1.1.1. Угрозы внешней среды

Экспертные оценки и анализ состояния внешней среды макро- и мезоуровней позволили установить ряд угроз устойчивому развитию Университета.

#### 1. Сокращение численности абитуриентов и контингента обучающихся

Для оценки динамики численности абитуриентов были проанализированы данные за 20 лет по России в целом и по Центральному федеральному округу (далее также – ЦФО), включая Воронежскую область (табл. 1.1-1.3, рис. 1.1-1.3).

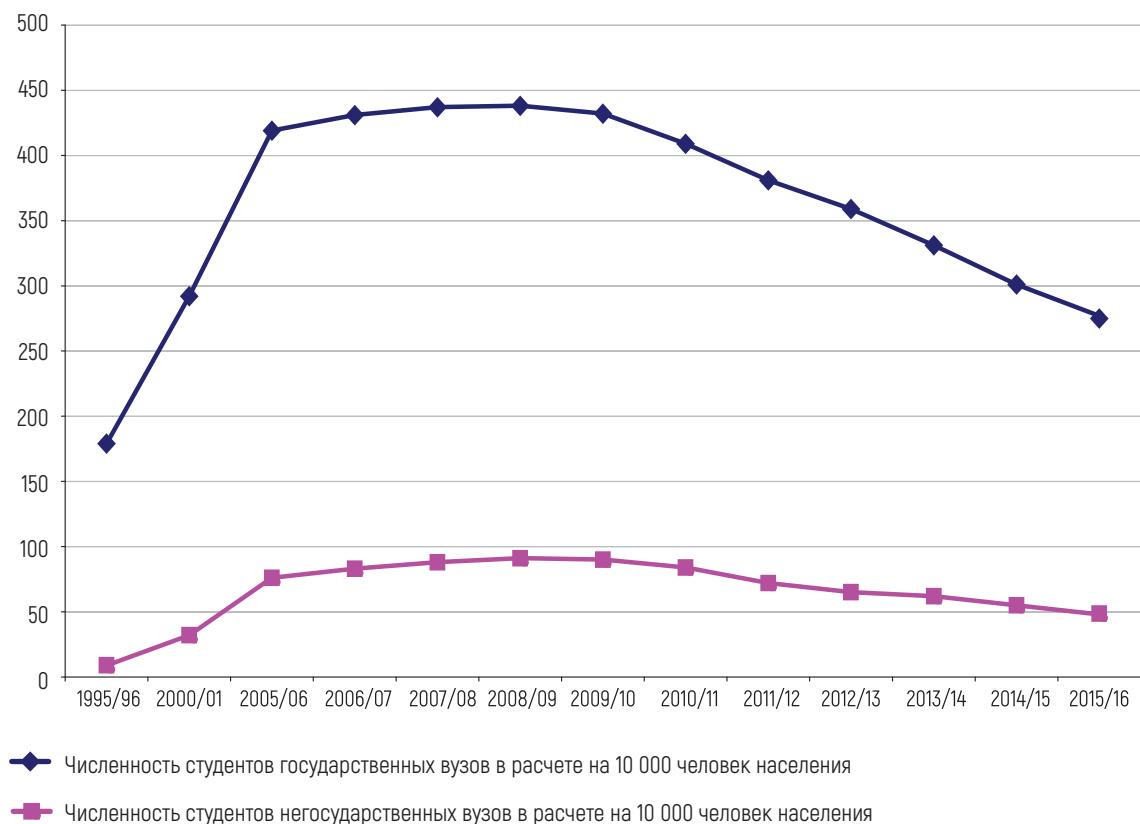
Таблица 1.1

**Динамика численности студентов вузов в РФ**

Учебный год	Государственные вузы		Негосударственные вузы	
	всего, тыс. чел.	на 10 тыс. чел. населения	всего, тыс. чел.	на 10 тыс. чел. населения
1995/96	2655,2	179	135,5	9
2000/01	4270,8	292	470,6	32
2005/06	5985,3	419	1079,3	76
2006/07	6133,1	431	1176,8	83
2007/08	6208,4	437	1252,9	88
2008/09	6214,8	438	1298,3	91
2009/10	6135,6	432	1283,3	90
2010/11	5848,7	409	1201,1	84
2011/12	5454,0	381	1036,0	72
2012/13	5145,0	359	930,1	65
2013/14	4762,0	331	884,7	62
2014/15	4405,5	301	803,5	55
2015/16	4061,4	277	705,1	48

Рисунок 1.1

**Динамика численности студентов государственных и негосударственных вузов на 10 000 человек населения**



Данные о численности студентов, обучающихся в государственных и негосударственных вузах, представленные в табл. 1.1 и на рис. 1.1, позволяют проследить положительную тенденцию роста числа студентов за период 1995–2009 гг.

С 2009 г. наблюдается спад численности обучающихся как в государственных, так и в негосударственных вузах, что можно отчасти объяснить «демографической ямой», вызванной низким уровнем рождаемости в 1990-е гг., и финансово-экономическим кризисом 2008–2010 гг. Однако и посткризисный период сопровождается сильным сокращением как общей численности студентов, так и удельных показателей (в расчете на 10 тыс. чел. населения), причем указанное падение охватывает оба сектора высшего образования, что свидетельствует об актуальности угрозы падения численности студентов для современного периода.

Аналогичные процессы происходят в Воронежской области и других регионах ЦФО (табл. 1.2, рис. 1.2).

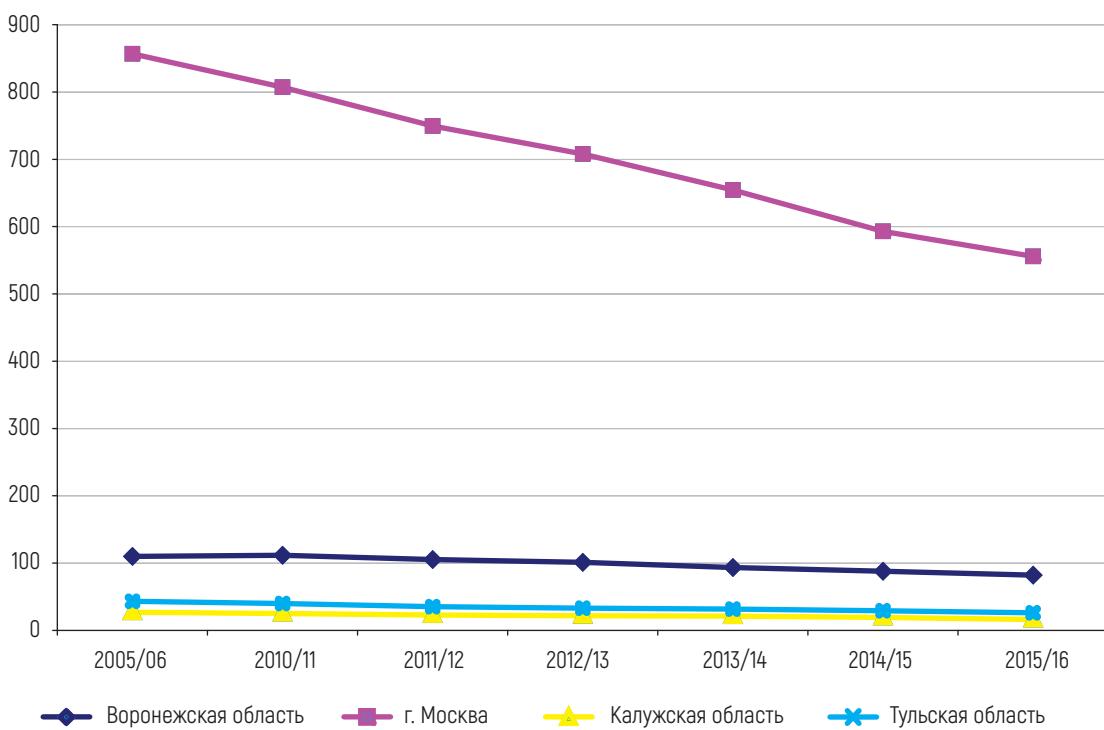
Таблица 1.2

**Динамика численности студентов государственных вузов  
в регионах Центрального федерального округа, тыс. чел.**

Учебный год	Воронежская область	г. Москва	Калужская область	Тульская область
2005/06	109,9	856,7	27,0	43,2
2010/11	111,6	807,0	25,0	40,1
2011/12	105,3	749,5	23,0	35,4
2012/13	101,1	707,8	21,7	33,1
2013/14	93,5	654,5	21,2	31,7
2014/15	88,0	593,0	19,3	29,2
2015/16	82,1	555,6	16,4	26,3

Рисунок 1.2

**Динамика численности студентов государственных вузов  
в регионах Центрального федерального округа, тыс. чел.**



Данные табл. 1.2 свидетельствуют о примерно равной интенсивности падения численности студентов государственных вузов в принятых для анализа регионах: в Воронежской области численность студентов государственных вузов в 2015/16 учебном году составила 73,5 %, по сравнению с 2010/11 учебным годом; в г. Москве – 68,8 %, в Калужской области – 65,6 %, в Тульской области – 65,6 %. Как видим, положение в вузах Воронежской области, по сравнению с другими регионами, несколько лучше, хотя и существенно ухудшилось.

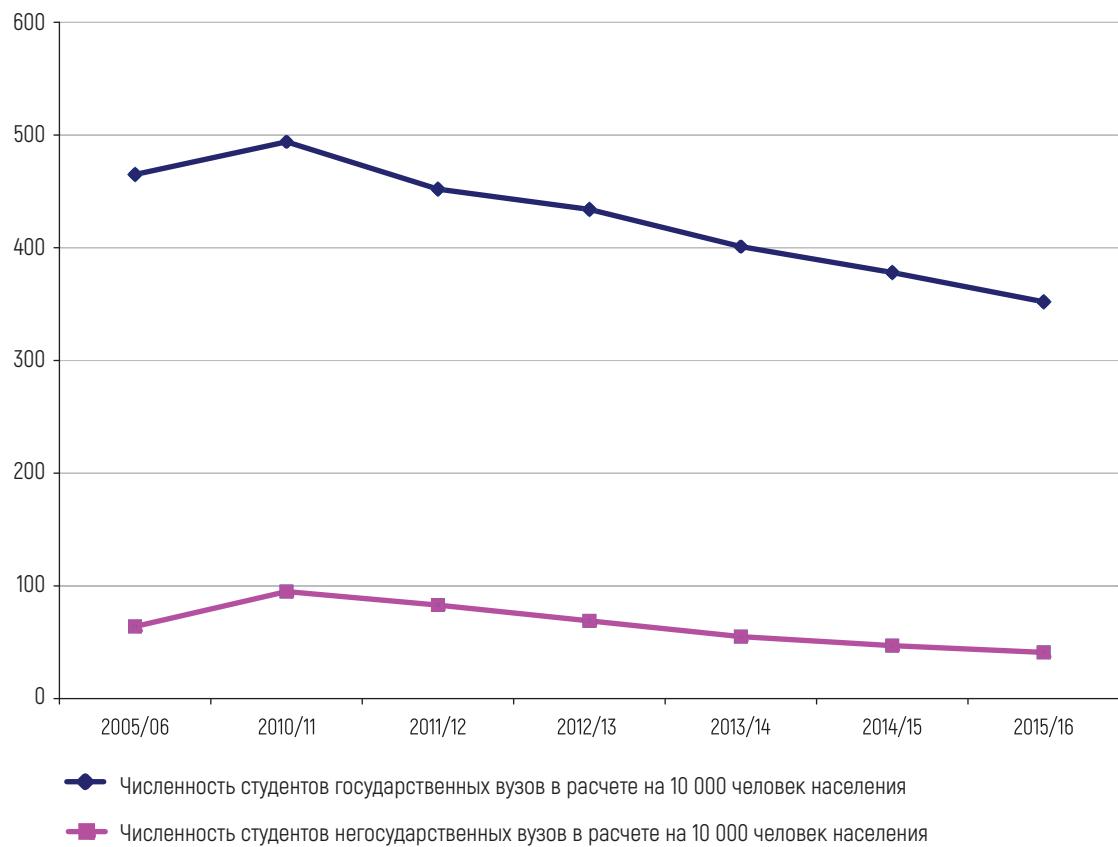
Таблица 1.3

## Динамика численности студентов вузов Воронежской области

Учебный год	Государственные вузы		Негосударственные вузы	
	всего, тыс. чел.	на 10 тыс. чел. населения	всего, тыс. чел.	на 10 тыс. чел. населения
2005/06	109,9	465	15,1	64
2010/11	111,6	494	21,6	95
2011/12	105,3	452	19,3	83
2012/13	101,1	434	16,1	69
2013/14	93,5	401	12,7	55
2014/15	88,0	378	10,9	47
2015/16	82,1	352	9,7	41

Рисунок 1.3

## Динамика численности студентов государственных и негосударственных вузов Воронежской области



Данные, представленные в табл. 1.3 и на рис. 1.3, позволяют констатировать более интенсивное падение численности студентов в негосударственных вузах Воронежской области.

## 2. Перенасыщение рынка труда специалистами с высшим образованием

Данные, характеризующие состояние рынка труда в РФ, представлены в табл. 1.4 и на рис. 1.4.

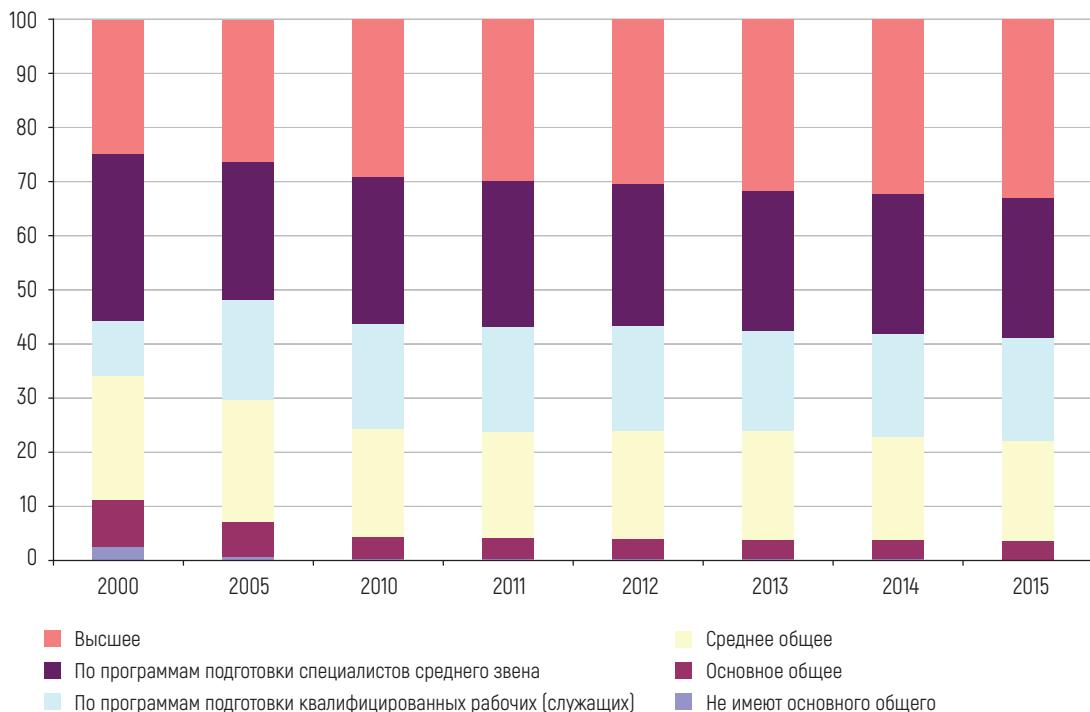
Таблица 1.4

### Распределение численности занятых в РФ по уровню образования, %

Год	Высшее	По программам подготовки специалистов среднего звена	По программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих)	Среднее общее	Основное общее	Не имеют основного общего
2000	24,7	31,0	10,1	23,1	8,7	2,4
2005	26,2	25,7	18,4	22,6	6,4	0,7
2010	29,1	27,1	19,6	19,9	4,0	0,3
2011	29,8	27,0	19,4	19,6	3,9	0,3
2012	30,4	26,2	19,5	19,9	3,7	0,3
2013	31,7	25,8	18,5	20,2	3,5	0,3
2014	32,3	25,8	19,0	19,2	3,5	0,2
2015	33,0	25,8	19,2	18,4	3,4	0,2

Рисунок 1.4

### Распределение численности занятых в РФ по уровню образования, %



Как видно из данных, представленных в табл. 1.4 и на рис. 1.4:

- динамика занятых с высшим образованием в РФ отличается устойчивым ростом, хотя заметно, что их доля стремится к «точке насыщения»;

- доля занятых, получивших образование по программам подготовки специалистов среднего звена, упала за 15 лет с 30,9 до 25,8 %, дальнейшее ее сокращение вряд ли возможно, если учитывать достаточно стабильную долю работников, имеющих высшее и среднее специальное образование;
- доля работников с общим средним образованием медленно уменьшалась на протяжении всего периода 2000–2014 гг.;
- доля работников, имеющих основное общее образование и не имеющих общего образования, сократилась до практически достижимого минимума.

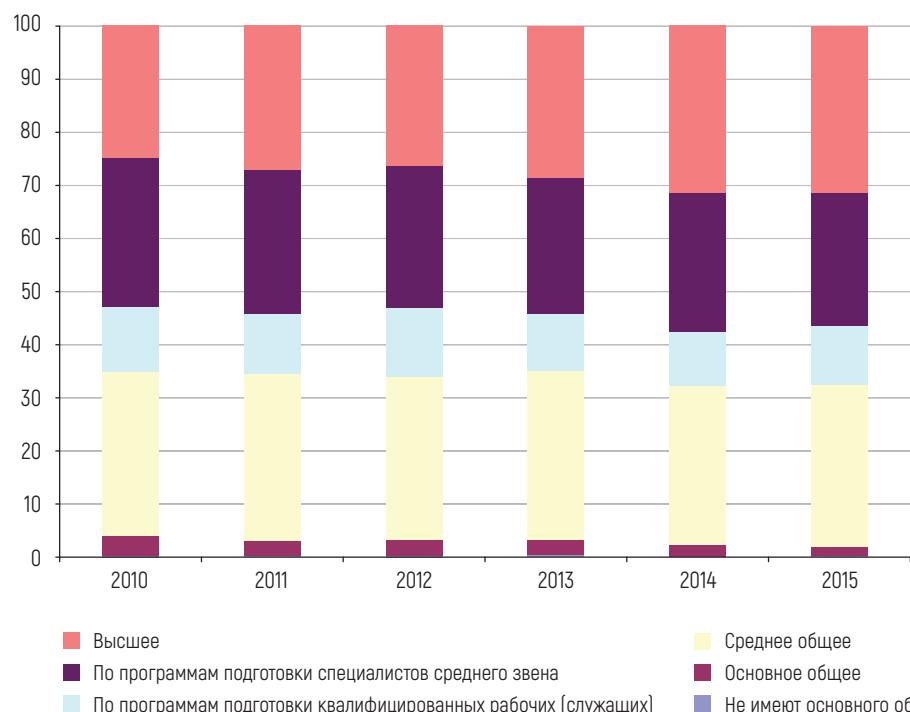
Таблица 1.5

**Распределение численности занятых в Воронежской области по уровню образования, %**

Год	Высшее	По программам подготовки специалистов среднего звена	По программам подготовки квалифицированных рабочих (служащих)	Среднее общее	Основное общее	Не имеют основного общего
2010	25,0	27,8	12,3	30,8	3,9	0,2
2011	27,1	27,0	11,5	31,4	2,7	0,3
2012	26,5	26,5	13,1	30,7	3,0	0,2
2013	28,6	25,5	10,9	31,7	3,0	0,3
2014	31,6	26,0	10,2	29,9	2,2	0,1
2015	31,4	25,0	11,2	30,4	1,9	0,1

Рисунок 1.5

**Распределение численности занятых в Воронежской области по уровню образования, %**



Анализ данных, представленных в табл. 1.4–1.5, позволяет сделать следующие выводы:

- в Воронежской области тренд динамики занятых с высшим образованием соответствует среднероссийскому;
- как и в России в целом, доля работников со средним специальным образованием падает (в 2014 г. к уровню 2010 г. – 93,5 % в Воронежской области, 95,2 % в России в целом);
- спецификой Воронежской области являются: низкий уровень подготовки квалифицированных рабочих – на 8 п.п. ниже, чем в среднем по РФ; и высокая доля работников со средним общим образованием – на 7,2 п.п. выше, чем в РФ в среднем.

Последнее обстоятельство можно трактовать одновременно как угрозу и возможность с точки зрения развития системы высшего образования региона в целом и ВГУ в частности.

### 3. Сокращение государственного финансирования сферы высшего образования

В Российской Федерации начиная с 2014 г. происходит снижение бюджетного финансирования высшего образования, в том числе из средств федерального бюджета.

В утвержденном законе о Федеральном бюджете на 2017–2019 гг. прослеживается тенденция снижения расходов федерального бюджета на образование. Это снижение происходит последние несколько лет вследствие децентрализации полномочий регионов, поэтому при снижении расходов на образование из федерального бюджета планируется их рост в рамках всей бюджетной системы.

Учитывая, что финансирование высшего образования происходит преимущественно из федерального бюджета, можно утверждать, что позиции высшего образования ухудшились. Снижается не только доля, но и объем финансирования образования из федерального бюджета.

### 4. Снижение привлекательности вузов как места работы молодых специалистов

Условия для профессиональной и научной деятельности, включая материальную базу и уровень оплаты труда, обусловливают трудности с привлечением и удержанием молодых ученых и преподавателей. Данную угрозу характеризует динамика численности ППС в РФ и регионах страны (табл. 1.6–1.8, рис. 1.6–1.7).

Таблица 1.6

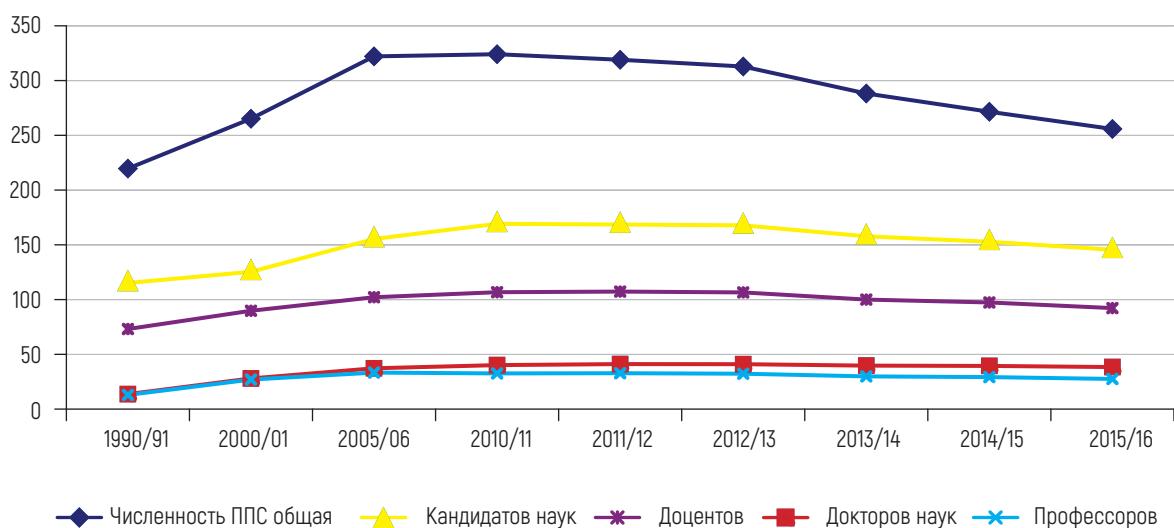
#### Численность ППС вузов РФ, тыс. чел.

Годы	Численность ППС общая	Докторов наук	Кандидатов наук	Профессоров	Доцентов
1990/91	219,7	13,7	115,2	12,9	73,1
2000/01	265,2	28,0	125,4	27,0	89,8
2005/06	322,1	37,3	155,3	33,3	102,2
2010/11	324,1	40,2	169,2	32,6	106,7
2011/12	319,0	41,1	168,5	32,8	107,3
2012/13	312,8	41,0	167,8	32,3	106,6
2013/14	288,2	39,7	157,8	29,9	100,0
2014/15	271,5	39,4	152,8	29,2	97,4
2015/16	255,8	38,4	145,5	27,5	92,2

Как видно из данных, представленных в табл. 1.6, имеет место падение численности всех категорий ППС в вузах Российской Федерации в период с 2010/11 по 2015/16 учебный год. В 2015/16 учебном году по отношению к 2010/11 учебному году общая численность ППС составила 78,9 %, докторов наук – 95,5 %; кандидатов наук – 86,0 %; профессоров – 83,8 %; доцентов – 86,4 %. Таким образом, падение численности коснулось в первую очередь сотрудников, не имеющих ученых степеней и званий. Графически указанные тенденции представлены на рис. 1.6.

Рисунок 1.6

## Численность ППС вузов РФ, тыс. чел.



В табл. 1.7 представлены данные о численности ППС в Воронежской области.

Таблица 1.7

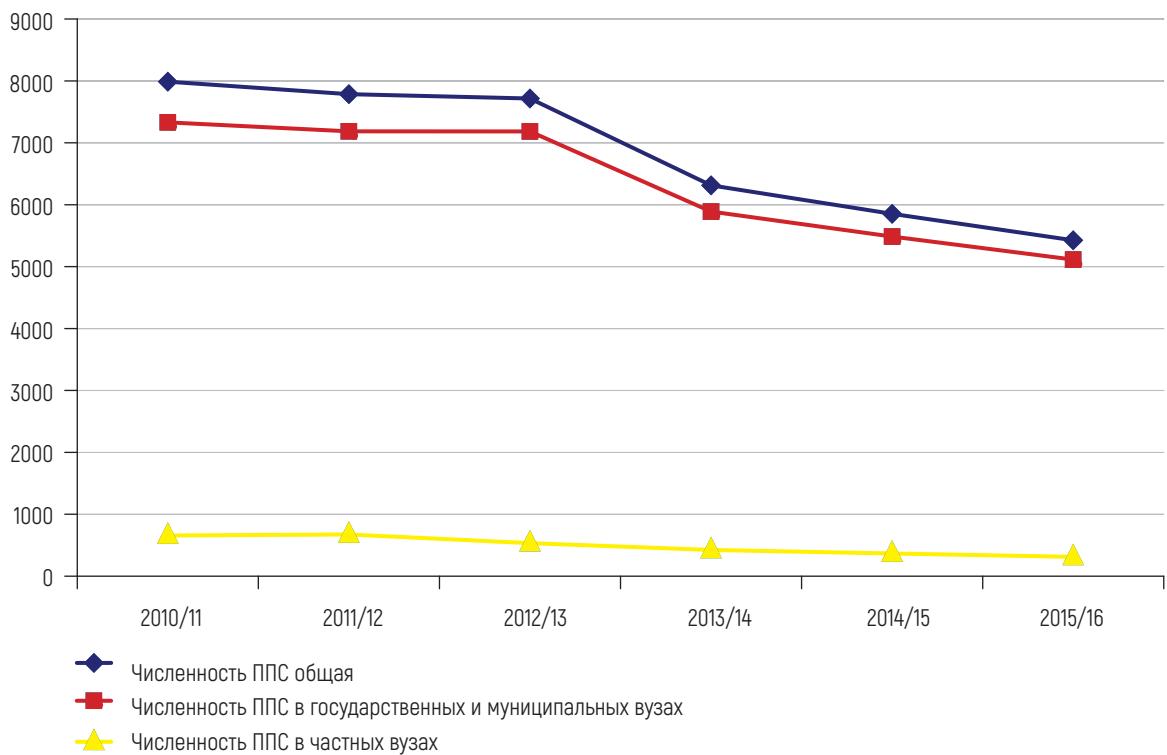
## Численность ППС вузов Воронежской области, чел.

Годы	Общая	Государственные и муниципальные вузы	Частные вузы
2010/11	7987	7330	657
2011/12	7785	7185	674
2012/13	7716	7183	533
2013/14	6313	5889	424
2014/15	5852	5485	367
2015/16	5425	5113	312

В Воронежской области падение численности ППС в целом соответствует общероссийской тенденции, но еще более выражено (2015/16 учебный год – 67,9 % к уровню 2010/11 учебного года (рис. 1.7)).

Рисунок 1.7

### Численность ППС вузов Воронежской области, чел.



Анализ данных по другим регионам ЦФО показал ту же тенденцию падения численности ППС, которое коснулось и г. Москвы (табл. 1.8).

Таблица 1.8

### Численность ППС вузов г. Москвы, чел.

Годы	Общая	Государственные и муниципальные вузы	Частные вузы
2010/11	64644	56621	8023
2011/12	63452	56748	6704
2012/13	64353	57789	6564
2013/14	56210	50367	5843
2014/15	53148	47171	5977
2015/16	51061	45564	5497

Падение численности ППС в вузах Москвы соответствует среднероссийскому уровню.

Таким образом, угрозу, связанную с привлечением и удержанием в высшей школе молодых преподавателей, можно считать актуальной.

## 5. Высокая конкуренция на рынке образовательных услуг

Таблица 1.9

### Соотношение числа выпускников общеобразовательных организаций и плановых показателей приема в высшие учебные заведения, тыс. чел.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Российская Федерация							
Число выпускников общеобразовательных организаций	1302,8	1270,4	1200,5	1174,2	1188,9	1163,3	Н/Д
Плановые показатели приема в образовательные организации высшего образования	1399,5	1207,4	1298,2	1246,5	1191,7	1221,8	1151,4
Центральный федеральный округ							
Число выпускников общеобразовательных организаций	301,1	297,4	280,8	272,9	274,2	272,7	Н/Д
Плановые показатели приема в образовательные организации высшего образования	416,3	350,4	380,8	380,5	360,8	380,1	Н/Д
Воронежская область							
Число выпускников общеобразовательных организаций	21,3	20,0	18,7	17,8	17,8	17,5	Н/Д
Плановые показатели приема в образовательные организации высшего образования	26,0	24,8	25,0	22,6	23,9	23,4	Н/Д

Как видно из данных, представленных в табл. 1.9, плановые показатели приема в высшие учебные заведения превышают общее число выпускников общеобразовательных учебных заведений.

## 6. Низкий уровень общеобразовательной подготовки абитуриентов

В настоящее время отмечается устойчивое снижение уровня общеобразовательной подготовки абитуриентов (табл. 1.10).

Таблица 1.10

### Показатели, характеризующие уровень подготовки абитуриентов

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016
В среднем по Российской Федерации					
Средний балл ЕГЭ принятых на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	68,18	73,15	68,61	70,96	71,37
Усредненный минимальный балл ЕГЭ принятых на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	50,14	52,12	49,02	50,86	51,28
Воронежский государственный университет					
Средний балл ЕГЭ принятых на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	67,18	70,13	65,21	66,80	67,43
Усредненный минимальный балл ЕГЭ принятых на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	45,95	47,87	46,29	48,83	46,89
Отчислено по неуспеваемости со всех курсов очной формы обучения, %	3,81	3,14	4,32	6,67	2,94

Как видно из данных, представленных в табл. 1.10, средний и усредненный минимальный балл ЕГЭ принятых на все формы обучения бакалавриата и специалитета – весьма низкие. Динамика данного показателя, как по РФ в целом, так и по Университету, – неустойчивая.

Низкий уровень подготовки абитуриентов косвенно подтверждается и высокой долей отчисленных по неуспеваемости.

Сопоставление данных по баллам ЕГЭ абитуриентов соответствующих вузов показывает, что низкие баллы свойственны всем вузам региона (табл. 1.11), таким образом, низкий уровень подготовки абитуриентов является общей угрозой для системы высшей школы.

Таблица 1.11

### Баллы ЕГЭ абитуриентов воронежских вузов

Наименование вуза	Годы			
	2012	2013	2014	2015
Воронежский государственный лесотехнический университет	54,56	54,52	50,67	51,85
Воронежский государственный университет инженерных технологий	56,84	62,76	57,07	57,39
Воронежский государственный архитектурно-строительный университет	62,46	65,26	61,41	н/д
Воронежский государственный педагогический университет	61,16	64,12	59,80	64,76
Воронежский государственный технический университет	58,83	62,47	57,75	61,10
<b>Воронежский государственный университет</b>	<b>67,18</b>	<b>70,13</b>	<b>65,21</b>	<b>66,80</b>
Воронежский государственный медицинский университет	76,66	79,83	77,94	74,65
Воронежский государственный аграрный университет	56,47	58,02	53,83	54,21
Воронежский государственный институт искусств	68,47	76,08	76,11	77,63
Воронежский институт высоких технологий	55,69	59,71	50,02	58,43
Международный институт компьютерных технологий	53,00	54,31	49,18	53,29
Воронежский институт экономики и социального управления	51,20	60,47	51,06	54,53
Воронежский экономико-правовой институт	53,99	55,54	52,90	61,58
<b>По государственным вузам</b>	<b>63,17</b>	<b>66,18</b>	<b>61,98</b>	<b>63,71</b>
<b>По негосударственным вузам</b>	<b>51,18</b>	<b>56,85</b>	<b>50,74</b>	<b>57,27</b>
<b>По всем вузам</b>	<b>62,72</b>	<b>65,90</b>	<b>61,66</b>	<b>63,48</b>

При разработке стратегии была проведена экспертная оценка угроз внешней среды (табл. 1.12), которая оказалась неоднозначной. Дополнительно экспертами было предложено выделить еще две угрозы: 1) низкая мотивация профессорско-преподавательского состава; 2) отсутствие достоверных данных о потребностях рынка труда.

Таблица 1.12

### Угрозы внешней среды развитию Университета

Угрозы развитию ВГУ	Средний балл
1. Сокращение численности абитуриентов и контингента обучающихся	2,8
2. Перенасыщение рынка труда специалистами с высшим образованием	2,3
3. Сокращение государственного финансирования сферы высшего образования	3,9
4. Снижение привлекательности вузов как места работы молодых специалистов	4,1
5. Высокая конкуренция на рынке образовательных услуг	3,4
6. Низкий уровень общеобразовательной подготовки абитуриентов	3,7
7. Отток наиболее подготовленных абитуриентов в столичные вузы	3,0
8. Недостаточная мотивация ППС	1 эксперт
9. Отсутствие достоверных данных о ситуации на рынке труда региона, страны	1 эксперт

Таким образом, в качестве угроз внешней среды наиболее высокую значимость имеют не столько макроэкономические и демографические, сколько отраслевые факторы, связанные с организацией деятельности высшей школы и рынком труда.

## 1.1.2. Возможности внешней среды

Для оценки экспертному сообществу первоначально были представлены следующие возможности внешней среды:

- наличие значительного контингента молодежи, не вовлеченной в обучение в вузах;
- разработка и внедрение практико-ориентированных программ инновационного типа;
- развитие экономико-правового и управленческого консалтинга регионального хозяйственного комплекса;
- формирование эффективного механизма управления брендом университета;
- наличие административных ресурсов;
- опыт участия в международных программах.

Поскольку анкетирование показало их низкую оценку экспертным сообществом университета (от 2 до 3 баллов), новый состав возможностей был определен преимущественно на основе перспектив регионального развития и интеграции Воронежской области в национальное и международное экономическое пространство.

## 1. Рост интереса населения к дистанционному и заочному образованию, сокращенным программам подготовки

В этой связи прогнозируется:

- формирование Воронежской агломерации как центра концентрации провайдеров образовательных услуг, относящихся к высшему и среднему профессиональному образованию, адресованных молодым людям Центрально-Черноземного региона в возрасте от 17 до 25 лет, а также других субъектов РФ и иностранных государств;
- равномерное заполнение образовательного поля, достигаемое за счет дистанционного получения образовательных услуг (высшее и дополнительное образование) пользователями в возрасте старше 25 лет, не имеющими профессиональных приоритетов, но стремящимися к повышению своего образовательного уровня. Численность данной категории пользователей образовательных услуг может достигать 500 тысяч человек;
- формирование нескольких центров получения среднего профессионального образования для малообеспеченных слоев населения в возрасте до 25 лет, не располагающих необходимыми для прохождения дистанционного обучения ресурсами. Численность данной категории – около 200 тысяч человек;
- миграция потенциальных и реальных пользователей образовательных услуг в зависимости от местонахождения центров регионального развития, обуславливающего привлекательность территории для носителей рабочей силы, знаний, умений и навыков. Получая возможность для реализации своих профессиональных интересов или приложения своих умений и навыков, носители рабочей силы испытывают потребность в повышении своего образовательного уровня, что побуждает их к получению дополнительного образования. Данная категория пользователей предпочтет дистанционные формы обучения, что приведет к аккумулированию дистанционно оказываемых образовательных услуг в центрах регионального развития и окажется возможным благодаря развитию телекоммуникационных и информационных технологий.

Развитие дистанционных форм обучения, с одной стороны, оказывается возможным благодаря развитию «облачных» и других информационных технологий, а с другой – представляет собой проекцию процессов информатизации, приводящую к снижению потребности в территориальном закреплении провайдеров образовательных услуг и их пользователей.

Таким образом, прогнозируется, что на образовательном пространстве региона развитие информационных технологий приведет к сглаживанию территориальной локализации образовательных центров. В получении образовательных услуг в очной форме по-прежнему будет заинтересовано население в возрасте 17–25 лет, нуждающееся в социальной адаптации. Остальные возрастные и социальные категории станут отдавать предпочтение дистанционным формам обучения, что приведет к рассредоточению на территории региона получателей образовательных услуг, т.е. образовательные услуги окажутся более доступными благодаря развитию информационных технологий.

Университет способен обеспечить дальнейшее развитие дистанционных форм обучения в сегменте высшего и дополнительного образования. В то же время, повышение равномерности заполнения образовательного поля будет происходить на фоне общего сокращения численности обучающихся, связанного с последствиями демографических провалов, наблюдавшихся в конце 90-х гг. прошлого

века, в условиях преимущественной концентрации образовательных учреждений высшего профессионального образования в Воронежской агломерации. Это обуславливает необходимость дальнейшей концентрации образовательных услуг в многопрофильном образовательном учреждении, каковым является Университет.

## 2. Повышение значимости профильного образования как фактора успешной карьеры

Устойчивое развитие региональной экономики во многом зависит от решения социально-экономических, финансовых, экологических и иных проблем. Одной из важнейших региональных проблем является безработица, причем особую озабоченность вызывает тот факт, что в структуре безработных преобладает население в возрасте от 20 до 49 лет.

Структурные перекосы и, в целом, низкая занятость населения могут быть устранены в результате диверсификации экономики региона и развития телекоммуникационных и информационных технологий. Ежегодно рынок рабочей силы пополняется тысячами потенциальных работников, отличающихся низкой мотивационной восприимчивостью. В современной России интенсивность жизни составляет примерно 1 год к 2,5 годам, поэтому мотивация покоя (стремление к снижению активности и отдыху) становится более ранней и достигает возраста 31–39 лет вместо 56 лет, как это было ранее. Наряду с этим ежегодно в экономике наблюдается снижение производительности труда и реальной заработной платы. Более того, рост затрат на человеческий капитал в нашей стране опережает рост ВВП. При этом положительная динамика цены человеческого капитала не сопровождается соответствующим ростом отдачи от его применения, так как относительная цена труда в России с учетом отечественного потенциала уже высока. Указанные, а также многие другие факты обуславливают присутствие на рынке двух дестабилизирующих категорий носителей рабочей силы:

- выпускников образовательных учреждений, уверенных в том, что «их никто не ждет» и не проявляющих активности в применении полученных знаний, т.е. не стремящихся получить отдачу от инвестиций (финансовых, временных) в свое образование;
- выпускников образовательных учреждений, не считающих необходимым и целесообразным применять полученные в образовательных учреждениях знания, работая «по специальности».

Наличие указанных групп, причем достаточно многочисленных, приводит к нарушению мезоэкономических пропорций в процессе подготовки квалифицированных кадров и не позволяет реализовать в управлении региональной экономикой принцип индикативности, предполагающий соблюдение интересов различных групп субъектов региональной экономики при разработке планов и программ, направленных на обеспечение регионального развития.

Ситуация осложняется тем, что современные работодатели нечетко формулируют требования, предъявляемые к потенциальным работникам, а также не стремятся участвовать в процессе подготовки требуемых кадров (сокращение форм сотрудничества предприятий с учреждениями профессионального образования, снижение объема выделяемых средств на финансирование целевого обучения специалистов).

Пропагандируя ответственное поведение, патриотизм и формируя производственную и потребительскую культуру, Университет способен воздействовать на изменение сознания пользователей образовательных услуг с учетом развивающихся тенденций социально-экономического развития региона.

### 3. Диверсификация региональной экономики и формирование новых центров регионального развития

В настоящее время формируются и развиваются следующие центры: культурных событий, аграрного производства, научно-образовательный, телекоммуникационный, информационный, промышленный.

Центрирование региональной экономики сопряжено с территориальной локализацией предприятий, организаций и производств, тяготеющих к тому или иному центру. Возникновение агломераций, отличающихся высокой эффективностью и результативностью производства, обусловливает притяжение к ним носителей современных знаний, умений и навыков, что в итоге приведет к реализации следующей цепочки действий: социальный заказ на подготовку кадров необходимой квалификации со стороны бизнеса – создание условий для подготовки кадров необходимой квалификации в образовательных учреждениях со стороны государства – оказание соответствующих образовательных услуг образовательными учреждениями региона.

В центрах регионального развития Университет способен обеспечить диверсификацию образовательных услуг на основе сетевого взаимодействия с образовательными учреждениями региона. Развитие дистанционного обучения будет способствовать оказанию образовательных услуг независимо от территориальной локализации центров регионального развития. Механизмы целевой подготовки студентов и следование вектору стратегического развития региона позволят обеспечить приоритетные для Воронежской области отрасли экономики высококвалифицированными кадрами и создать в центрах регионального развития высокую концентрацию носителей современных знаний.

**Развитие центра культурных событий.** В настоящее время в области завершена реставрация и реконструкция исторического здания Театра драмы им. А.В. Кольцова, после реставрации и реконструкции открыт Музей-усадьба Д.В. Веневитинова и его обновленная экспозиция, разработана концепция использования и развития объекта культурного наследия «Комплекс Ольденбургских» в Рамонском районе, создана копия первого российского линкора «Гото Предестинация» с выставочной экспозицией по истории строительства флота в Воронеже и многое другое. В регионе успешно и с большим общественным резонансом реализуются ставшие традиционными мероприятия московского пасхального фестиваля, межрегионального благотворительного фонда «Новые имена» с участием В. Гергиева и Д. Мацуева, Международного театрального фестиваля им. А.П. Чехова, Международного Платоновского фестиваля искусств.

Позиция Университета в центре социально-экономического развития региона в силу наличия крупного научно-образовательного блока гуманитарной направленности, активной вовлеченности студентов и преподавателей в реализацию социальных проектов является одним из ключевых факторов успеха стратегии.

**Центр аграрного производства.** На сегодняшний день Воронежская область вошла в пятерку крупнейших аграрных регионов Российской Федерации по объему производимой продукции сельского хозяйства, обойдя такие регионы, как Ставропольский край, республика Башкортостан, Алтайский край (в 1980–1990 гг. Воронежская область не поднималась выше 12-го места в рейтинге регионов РСФСР).

Рост производства в сельском хозяйстве обеспечен за счет развития растениеводства и животноводства.

Формирование и дальнейшее развитие центра аграрного производства прогнозируется за счет подготовки человеческих ресурсов необходимой квалификации в учреждениях высшего образования, расположенных в г. Воронеже, а также в учреждениях среднего профессионального образования Аннинского, Калачеевского, Павловского, Острогожского, Россошанского, Рамонского и Борисоглебского муниципальных районов. Помимо этого прогнозируется оказание дополнительных образовательных услуг агропромышленными организациями своим работникам. Это приведет к формированию Воронежской агломерации как центра сосредоточения провайдеров образовательных услуг для аграрного производства, поскольку крупные агропромышленные предприятия, как и ведущие образовательные учреждения, сосредоточены в непосредственной близости от г. Воронежа.

Несмотря на наличие специализированного аграрного университета, роль ВГУ является системообразующей для региона как центра аграрного производства. Обусловлено это в первую очередь необходимостью проведения междисциплинарных научных исследований по традиционно сильным для университета направлениям, таким как биотехнологии, материаловедение, информационные технологии. Также немаловажную роль играет возможность приобретения в университете разносторонних знаний в сфере естественных наук (химия, биология, почвоведение, биохимия, биофизика, информационное и коммуникационное обеспечение производственных и управлеченческих процессов).

**Центр промышленного производства.** В течение последних лет промышленное производство выступает одним из локомотивов экономического роста региона.

В 2012 г. впервые за новейшую историю область заняла первое место среди регионов по темпам развития промышленного производства, индекс промышленного производства составил 129,1% (102,6% в целом по России). В 2013 г. с учетом ситуации в мировой экономике и общей тенденции замедления экономического роста промышленность области сохранила положительный тренд развития с опережающими (на фоне общих показателей по Российской Федерации) темпами роста: в целом по году индекс промышленного производства составил 106,1% (против 100,4% – в РФ). В условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры 2014–2016 гг. Воронежская область сохранила положительные темпы роста промышленного производства.

Важнейшим фактором, обусловившим высокие темпы и качество роста промышленности в последние пять лет, явилось динамичное развитие обрабатывающих отраслей, составляющих основу экономики области.

С учетом складывающейся в промышленном секторе экономики ситуации и в связи с формированием центра промышленного производства роль Университета заключается в усилении следующих направлений воздействия:

- взаимодействие с провайдерами и пользователями образовательных услуг в реализации программ дополнительного образования, реализуемых промышленными организациями для своих работников;
- привлечение квалифицированных специалистов, являющихся носителями актуальных для центра промышленного производства знаний, к разработке программ обучения студентов и их последующего трудоустройства на эффективных предприятиях.

**Научно-образовательный центр.** О важности и значимости для региональной экономики научно-образовательного центра свидетельствует тот факт, что исследованиями и разработками в области занимаются более 10 тысяч человек; это сопоставимо только с занятостью в сельском хозяйстве.

В структуре организаций, выполняющих исследования и разработки, преобладают научно-исследовательские организации и образовательные учреждения высшего образования, расположенные преимущественно в г. Воронеже, который следует рассматривать в качестве основной зоны дислокации предприятий и организаций научно-образовательного центра региона. Вторым по величине блоком (наряду с НИИ и вузами) выступают конструкторские бюро и научно-исследовательские подразделения в промышленных организациях.

Одним из приоритетов стратегии развития Воронежской области является увеличение доли продукции высокотехнологичных производств. Успешный опыт реализации университетом нескольких подобных проектов совместно с крупнейшими предприятиями региона позволяет говорить о перспективной роли Университета в организационном обеспечении интеграции вузов, научно-исследовательских организаций и промышленных предприятий с целью эффективного воздействия научно-образовательного центра на развитие реального сектора экономики региона.

Учитывая вышеперечисленные возможности институциональной среды в регионе и также существующий образовательный, научно-исследовательский и кадровый потенциал, Университет способен не только стать центром формирования привлекательной социальной среды, но и обеспечить в регионе доступ к современным технологиям. Все это создаст предпосылки для развития отраслей экономики знаний и экономики впечатлений, и, как следствие, сформирует новое качество жизни в регионе.

#### 4. Формирование научно-производственных кластеров

Объединение в научно-производственный кластер субъектов различных сфер экономики позволяет сформировать систему распространения новых знаний, удовлетворяющую потребностям региона, обеспечивающую эффективность проведения междисциплинарных исследований, создание и внедрение в производство новых технологий, что приводит к наиболее полной реализации потенциала территории.

Потенциал Университета позволяет обеспечить научно-методическое и организационное обеспечение формирования научно-производственного кластера в регионе.

Формирование кластера влечет за собой улучшение кадрового обеспечения предприятий, появление инфраструктуры для исследований и разработок, снижение издержек; появляются возможности для более успешного выхода на внешние рынки, формируется основа для получения дополнительных конкурентных преимуществ, обусловленных не только свойствами товаров, но и наличием развитых систем их продвижения.

В настоящее время в Воронежской области функционируют следующие кластеры: **производителей нефтегазового и химического оборудования; авиационный; электромеханики; радиоэлектронный; информационных технологий; мебельный; транспортно-логистический.**

Благодаря кластеризации создаются необходимые условия для перевооружения промышленности, определяются зоны приоритетных инвестиционных вложений и формируются комплексные произ-

водственно-технологические пакеты для принятия выгодных инвестиционных решений. Привлечение инвестиций в кластерные образования обеспечивает мультиплекативный эффект в развитии экономики, так как инвестирование в предприятия смежных отраслей, взаимно влияющих друг на друга, обеспечивает большую отдачу от вложенных средств.

Таким образом, возрастающая инновационная активность и мотивированная потребность хозяйствующих субъектов в интеграции являются основанием для формирования и развития научно-производственных кластеров, призванных решать следующие задачи:

- эффективное применение новых технологий;
- повышение инновационной и инвестиционной активности региона;
- обучение квалифицированного персонала по наиболее востребованным специальностям;
- создание новых рабочих мест;
- установление партнерских отношений между государственными органами власти, промышленными предприятиями и научно-исследовательскими организациями;
- разработка и реализация концепций и программ социально-экономического развития различных объектов (регионов, отраслей, организаций, предприятий);
- разработка механизмов содействия внедрению и освоению инновационных проектов (сопровождение и совершенствование систем технической подготовки и технологического развития объектов);
- разработка, сопровождение и развитие автоматизированных информационных систем технологического назначения, их отдельных компонентов (баз данных, баз знаний, экспертных систем, систем технологического обучения, задач пользователей, автоматизированных рабочих мест) для различных объектов;
- проведение маркетинговых исследований технологий, продуктов и услуг;
- участие в международном сотрудничестве по технологическому развитию.

Участие Университета в создании научно-производственных кластеров на региональном уровне может быть конкретизировано следующим образом:

- 1) разработка долгосрочной программы формирования научно-производственного кластера;
- 2) инициирование создания координационного комитета по вопросам инновационного развития региона;
- 3) формирование рабочих групп экспертов по важнейшим направлениям экономического и научного развития;
- 4) формирование группы интерактивного взаимодействия и системных исследований;
- 5) постановка процесса отбора критических технологий и построение оптимальных сценариев развития стратегически важных предприятий, приоритетных отраслей промышленности на основе проведения комплекса работ по инновационному форсайту.

## 1.2. Внутренняя среда Университета

### 1.2.1. Сильные стороны Университета

Сильные стороны Университета были определены на основе экспертных оценок и сопоставления показателей ВГУ с индикаторами состояния внешней среды, а также с показателями референтных вузов, в качестве которых были выбраны наиболее близкие к ВГУ по структуре образовательных программ, масштабам образовательной и научной деятельности и позициям в рейтингах российские вузы:

- Белгородский государственный национальный исследовательский университет (БГУ);
- Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ННГУ);
- Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского (СГУ).

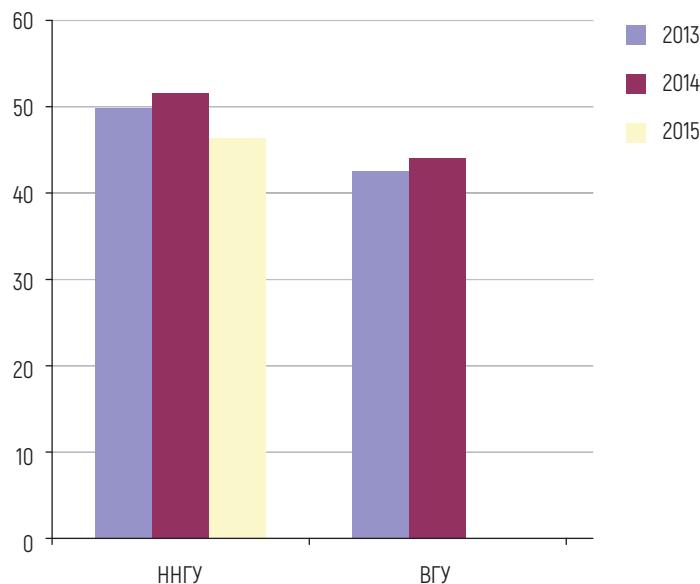
Сравнение позволило выявить следующие сильные стороны ВГУ.

#### 1. Позиции в международных и российских рейтингах

Воронежский государственный университет занимает высокие позиции в международных рейтингах по общей сумме баллов (в качестве примера на рис. 1.8 представлены позиции референтной группы в рейтинге QS BRICS).

Рисунок 1.8

Позиции референтных вузов в рейтинге QS BRICS по показателю «Общий балл»



Несмотря на отставание Университета от одного из референтных вузов (ННГУ), заметно его высокое положение, обеспечивающее лидирующие позиции в рейтинге.

## 2. Сохранение контингента обучающихся на фоне его общего падения в российских вузах

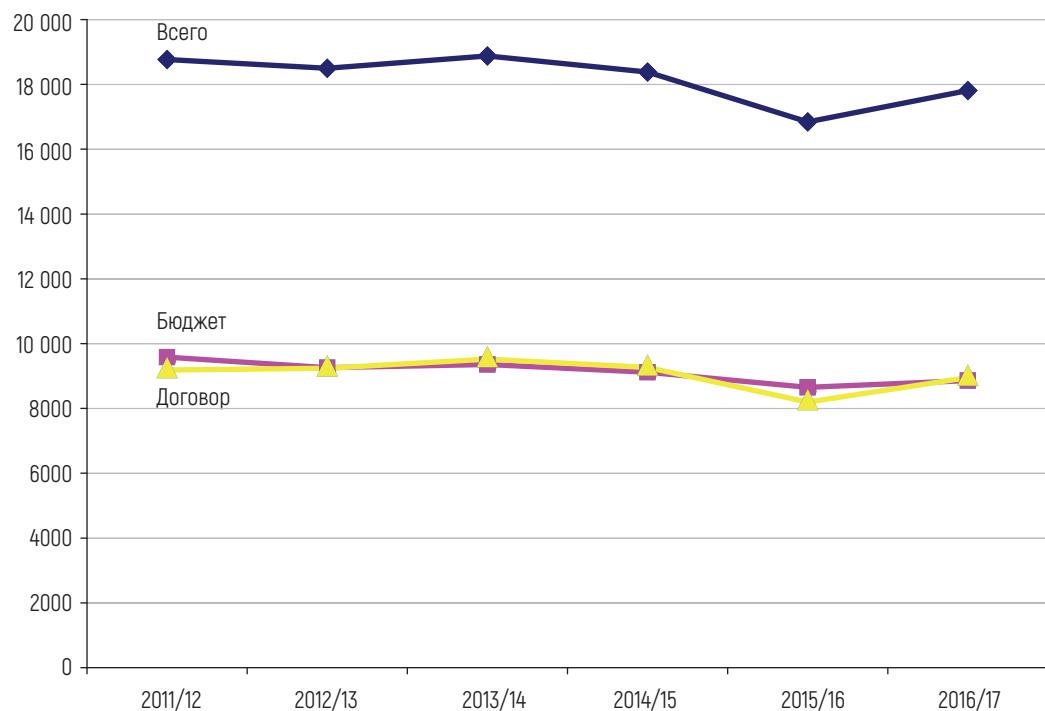
Таблица 1.13

### Динамика общей численности студентов Воронежского государственного университета, чел.

Учебный год	Число студентов		
	всего	бюджет	договор
2011/12	18 767	9585	9182
2012/13	18 495	9258	9237
2013/14	18 877	9357	9520
2014/15	18 384	9120	9264
2015/16	16 845	8650	8195
2016/17	17 810	8858	8952

Рисунок 1.9

### Динамика общей численности студентов ВГУ, чел.



Сопоставление данных, представленных в табл. 1.13 и на рис. 1.9, с показателями по РФ и Воронежской области показывает, что, несмотря на падение общего числа студентов, положение Университета вполне удовлетворительное – максимальное снижение по отношению к 2011/12 составило в 2015/16 учебном году 11 %, в 2016/17 – 5 %.

По очной форме обучения контингент практически не изменился (табл. 1.14, рис. 1.10).

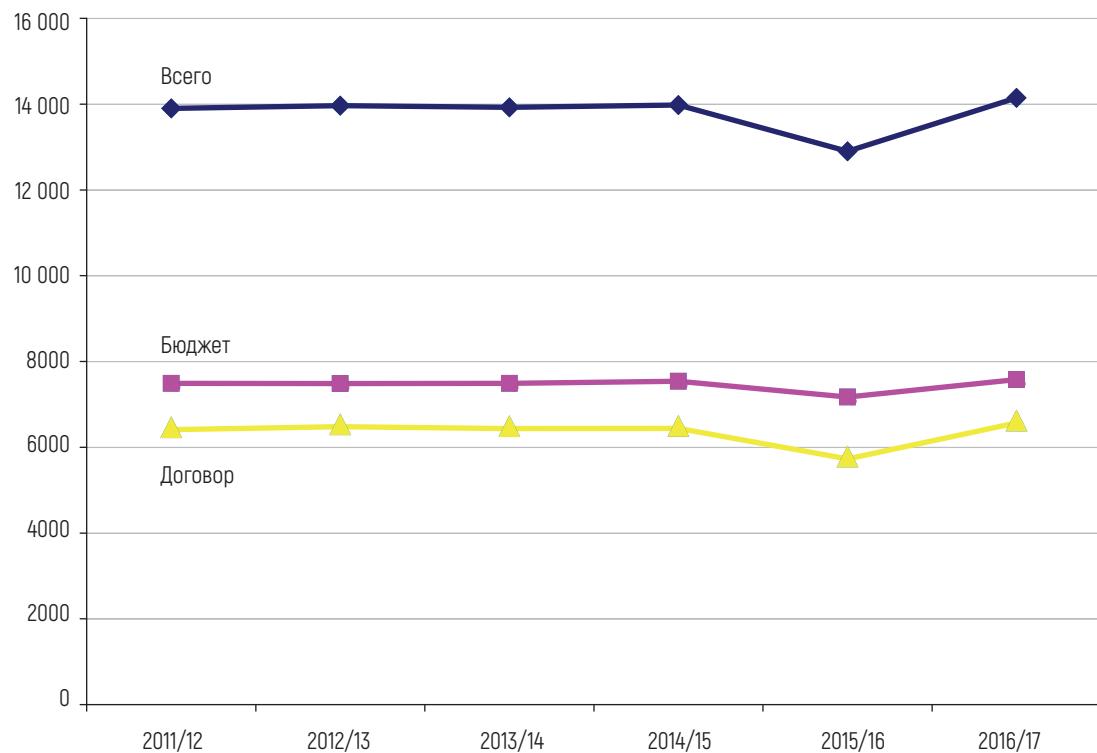
Таблица 1.14

**Динамика численности студентов ВГУ очной формы обучения, чел.**

Учебный год	Число студентов		
	всего	бюджет	договор
2011/12	13 900	7490	6410
2012/13	13 963	7485	6478
2013/14	13 926	7492	6434
2014/15	13 981	7539	6442
2015/16	12 898	7169	5729
2016/17	14 144	7577	6567

Рисунок 1.10

**Динамика численности студентов Воронежского государственного университета по очной форме обучения, чел.**



В референтных вузах отмечается более сильное падение контингента (табл. 1.15, рис. 1.11).

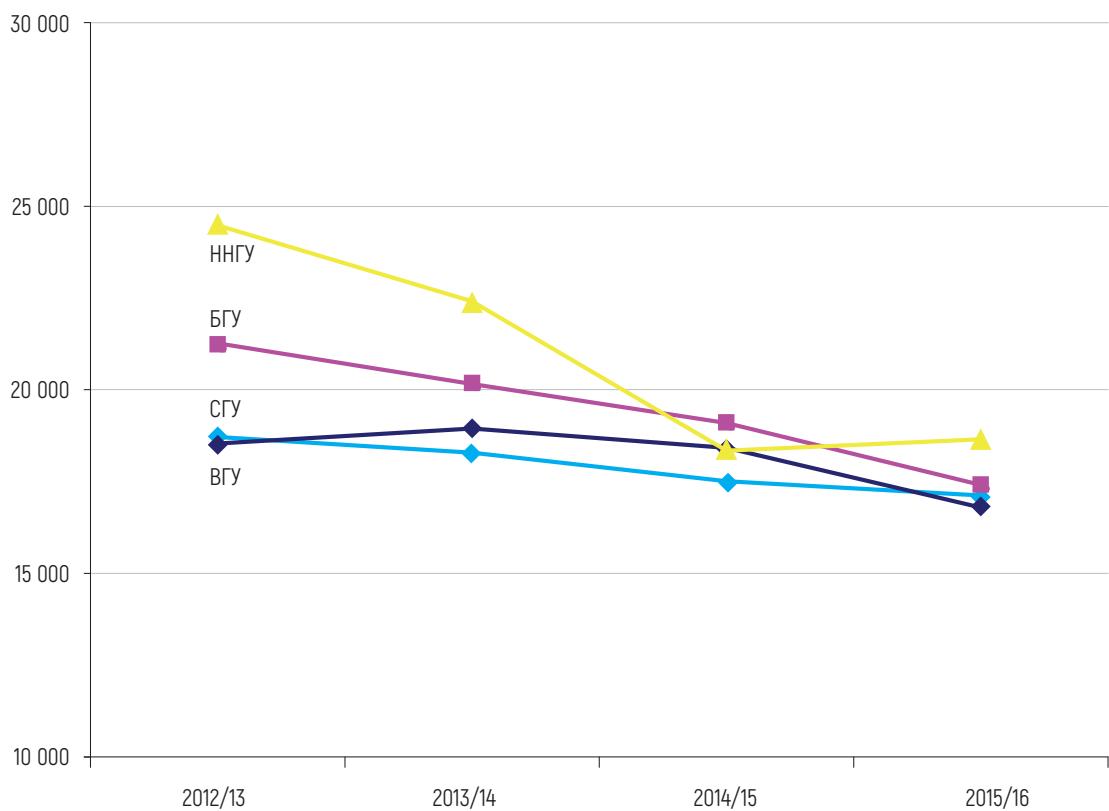
Таблица 1.15

**Динамика общей численности студентов референтных вузов, чел.**

Учебный год	Число студентов			
	ВГУ	БГУ	ННГУ	СГУ
2012/13	18 495	21 206	24 429	18 650
2013/14	18 877	20 133	22 396	18 253
2014/15	18 384	19 105	18 404	17 535
2015/16	16 845	17 461	18 705	17 183

Рисунок 1.11

**Динамика общей численности студентов референтных вузов, чел.**



Как видим, динамика общей численности студентов референтных вузов существенно различается, наименьшее падение наблюдается в ВГУ и СГУ. В БГУ падение составило 17,3 %, в ННГУ – 23,5 %.

### 3. Стабильность объемов бюджетного финансирования образовательных программ на фоне его сокращения в референтных вузах

Несмотря на отмеченное как угроза внешней среды сокращение государственного финансирования вузов, объем бюджетного финансирования образовательных программ Университета сохраняется практически на неизменном уровне (табл. 1.16, рис. 1.12).

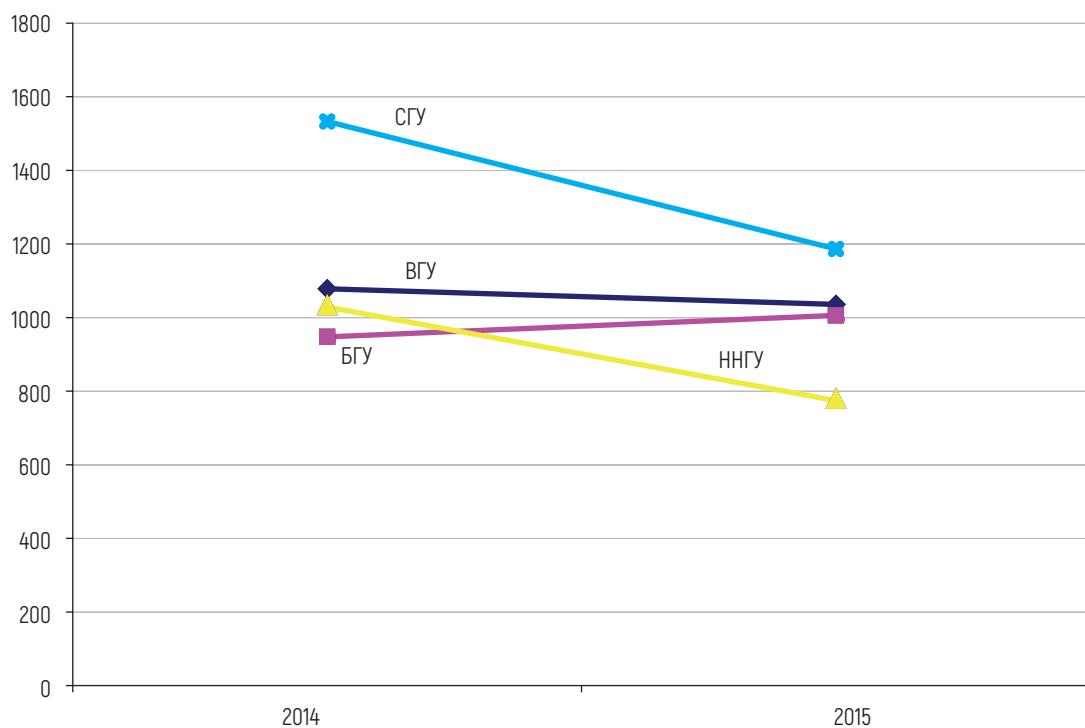
Таблица 1.16

**Объем финансирования образовательных программ высшего образования референтных вузов из средств бюджетов всех уровней, млн руб.**

Годы	Объем бюджетного финансирования			
	ВГУ	БГУ	ННГУ	СГУ
2014	1078,2	947,5	1028,7	1533,2
2015	1035,9	1006,1	774,3	1186,5

Рисунок 1.12

**Объем финансирования образовательных программ высшего образования референтных вузов из средств бюджетов всех уровней, млн руб.**



#### 4. Высокая доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень

Таблица 1.17

##### Структура штатного ППС ВГУ, чел.

Учебный год	Всего	С ученой степенью		С ученым званием		В должности	
		доктора наук	кандидата наук	профессора	доцента	профессора	доцента
2011/12	1399	246	749	161	458	133	565
2012/13	1356	239	751	161	466	134	572
2013/14	1364	247	753	163	460	137	581
2014/15	1369	265	758	169	494	144	599
2015/16	1327	258	736	156	473	136	601
2016/17	1331	265	731	158	484	135	607

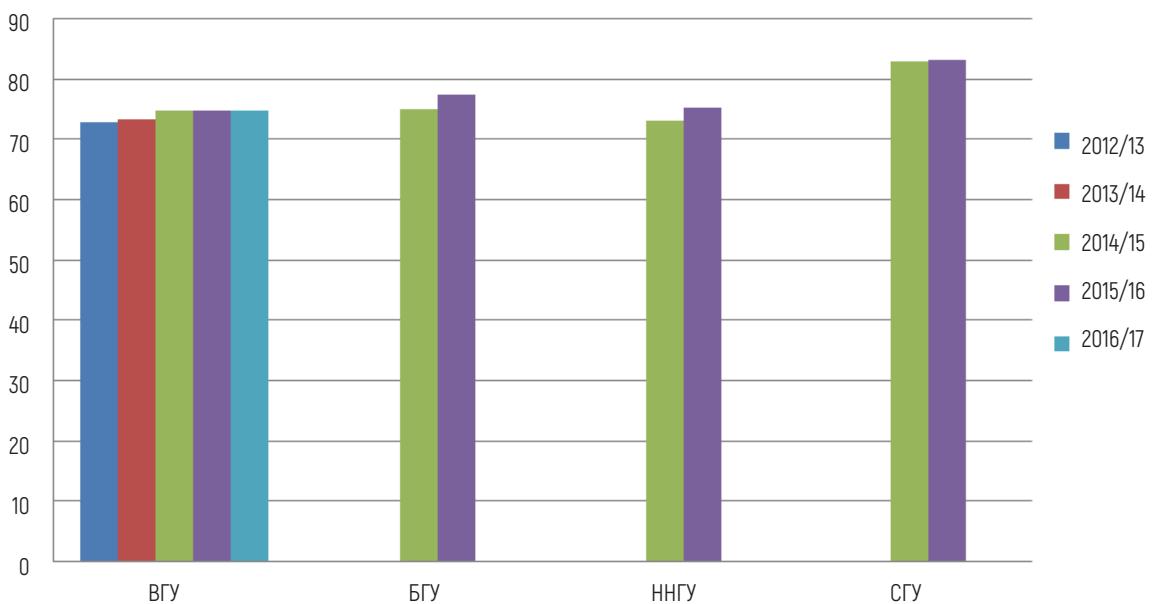
Как видно из данных табл. 1.17, по сравнению с 2011/12 учебным годом в ВГУ увеличилась численность работников ППС с ученой степенью доктора наук, ученым званием доцента и работающих в должности доцента. Ослабление позиций наблюдается по численности кандидатов наук.

Таблица 1.18

##### Доля работников ППС с ученой степенью в референтных вузах, %

Учебный год	ВГУ	БГУ	ННГУ	СГУ
2012/13	73,01	н/д	н/д	н/д
2013/14	73,31	н/д	н/д	н/д
2014/15	74,73	75,17	73,18	83,07
2015/16	74,91	77,53	75,34	83,35
2016/17	74,83	н/д	н/д	н/д

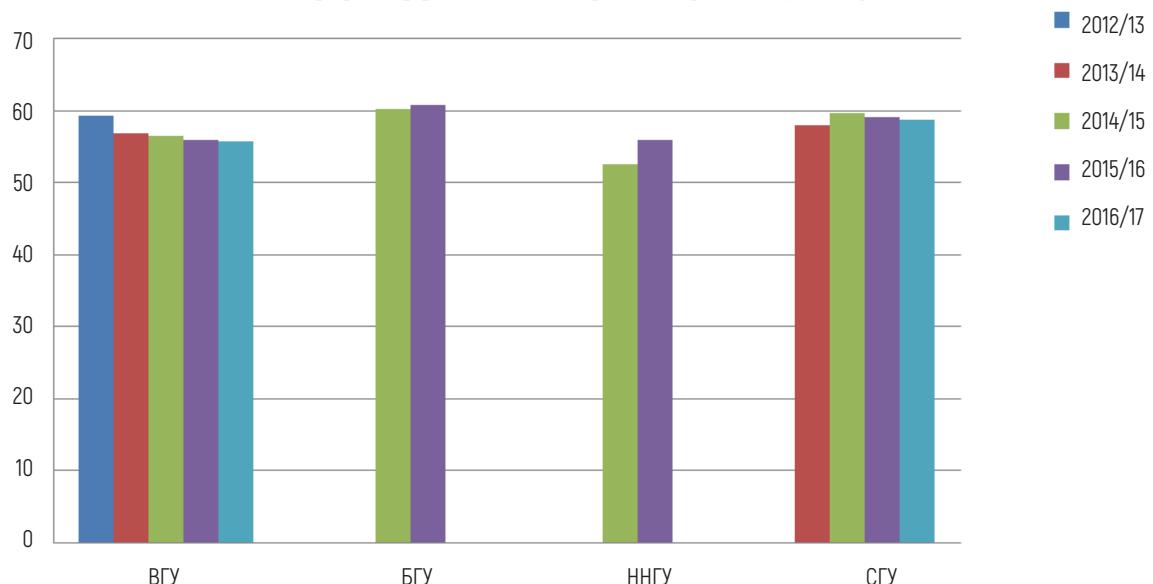
Рисунок 1.13

**Доля работников ППС с ученой степенью в референтных вузах, %**

Как видно из данных табл. 1.18 и рис. 1.13, доля работников ППС с ученой степенью в ВГУ соотносима с этим же показателем в ННГУ и БГУ, но ниже, чем в СГУ. На фоне сокращения доли работников ППС, имеющих ученую степень, в целом по РФ данный показатель демонстрирует сильную сторону всех референтных вузов. Некоторое ослабление позиции Университета по отношению к референтным вузам наблюдается по динамике данного показателя.

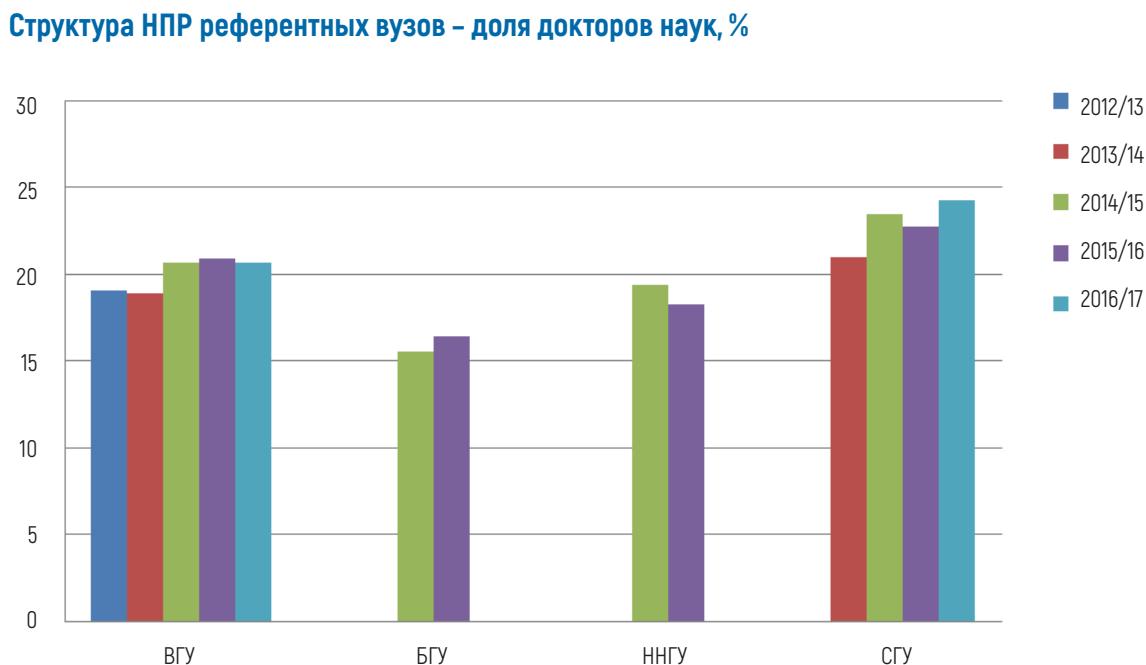
Наблюдается также некоторое ослабление по позиции «доля кандидатов наук».

Рисунок 1.14

**Структура НПР референтных вузов – доля кандидатов наук, %**

Из данных, представленных на рис. 1.15, видим, что университет имеет высокую и стабильную позицию по доле НПР, имеющих ученую степень доктора наук.

Рисунок 1.15



Высокий уровень кадрового состава подтверждает позиция в международном рейтинге QS-BRICS (рис. 1.16).

Рисунок 1.16



Балл ВГУ по данному показателю (80) выше, чем усредненный балл за все показатели (44), что позволяет утверждать, что высокая обеспеченность профессорско-преподавательским составом – сильная сторона Университета.

## 5. Значительный контингент иностранных студентов

Данная сильная сторона подтверждается достаточно высокими, хотя и нестабильными, показателями различных рейтингов (табл. 1.19–1.22).

Таблица 1.19

### Баллы QS BRICS по показателю «Иностранные студенты»

Вузы	2013	2014	2015
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского	н/д	29,4	43,8
Воронежский государственный университет	22,7	75,8	н/д
Белгородский государственный национальный исследовательский университет	51,9	н/д	н/д

Таблица 1.20

### Структура глобального рейтинга ВГУ, баллы

Показатель	QS World 2015			QS World 2016		
	значения	баллы	ранги	значения	баллы	ранги
Академическая репутация	–	7,8	401+	–	7,0	401+
Репутация у работодателей	–	9,5	401+	–	6,2	401+
НПР на 100 студентов	8,7	36,9	401+	9,9	36,0	355
Цитирований на 1 НПР*	0,7	1,8	401+	0,6	1,4	501+
Иностранные студенты**	12,1	37,4	391	9,1	20,5	501+
Иностранные НПР**	2,2	0,6	401+	2,1	3,9	501+
ИТОГО	–	14,0	701+	–	12,2	701+

\* значение нормализовано по предметным областям;

\*\* значение – удельный вес, %

Таблица 1.21

### Позиции ВГУ среди российских вузов, входящих в глобальный рейтинг QS – ранги по показателям

Показатель	2013	2014	2015	2016
Академическая репутация	16	17	18	21
Репутация у работодателей	13	20	18	19
НПР на 100 студентов	17	21	21	21
Цитирований на 1 НПР	9	11	14	18
Иностранные студенты	12	9	9	14
Иностранные НПР	9	10	14	15
ИТОГО	17	21	21	22
Всего вузов ранжировано	18	21	21	22

Как видно из данных табл. 1.20–1.21, значительная доля иностранных студентов является сильной стороной ВГУ и вносит даже более весомый вклад в сумму баллов, чем соотношение «студент – преподаватель» (табл. 1.21).

Таблица 1.22

#### Позиции ВГУ среди российских вузов, входящих в рейтинг QS BRICS – ранги по показателям

Показатель	2013	2014	2015	2016
Академическая репутация	17	16	20	20
Цитирований на 1 публикацию	34	30	36	31
Репутация у работодателей	16	20	24	24
НПР на 100 студентов	29	46	43	43
Публикаций на 1 НПР	11	10	14	15
НПР с ученой степенью	40	13	41	41
Иностранные НПР	18	13	24	24
Иностранные студенты	41	17	23	23
ИТОГО	17	17	23	23
Всего вузов ранжировано	101	95	53	97

Позиция ВГУ по доле иностранных студентов за период с 2013 по 2016 г. существенно улучшилась и с 2014 г. соответствует состоянию, представленному в табл. 1.21–1.22.

Описанные выше сильные стороны Университета оцениваются экспертным сообществом неоднозначно (табл. 1.23).

Таблица 1.23

#### Экспертная оценка сильных сторон Университета, баллы

Конкурентные преимущества (сильные стороны)	Наличие	Значимость
1. Позиции в международных и российских рейтингах	3,8	4,0
2. Сохранение контингента обучающихся на уровне, превышающем российский и региональный	4,1	4,5
3. Поддержание стабильного уровня бюджетного финансирования на фоне его падения в референтных вузах	3,8	4,5
4. Поддержание стабильности кадрового состава	3,9	4,1
5. Высокая доля сотрудников, имеющих ученую степень	4,7	4,4
6. Значительный контингент иностранных студентов	4,0	3,9
7. Наличие направлений подготовки, востребованных на рынке труда, в том числе в регионе	1 эксперт	1 эксперт
8. Участие в федеральных и региональных программах в области НИОКР и инноваций	1 эксперт	1 эксперт
9. Активная вовлеченность в общественную и социальную жизнь региона в силу наличия сильного гуманитарного блока	1 эксперт	1 эксперт

Таким образом, наличие вышеперечисленных сильных сторон Университета позволяет использовать все возможности внешней среды в целях эффективного достижения стратегических целей и задач развития.

## 1.2.2. Слабые стороны Университета

### 1. Снижение общего объема доходов (от всех видов деятельности)

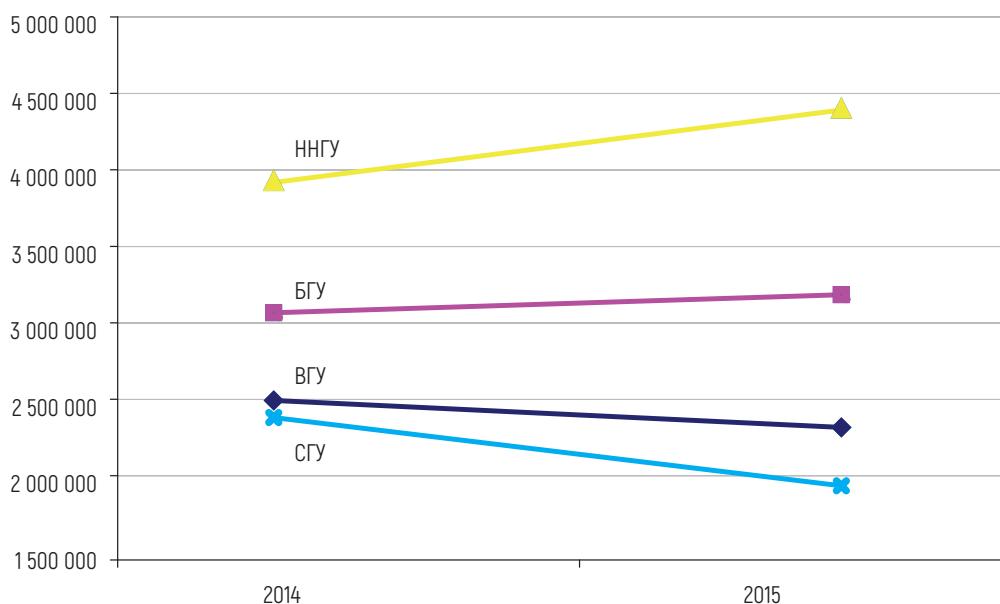
Таблица 1.24

#### Общие доходы референтных вузов, тыс. руб.

Годы	ВГУ	БГУ	ННГУ	СГУ
2014	2 492 805	3 065 724	3 917 605	2 380 020
2015	2 316 382	3 183 637	4 391 206	1 933 746

Рисунок 1.17

#### Общие доходы референтных вузов, тыс. руб.



Как видно из данных, представленных в табл. 1.24 и на рис. 1.17, объем доходов Университета ниже, чем в ННГУ и БГУ, и несколько выше, чем в СГУ. Падение в 2015 г. доходов ВГУ и СГУ необходимо рассматривать как их слабую сторону.

## 2. Снижение объемов бюджетного финансирования НИР

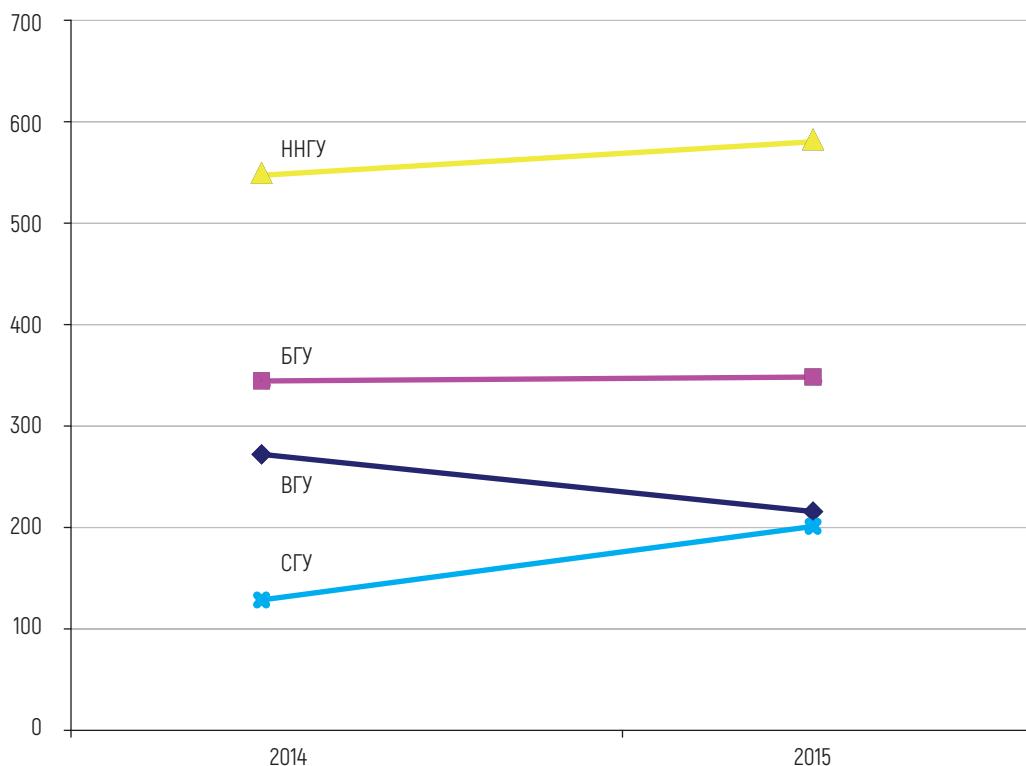
Таблица 1.25

### Объем финансирования НИР референтных вузов из средств бюджетов всех уровней, млн руб.

Годы	ВГУ	БГУ	ННГУ	СГУ
2014	272,2	344,4	547,2	128,6
2015	215,7	348,2	580,3	201,1

Рисунок 1.18

### Объем финансирования НИР референтных вузов из средств бюджетов всех уровней, млн руб.



Как и в случае с общим объемом доходов, Университет существенно уступает по данному показателю БГУ и ННГУ, но превосходит СГУ. Для ВГУ и СГУ это – слабая сторона.

### 3. Низкий уровень публикационной активности

Для сравнения доступны данные за 2014 г. Оценка за показатель «Количество публикаций на преподавателя» для ННГУ составляет 11,3 балла, ВГУ – 9,4 балла. Имеющиеся данные позволяют, тем не менее, считать уровень публикационной активности слабой стороной Университета. Хотя многие российские вузы имеют баллы по этому показателю, превышающие балл ВГУ, общий уровень публикационной активности российских вузов также невысок в сравнении со средним мировым значением.

### 4. Низкий уровень цитируемости научных публикаций

Аналогичным образом можно сравнить показатели цитируемости – у ННГУ он составляет 16,7 баллов, у ВГУ – 11 баллов. В целом, это позволяет считать уровень цитируемости слабой стороной Университета – низкий балл по отношению к среднему баллу ВГУ в рейтинге QS-BRICS и соответствующему показателю ННГУ.

Слабые стороны [проблемы] Университета оценены экспертным сообществом средними показателями их наличия и значимости (табл. 1.26). Экспертным сообществом дополнительно предложены две слабые стороны университета, которые важно учесть для решения задач стратегического развития.

Таблица 1.26

#### Экспертная оценка слабых сторон (проблем) Университета, баллы

Проблема (слабая сторона)	Наличие	Значимость
Снижение общего объема доходов (от всех видов деятельности)	3,5	4,2
Снижение объемов бюджетного финансирования НИР	3,0	3,6
Недостаточный уровень академической репутации в международных рейтингах	2,7	3,2
Недостаточный уровень репутации среди работодателей в международных рейтингах	2,2	3,0
Низкий уровень публикационной активности	2,5	3,6
Низкий уровень цитируемости	3,2	3,8
Проблема «разрыва поколений» в среде ППС	1 эксперт	1 эксперт
Высокий физический и моральный износ материально-технической базы и инфраструктуры	1 эксперт	1 эксперт
Отсутствие стратегических ориентиров развития факультетов	1 эксперт	1 эксперт

Таким образом, экспертный опрос показал невысокую значимость слабых сторон Университета для его стратегического развития, однако их необходимо учитывать в целях определения наиболее эффективных способов решения стратегических задач.

Сводные результаты проведенного анализа представлены в табл. 1.27.

Таблица 1.27

**SWOT-анализ ВГУ**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>Позиции в международных и российских рейтингах.</li> <li>Сохранение контингента обучающихся на фоне его общего падения в российских вузах.</li> <li>Стабильность объемов бюджетного финансирования образовательных программ на фоне его сокращения в референтных вузах.</li> <li>Высокая доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень.</li> <li>Значительный контингент иностранных студентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Снижение общего объема доходов (от всех видов деятельности).</li> <li>Снижение объемов бюджетного финансирования НИР.</li> <li>Низкий уровень публикационной активности</li> <li>Низкий уровень цитируемости научных публикаций.</li> <li>Проблема «разрыва поколений» в среде ППС.</li> <li>Высокий физический и моральный износ материально-технической базы и инфраструктуры.</li> <li>Отсутствие стратегических ориентиров развития факультетов</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>Рост интереса населения к дистанционному и заочному образованию, сокращенным программам подготовки.</li> <li>Повышение значимости профильного образования как фактора успешной карьеры.</li> <li>Диверсификация региональной экономики и формирование новых центров регионального развития.</li> <li>Формирование научно-производственных кластеров</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сокращение численности абитуриентов и контингента обучающихся.</li> <li>Перенасыщение рынка труда специалистами с высшим образованием.</li> <li>Сокращение государственного финансирования сферы высшего образования.</li> <li>Снижение привлекательности вузов как места работы молодых специалистов.</li> <li>Высокая конкуренция на рынке образовательных услуг.</li> <li>Низкий уровень общеобразовательной подготовки абитуриентов.</li> <li>Отток наиболее подготовленных абитуриентов в столичные вузы.</li> <li>Недостаточная мотивация ППС</li> </ol>

Изучение сильных и слабых сторон университета, возможностей и угроз внешней среды позволило определить стратегическую цель развития университета, инструменты и механизмы достижения поставленной цели.

## 2. МИССИЯ ВГУ. Направления, цели и задачи стратегического развития университета

---

### 2.1. Миссия Университета

**Миссия Воронежского государственного университета** как ведущего классического вуза – вносить значимый вклад в развитие региона и страны, опираясь на лучшие традиции отечественного образования, соединение естественнонаучных, гуманитарных и социальных знаний, передовые фундаментальные и прикладные исследования, высокий инновационный потенциал и интеграцию в международное научно-образовательное пространство.

Университет позиционирует себя как научно-технологический, образовательный, инновационный, культурный центр, осуществляющий подготовку востребованных обществом высококвалифицированных специалистов.

Стратегическими направлениями реализации миссии являются:

- образовательная деятельность;
- научно-исследовательская деятельность;
- взаимодействие с сообществами (научно-образовательным, бизнес-сообществом, институтами гражданского общества).

Стратегические направления ресурсного обеспечения миссии:

- кадровое обеспечение;
- инфраструктурное обеспечение.

### 2.2. Цели стратегического развития

**Стратегическая цель Университета** – лидерство в Центрально-Черноземном регионе, поддержание и усиление позиций среди ведущих университетов России по всем направлениям деятельности.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

### Образовательная деятельность:

- модернизация существующих и открытие новых программ подготовки высококвалифицированных специалистов всех уровней, способных внести весомый вклад в развитие образования, науки, культуры и экономики региона и страны, широкое внедрение практико-ориентированных и проектно-ориентированных образовательных программ;
- привлечение наиболее талантливых абитуриентов;
- расширение традиционных сегментов привлечения иностранных студентов (Китай, Юго-Восточная Азия, Африка, Ближний и Средний Восток) и привлечение иностранных студентов на договорной основе (помимо обучающихся на основании международных договоров в пределах квот Правительства РФ).

### Научно-исследовательская деятельность:

- динамичное развитие фундаментальной и прикладной науки мирового уровня как основы подготовки высококлассных специалистов и создания передовых уникальных технологий;
- развитие междисциплинарных исследований, формирование трех основных научно-образовательных кластеров: ИТ; биотехнологии и материаловедение; социальные и гуманистические науки;
- формирование центров производства и внедрения технико-технологических и организационных инноваций, наращивание прикладных разработок и превращение процесса коммерциализации технологий в значимый источник доходов университета.

### Взаимодействие с сообществами:

- формирование долговременного образовательного, научного и культурного сотрудничества со стратегическими российскими и международными партнерами;
- создание на базе ВГУ центра эффективного взаимодействия и коммуникации ученых, представителей бизнеса и власти в целях решения задач и проблем региона;
- активизация воспитания социальной ответственности и гражданственности, сохранение традиций классического российского университетского образования и науки, стимулирование общественного и культурного развития региона.

### Кадровое обеспечение:

- сохранение и развитие кадрового состава, способного выполнять необходимый комплекс учебно-методической, научно-исследовательской, воспитательной работы среди студентов;
- формирование новых компетенций преподавателей и студентов, обеспечивающих эффективную интеграцию в мировое научно-образовательное пространство;
- развитие компетенций управленческих работников, обеспечивающих системное взаимодействие с сообществами.

### Инфраструктурное обеспечение:

- обновление и расширение материально-технической базы, обеспечивающей весь комплекс образовательной деятельности;
- комплексное развитие материальной базы научно-исследовательской деятельности;
- расширение материальной базы, обеспечивающей социальную инфраструктуру, создание комфортных условий деятельности для работников и студентов.

## 2.3. Задачи стратегического развития

Задачи стратегического развития призваны конкретизировать поставленные цели в сфере решений, принимаемых органами управления Университета на всех уровнях.

Состав решаемых задач представлен в табл. 2.1 и оценен экспертным сообществом по пятибалльной шкале [средние баллы «3,0» и «4,0» означают, что задача сформулирована и оценена одним экспертом].

Таблица 2.1

### Экспертная оценка значимости задач по стратегическим направлениям деятельности Университета

Стратегические направления и задачи	Значимость, баллы
<b>1. Образовательная деятельность</b>	
1.1. Систематический анализ и прогнозирование востребованности образовательных программ высшего образования и дополнительного профессионального образования на российском и международном рынках образовательных услуг	4,1
1.2. Актуализация существующих и открытие новых программ в соответствии с перспективными потребностями и приоритетными направлениями развития российской и глобальной экономики	4,1
1.3. Открытие новых и поддержка существующих корпоративных образовательных центров	3,7
1.4. Открытие новых и поддержка базовых кафедр, созданных совместно с корпоративными структурами, органами власти и управления	3,2
1.5. Открытие совместных и сетевых образовательных программ	3,6
1.6. Расширение программ академического обмена	3,5
1.7. Совершенствование нормативов учебных поручений и системы документирования учебного процесса, в том числе путем автоматизации наиболее трудоемких процедур	3,5

Стратегические направления и задачи	Значимость, баллы
1.8. Повышение мотивации руководителей и сотрудников факультетов к проявлению инициативы в открытии и развитии программ высшего и дополнительного образования, в том числе через финансовые стимулы при распределении доходов факультетов	4,3
1.9. Пропаганда научных знаний как стимул профессиональной ориентации	3,5
1.10. Сотрудничество с образовательными учреждениями среднего образования для выявления и поддержки талантливых учащихся	3,8
1.11. Научные мероприятия для учащихся образовательных учреждений среднего образования	3,7
1.12. Индивидуальное сопровождение потенциальных талантливых абитуриентов, выявленных в ходе всех мероприятий	3,6
1.13. Создание программ, целевым образом ориентированных на иностранных студентов и студентов по обмену, в том числе полностью реализуемых на английском или ином иностранном языке	3,4
1.14. Открытие эксклюзивных образовательных программ, обеспечивающих качественно превосходящую современный средний уровень по своему содержанию подготовку специалистов	4,0
1.15. Формирование интерактивной информационной среды вуза, внедрение и поддержание обратной связи «студент – преподаватель», расширение и укрепление технической базы для создания комфортной образовательной среды	4,0
<b>2. Научно-исследовательская деятельность</b>	
2.1. Системный поиск, отбор и поддержка перспективных научных коллективов независимо от области знаний на основе однозначных критериев уровня и роста научной результативности	4,1
2.2. Научное партнерство с ведущими научными организациями и высокорейтинговыми учеными, реализация совместных проектов с отечественными и зарубежными компаниями, ориентированными на инновации	4,1
2.3. Продвижение научных результатов Университета путем поддержки публикаций на английском языке, включения научных журналов Университета в международные индексы, а также по каналам научной журналистики	4,4
2.4. Научные стажировки и академический обмен с ведущими научными организациями	4,0
2.5. Расширение масштабов индивидуального фандрайзинга за счет централизованной информационной и организационной поддержки процесса получения внешних исследовательских грантов	3,9
2.6. Расширение функций бизнес-инкубатора, технопарка, развитие собственного инжинирингового центра и других объектов инновационной инфраструктуры	3,6

Стратегические направления и задачи	Значимость, баллы
<b>3. Взаимодействие с сообществами</b>	
3.1. Сохранение и пропаганда оригинальных традиций ВГУ, поддержка возникающих новых традиций, внедрение в сознание обучающихся ценности корпоративной культуры	3,8
3.2. Повышение эффективности информационной политики, в том числе раскрытие информации об Университете и поддержание новостного потока на русском, английском и других языках	4,4
3.3. Обеспечение информационной и организационной поддержки самоорганизации и развития сообществ студентов и выпускников в России и за рубежом	3,6
3.4. Поддержание постоянной обратной связи с сообществами студентов, выпускников, работодателей, общественными организациями и инициативными группами работников	3,8
3.5. Вовлечение представителей сообществ в принятие решений в области образовательной, научной, инновационной политики через общественные советы факультетов, Попечительский совет ВГУ	3,5
3.6. Системный мониторинг информационной политики Университета, оценка ее эффективности и результативности	4,0
3.7. Поиск и освоение новых каналов и форм коммуникаций	4,0
3.8. Укрепление обратной связи со всеми группами стейкхолдеров	4,0
<b>4. Кадровое обеспечение</b>	
4.1. Расширение спектра представленных в ВГУ научных школ посредством активизации академического обмена	4,2
4.2. Повышение открытости и доступности должностей для высококвалифицированных специалистов, получивших профессиональный опыт в других образовательных и научных организациях, в предпринимательском секторе	3,3
4.3. Целенаправленный поиск претендентов на замещение должностей в Университете с последующим отбором по однозначно установленным, четко formalизованным критериям	3,7
4.4. Индивидуальное планирование профессионального роста научно-педагогических работников, организационная поддержка, контроль выполнения индивидуальных программ профессионального роста	3,6
4.5. Разработка для молодых ученых индивидуальных траекторий развития карьеры, предполагающих встречные обязательства сторон по долгосрочному трудовому контракту	4,0
4.6. Совершенствование критериев «эффективного трудового контракта» для повышения мотивации работников	4,1
4.7. Совершенствование планирования и гибкое регулирование распределения учебных поручений, учитывающее исследовательскую и иную внеучебную работу	3,8

Стратегические направления и задачи	Значимость, баллы
4.8. Рейтинговая оценка и конкурсы среди научно-педагогических работников (конкурс «Лучший преподаватель» и др.)	3,5
4.9. Адресная финансовая поддержка научных коллективов и сотрудников, демонстрирующих высокие научные результаты и активную динамику их роста	4,2
4.10. Создание центров оценки кадрового потенциала (ассесмент-центров)	4,0
4.11. Расширение социальных гарантий для ППС, научных сотрудников, УВП и других категорий работников	4,0
<b>5. Инфраструктурное обеспечение</b>	
5.1. Объединение парка дорогостоящего научного оборудования, пригодного для мульти- и междисциплинарных исследований, организация его постоянного обслуживания и коллективного использования	4,1
5.2. Проведение в необходимых случаях сертификации и аккредитации научных лабораторий	4,0
5.3. Формирование системы контроля доступа в аудитории и лаборатории с разделением помещений по уровням доступа	3,2
5.4. Размещение недостающих объектов социальной инфраструктуры	3,6
5.5. Техническое перевооружение образовательного процесса, развитие образовательных сервисов	3,0
5.6. Внедрение современных инструментов в организацию учебного процесса (электронное расписание, онлайн-курсы)	4,0
5.7. Строительство собственного стадиона	4,0

Таким образом, наиболее значимыми с позиций экспертного сообщества являются следующие задачи стратегического развития Университета:

**– в образовательной деятельности:**

- разработка новых программ высшего и дополнительного профессионального образования для российского и международного рынков образовательных услуг;
- повышение мотивации подразделений Университета и сотрудников к разработке и внедрению образовательных программ;

**– в научно-исследовательской деятельности:**

- поиск, отбор и поддержка перспективных научных коллективов на основе критериев уровня и роста научной результативности;
- научное партнерство с ведущими научными организациями и высокорейтинговыми учеными, реализация совместных проектов с отечественными и зарубежными компаниями, ориентированными на инновации;

- продвижение научных результатов Университета путем поддержки публикаций на английском языке, включения научных журналов Университета в международные индексы и по каналам научной журналистики;

- научные стажировки и академический обмен с ведущими научными организациями;

**- ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С СООБЩЕСТВАМИ:**

- повышение эффективности информационной политики, раскрытие информации об Университете, поддержание новостного потока на русском, английском и других языках;
- системный мониторинг информационной политики Университета, оценка ее эффективности и результативности;

**- В КАДРОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ:**

- расширение спектра представленных в ВГУ научных школ посредством активизации академического обмена;
- разработка для молодых ученых индивидуальных траекторий развития карьеры, предлагающих встречные обязательства сторон по долгосрочному трудовому контракту;
- совершенствование критериев «эффективного трудового контракта» для повышения мотивации работников;
- адресная финансовая поддержка научных коллективов и сотрудников, демонстрирующих высокие научные результаты и активную динамику их роста;
- разработка социальных пакетов для ППС, научных сотрудников, УВП и других категорий работников;

**- В ИНФРАСТРУКТУРНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ:**

- организация комфортного кампуса, обеспечивающего условия для эффективной реализации совместных образовательных программ и проведения междисциплинарных исследований в сферах ИТ, биотехнологий и медицины, гуманитарных исследований;
- объединение парка дорогостоящего научного оборудования, пригодного для мульти- и междисциплинарных исследований, организация его постоянного обслуживания и коллективного использования;
- проведение в необходимых случаях сертификации и аккредитации научных лабораторий.

### 3. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

---

Для решения поставленных стратегических задач необходимо проводить следующие мероприятия:

#### **В образовательной деятельности:**

- разработка пакета предложений органам власти и управления, бизнес-структурам на обучение по программам высшего и дополнительного профессионального образования;
- разработка региональной программы полного цикла профессиональной переподготовки и повышения квалификации безработных граждан;
- создание регионального координационного центра с участием бизнес-структур, осуществляющего разработку рекомендаций для создания новых и совершенствования существующих образовательных программ высшего образования в соответствии с профессиональными стандартами;
- расширение масштабов работы университетского центра довузовской подготовки школьников;
- расширение деятельности центров переподготовки сотрудников бизнес-структур в системе послевузовского образования;
- разработка междисциплинарных проектов, совместных проектов и программ на стыке дисциплин и научных направлений для решения экономических и технологических задач регионального бизнеса;
- разработка и реализация программ интеграции Университета и ассоциаций региональных вузов в международное образовательное пространство;
- участие в создании инфраструктуры единого регионального информационного пространства (библиотеки, интернет-центры, лаборатории для совместного использования вузами и бизнес-сообществом региона);
- расширение масштабов работы регионального университетского центра переподготовки преподавателей, обеспечивающего развитие ключевых компетенций у профессорско-преподавательского состава и представителей административно-управленческих подразделений вузов Воронежской области и соседних регионов;
- создание межрегиональных образовательных кластеров: инженерно-технического; классического университетского; аграрно-промышленного; «силового»;

- создание кластера медицинского образования с участием московских, воронежских, рязанских, ярославских вузов;
- развитие сетевой формы реализации образовательных программ;
- организация интенсивной языковой подготовки научно-педагогических работников и студентов Университета;
- создание и развитие информационного сервиса грантовой поддержки академической мобильности;
- создание системы открытого дополнительного профессионального образования в области информационных технологий на принципах консорциумной стандартизации, непрерывности обучения;
- внедрение интеграционных форм работы учебно-научных лабораторий совместно с университетами-партнерами;
- реализация в образовательном процессе проектного подхода к концепции жизненного цикла «генерация знаний – коммерциализация технологий – новое производство»;
- формирование платформы непрерывного образования и подготовки кадров под приоритетные государственные программы и инновационные проекты;
- сотрудничество с образовательными учреждениями среднего образования для выявления и поддержки талантливых учащихся (начиная с учащихся средних классов) для совместной реализации отдельных учебных курсов и программ ускоренной подготовки («колледж при университете»);
- специальные научные мероприятия для учащихся (национальные и международные олимпиады, выставки, конкурсы, мастер-классы, летние школы);
- расширение базы открытых материалов образовательного (в том числе методического) и научного характера, используемых в образовательном процессе университета и одновременно предназначенных для самостоятельного получения знаний всеми заинтересованными лицами, поддержание и контроль актуальности таких материалов.

#### В научно-исследовательской деятельности:

- разработка пакета предложений бизнес-структурам на выполнение НИОКР и оказание научно-технических услуг;
- создание совместно с органами государственной власти и местного самоуправления, бизнес-структурами центра координации деятельности малых инновационных предприятий;
- создание и развитие региональной базы данных вузов о перспективных, коммерциализируемых направлениях исследований для потенциальных клиентов – отечественных и зарубежных бизнес-структур;
- создание объединенного регионального межвузовского центра исследований перспективных направлений инновационной деятельности;

- инициирование создания и интеграция в университетский технопарк структур на базе государственно-частного партнерства, обеспечивающих процессы коммерциализации технологий, обучения инновационному предпринимательству, поддержки старт-апов, патентно-лицензионного сопровождения;
- создание межфакультетского Центра гуманитарных исследований ВГУ.

#### **Во взаимодействии с сообществами:**

- расширение кадрового состава действующих и создание новых базовых кафедр и корпоративных центров;
- активизация участия в федеральных целевых программах и проектах создания высокотехнологичных производств;
- совершенствование инструментов и механизмов фандрайзинга: эндаумент-фонд; именные стипендии научных сообществ и бизнес-структур;
- включение сотрудников Университета в постоянно действующие консультационные советы и другие экспертные сообщества с участием органов власти и управления, представителей бизнеса и вузов;
- создание открытой электронной системы обмена предложениями между бизнес-структурой и вузами с традиционно развитыми зарубежными связями о совместных проектах в коммерческой сфере;
- инициирование создания и участие в деятельности регионального центра мониторинга эффективности инвестиций;
- инициирование разработки межрегиональных и региональных стандартов коммуникаций участников ГЧП (региональных органов власти, бизнеса, вузов, научно-исследовательских организаций), разработка методических материалов по использованию механизмов ГЧП в научно-образовательной сфере и по разработке моделей финансирования проектов;
- расширение полномочий и ресурсов структурных подразделений Университета в части взаимодействия с бизнес-сообществом, органами власти и управления, институтами гражданского общества;
- пополнение штатного профессорско-преподавательского и административно-управленческого состава Университета за счет ведущих менеджеров и специалистов бизнес-структур;
- инициирование создания при правительстве Воронежской области региональной организации общероссийского «Общества русской словесности» с опорой на профессорско-преподавательский состав ВГУ.

#### **В кадровом обеспечении:**

- пересмотр внутреннего рейтинга структурных подразделений [факультетов, кафедр] и научно-педагогических работников в соответствии с поставленными стратегическими задачами и с учетом приоритетов внешних рейтингов;

- внедрение конкурсного механизма стажировки преподавателей в бизнес-структурах;
- пересмотр функций кадровой службы с созданием механизмов активного управления человеческими ресурсами и развитие хэд-хантинга;
- внедрение модели «менеджмента талантов» для карьерной поддержки перспективных выпускников;
- внедрение принципа непрерывного профессионального роста в систему управления персоналом путем пересмотра критериев мотивации и шкалы требований к занимаемым должностям с активным использованием нефинансовых стимулов и гарантий;
- оказание помощи молодым преподавателям в развитии педагогических компетенций путем создания «Школы молодого преподавателя».

#### **В инфраструктурном обеспечении:**

- создание эффективной системы управления парком учебного и учебно-научного оборудования путем постановки учета и контроля его состояния, использования и обслуживания, совершенствования механизмов обоснования потребности в приобретении и контроля научной продуктивности использования дорогостоящего исследовательского оборудования;
- привлечение дополнительных инвестиций в ремонт и реконструкцию объектов, оборудование учебных аудиторий и лабораторий через механизмы спонсорской помощи и государственно-частного партнерства;
- дооснащение всех крупных аудиторий ВГУ современными аудиовизуальными комплексами, модернизация локальной сети Университета в соответствии с актуальными потребностями;
- строительство и реконструкция объектов социальной инфраструктуры, включая общежития и спортивные объекты, в том числе путем межвузовского партнерства;
- передача на аутсорсинг специализированным организациям непрофильных вспомогательных функций по обслуживанию.

## 4. ИНДИКАТОРЫ стратегического развития университета

Индикаторы стратегического развития Университета представляют собой количественные показатели, характеризующие достижение целей по направлениям стратегического развития (табл. 4.1).

Таблица 4.1

### Индикаторы стратегического развития Университета на период реализации стратегии

Показатели	2016	2018	2020	2022	2024	2030
<b>1. Образовательная деятельность</b>						
<b>Основные показатели</b>						
1.1.1. Общая численность обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, чел.	17 810	18 000	18 100	18 400	19 000	19 500
1.1.2. Общая численность аспирантов, чел.	590	570	580	590	600	700
1.1.3. Доля обучающихся по программам магистратуры и аспирантуры в приведенном контингенте, %	20,17	20,5	21,0	21,5	22,0	24,5
1.1.4. Доля иностранных студентов в приведенном контингенте обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, %	5,97	6,0	6,1	6,2	6,3	9,5
1.1.5. Доля иностранных аспирантов, %	10,33	10,0	10,5	10,7	11,0	12,5
1.1.6. Доходы вуза от образовательной деятельности, полученные из всех источников финансирования, млн руб.	1 937,0	2 176,5	2 250	2 300	2 360	2 500
<b>Дополнительные показатели</b>						
<b>Привлекательность для российских абитуриентов</b>						
1.2.1. Средний балл ЕГЭ поступивших на очное обучение по программам бакалавриата и специалитета, бал.	67,43	67	67	67	68	70
1.2.2. Доля поступивших на очное обучение по программам бакалавриата и специалитета со средним баллом ЕГЭ 80 и выше, %	13,83	14	14,5	15,0	15,0	15,0
1.2.3. Победители международных и всероссийских олимпиад, поступившие на очное обучение по программам бакалавриата и специалитета, чел.	2	2	3	3	4	5
<b>Привлекательность для зарубежных абитуриентов</b>						
1.3.1. Доля иностранных студентов и аспирантов в приведенном контингенте обучающихся по программам высшего образования, %	6,21	6,3	6,5	6,8	7,0	10,0
1.3.2. Иностранные студенты, прибывшие по обмену на срок не менее семестра, в расчете на 100 студентов приведенного контингента, чел.	1,73	1,8	2,0	2,3	3,0	5,0
1.3.3. НПР – граждане зарубежных государств, проработавшие не менее семестра, чел.	5	5	7	7	7	15
<b>Уровень выпускников</b>						
1.4.1. Студенты – победители международных и всероссийских студенческих олимпиад, чел.	10	12	13	15	18	20

Показатели	2016	2018	2020	2022	2024	2030
14.2. Уровень трудоустройства в течение года после выпуска (по данным ПФР – graduate.edu.ru), %	78,21	79	80	81	82	85
14.3. Средняя зарплата выпускников в первый год после выпуска, тыс. руб./чел.	26,0	29,0	32,0	35,0	38,0	40,0

## 2. Научно-исследовательская и инновационная деятельность

### Основные показатели

2.1.1. Общий объем НИОКР за отчетный год, млн руб.	306,6	260,0	270,0	280,0	290,0	320,0
2.1.2. Доходы от НИОКР в расчете на 1 НПР, тыс. руб.	214,8	195,0	195,4	196,5	195,9	220,0
2.1.3. Публикации в Web of Science (все типы) за год в расчете 100 НПР, ед.	17,44	19,5	20,6	21,1	21,3	22,5
2.1.4. Публикации в Scopus (все типы) за год в расчете 100 НПР, ед.	23,53	27,0	28,9	29,8	30,4	34,5
2.1.5. Цитирование работ, опубликованных за последние 5 лет, включая отчетный год, за тот же период по данным Web of Science, ед.	1734	2160	2400	2625	2850	3200
2.1.6. Цитирование работ, опубликованных за последние 5 лет, включая отчетный год, за тот же период по данным Scopus, ед.	2143	2695	3050	3345	3620	4000
2.1.7. Количество публикаций в соавторстве с зарубежными учеными по данным Web of Science и Scopus за отчетный год, ед.	69	70	75	80	85	100
2.1.8. Доля НПР, являющихся членами диссертационных советов по защите кандидатских и докторских диссертаций, %	14,4	16,5	16,3	16,2	16,1	16,0
2.1.9. Доля НПР, являющихся членами редакционных коллегий научных журналов, входящих в перечень ВАК, %	13,0	15,1	15,0	14,9	14,8	15,0
2.1.10. Объем финансирования, полученного за отчетный год из российских государственных фондов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности, млн руб.	95,5	90	90	100	110	150
2.1.11. Количество кандидатских и докторских диссертаций, защищенных в диссертационных советах при университете, ед.	112	120	130	140	150	150

### Дополнительные показатели

#### Результативность исследований

2.2.1. Академические публикации в Scopus (типы «article», «review», «conference paper») за год, ед.	327	330	365	400	435	500
2.2.2. То же в расчете на 100 НПР, ед.	22,9	24,7	26,5	28,0	29,5	33,3
2.2.3. Совокупный импакт-фактор журналов, в которых опубликованы статьи ученых университета, по данным Web of Science и Scopus, коэф.	289,7	295	320	340	350	350

#### Доходы от исследований и разработок

2.3.1. Общие доходы от НИОКР, млн руб.	306,6	260	270	280	290	320
2.3.2. То же в расчете на 1 НПР, тыс. руб.	214,8	195,0	195,4	196,5	196,0	220,0
2.3.3. Объем НИОКР, выполненных по заказам организаций, млн руб.	77,3	82	95	105	115	150

#### Уровень исследователей

2.4.1. НПР – действительные члены и члены-корреспонденты РАН и РАО, чел.	3	3	3	3	3	5
2.4.2. НПР – авторы статей в изданиях с импакт-фактором 2,0 и выше по данным Web of Science и Scopus, чел.	57	60	65	70	75	75
2.4.3. Доля НПР, получающих гранты российских и международных научных фондов, %	4,67	4,7	4,8	4,9	5,0	5,0

## 3. Партнерство и взаимодействие с сообществами

### Основные показатели

3.1.1. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы РФ и государственных фондов поддержки науки) в расчете на 1 НПР, тыс. руб.	79	80	83	87	92	100
3.1.2. Количество мероприятий, на которых представлены результаты научной деятельности, инновационные разработки и проекты университета, ед.	12	15	18	22	25	25

Показатели	2016	2018	2020	2022	2024	2030
3.1.3. Количество научных, инновационных и технологических проектов, получивших поддержку региональных и федеральных органов власти, а также фондов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности, ед.	7	8	10	12	15	15
3.1.4. Доля НПР, входящих в экспертные группы при органах власти и управления, %	0,7	1,0	1,2	1,3	1,4	1,4
3.1.5. Количество премий и наград органов власти и управления, полученных НПР, ед.	15	16	17	17	17	17
<b>Дополнительные показатели</b>						
3.2.1. Обучающиеся в корпоративных магистратурах и в корпоративных центрах подготовки на базе университета, чел.	40	50	60	80	100	125
3.2.2. Годовой бюджет совместных проектов по созданию высокотехнологичных производств, млн руб.	30,0	30,0	32,0	35,0	37,0	40,0
3.2.3. Фонд целевого капитала (эндаумент) на конец года, млн руб.	18,6	25,0	30,0	35,0	40,0	75,0
<b>4. Кадровое обеспечение</b>						
<b>Основные показатели</b>						
4.1.1. Численность работников ППС, приведенная к полным ставкам, на конец отчетного года, чел.	1 332	1 235	1 282	1 320	1 370	1 400
4.1.2. Численность научных работников, приведенная к полным ставкам, на конец отчетного года, чел.	96	98	100	105	110	125
4.1.3. Доля работников ППС, имеющих ученые степени кандидата и доктора наук, %	74,83	76,5	77,0	77,5	77,5	77,5
4.1.4. Доля иностранных граждан в общей численности НПР, %	0,37	0,4	0,5	0,5	0,5	1,0
<b>Дополнительные показатели</b>						
4.2.1. Доля молодых ученых в численности НПР, приведенной к полным ставкам, %	22,79	23,0	23,5	24,0	24,0	24,0
4.2.2. Средняя заработная плата ППС по отношению к средней заработной плате в регионе, %	150,03	200	200	200	200	200
4.2.3. Средняя заработная плата научных работников по отношению к средней заработной плате в регионе, %	174,03	200	200	200	200	200
<b>5. Инфраструктура и финансовое обеспечение</b>						
<b>Основные показатели</b>						
5.1.1. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на 1 студента приведенного контингента, м <sup>2</sup>	7,88	7,8	7,5	7,3	7,0	7,5
5.1.2. Общая площадь общежитий в расчете на 1 студента приведенного контингента, м <sup>2</sup>	3,58	3,6	3,4	3,3	3,2	3,5
5.1.3. Общая площадь крытых спортивных сооружений в расчете на 1 студента приведенного контингента, м <sup>2</sup>	0,35	0,35	0,33	0,33	0,31	0,50
5.1.4. Студенты, отдыхавшие в отчетном году на собственных базах университета, чел.	175	150	100	100	100	50
5.1.5. Студенты, прошедшие в отчетном году практику на собственных базах (полигонах) университета, чел.	700	725	750	750	750	750
<b>Дополнительные показатели</b>						
5.2.1. Доходы университета из всех источников, млн руб.	2 406,5	2 412,4	2 650,0	2 700,0	2 750,0	3 000,0
5.2.2. Доля машин и оборудования в возрасте до 5 лет включительно на конец года, %	58,30	57,6	56,8	56,1	55,5	55,0
5.2.3. Мест в общежитиях в расчете на 100 иногородних и иностранных студентов и аспирантов очной формы обучения, ед.	96,92	98,5	99,0	98,5	98,0	98,0

## ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

---

Стратегия Университета утверждена Ученым советом ВГУ 29.09.2017 г., протокол № 7.

Стратегия подлежит пересмотру в случае существенных изменений условий внешней и внутренней среды Университета, возникновения новых стратегических приоритетов государственной политики в сфере образования и науки.

Ответственный исполнитель:

проректор по контрольно-аналитической  
и административной работе

Ю.А. Бубнов

Исполнитель:

начальник управления  
стратегического развития

Е.О. Ивашиненко