

УТВЕРЖДЕНА  
Решением ученого совета  
ФГБОУ ВО «МАГУ»  
от 12 октября 2016 года, протокол № 2.

Ректор, председатель ученого совета МАГУ  
д.ф.н., профессор А.М. Сергеев



## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФГБОУ ВО МУРМАНСКИЙ АРКТИЧЕСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ДО 2025 ГОДА**

### **1. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА В 2016-2025 ГГ**

Мурманская область характеризуется выгодным географическим положением, наличием запасов полезных ископаемых, развитой транспортной, энергетической, промышленной, научной и образовательной инфраструктурой. На западе регион граничит с Республикой Финляндия, на северо-западе - с Королевством Норвегия и входит в состав Баренцева/Евроарктического региона (БЕАР).

На территории региона существует более 60 крупных месторождений различных видов минерального сырья, где добывается около 30 видов полезных ископаемых. Запасы большинства из них имеют общероссийское, а по апатитнефелиновым, кианитовым рудам, редким металлам - мировое значение. Регион является единственным российским производителем апатитового, нефелинового и бадделеитового концентратов, а также электролитного кобальта высших марок. Область обеспечивает более половины общероссийского производства никеля, 10 % - железорудного концентрата и 7 % - рафинированной меди.

На шельфе Баренцева, Печорского и Карского морей открыт целый ряд крупнейших морских месторождений углеводородов. Благодаря удобному географическому положению, уникальным качествам Кольского залива, серьезному кадровому потенциалу крупные нефтегазовые компании рассматривают регион в качестве перспективы для развертывания производственных мощностей по строительству морских платформ, для размещения баз снабжения, а также объектов по подготовке и переработке углеводородов.

Регион надежно связан морским, железнодорожным, автомобильным транспортом и воздушным сообщением с промышленно-развитыми областями России. Перспективным направлением является развитие транснациональных маршрутов, на стыке которых находится регион. Это прежде всего международный транзит по Северному морскому пути, а также развитие железнодорожного маршрута из западных провинций Китая через Мурманск в направлении Восточного побережья Северной Америки.

Свыше 14 % общероссийских перевозок грузов морским транспортом приходится на Мурманскую область, где расположены три морских порта. Мурманский морской торговый порт, расположенный на восточном берегу Кольского залива Баренцева моря - крупнейшее транспортное предприятие города Мурманска. Порт занимает четвертое место по России по объёму перерабатываемых грузов и второе по величине на северо-западе Российской Федерации (после порта в Санкт-Петербурге). Два порта - Кандалакша и Витино расположены в южной части Кольского полуострова в акватории Кандалакшского залива.

В регионе базируется самый мощный флот России - Северный флот, в состав которого входят атомные ракетные и торпедные подводные лодки, ракетноносная и противолодочная авиация, ракетные, авианесущие и противолодочные корабли. Для обслуживания флота созданы 4 судоремонтных завода, которые входят в состав АО «Объединенная судостроительная корпорация».

Сразу несколько предприятий Кольского Заполярья участвуют в логистической цепочке по доставке грузов на полуостров Ямал, где возводится арктический порт Сабетта и осуществляется строительство завода по производству сжиженного природного газа.

Порт Кандалакша специализируется на перевалке навалочных и генеральных грузов. Порт Витино обладает потенциалом для хранения и перегрузки нефтепродуктов.

Транспортно-пассажирская инфраструктура региона включает железнодорожный транспорт общего пользования с протяженностью железных дорог на территории региона в 870 километров, 3,7 тыс. км автомобильных дорог, обеспечивающих сообщение между Мурманской областью и центральными регионами России, а также приграничными государствами, два аэропорта, осуществляющих наземное обслуживание воздушных судов и пассажиров, обработку багажа, грузов и почты: в г.Мурманске и в г.Апатиты (с пассажирооборотом, соответственно, в 750 тыс. и 38 тыс. человек в год), а также посадочные площадки местных воздушных линий.

Регион располагает природно-ресурсным потенциалом для развития рыбоводства, на его долю приходится 16 % общероссийского вылова рыбы. Основу рыбной отрасли Мурманской области составляют ее добывающий флот, который насчитывает более 200

морских промысловых судов и береговой комплекс, включающий портовые сооружения, береговые рыбоперерабатывающие предприятия.

Мурманская область относится к числу наиболее энерговооруженных и энергоизбыточных территорий России. Основная доля генерации обеспечивается Кольской атомной электростанцией. Регион также обладает уникальными возможностями получения электроэнергии из возобновляемых источников - энергии ветра, приливов и отливов, океанической биомассы.

Региональный туристский бренд формируют множество интереснейших природных, культурных, исторических и индустриальных объектов. Значительный импульс к развитию получил в последние годы круизный арктический туризм.

Мурманская область обладает мощным потенциалом фундаментальной и прикладной науки, ядром которого является Кольский научный центр Российской академии наук (КНЦ РАН) в составе девяти научно-исследовательских институтов. Сложившийся вектор развития и высокий уровень многокомпонентных комплексных научных исследований КНЦ РАН определяет его лидирующую роль не только в реализуемых направлениях фундаментальных и прикладных исследований, направленных на развитие Кольского Севера, но и в процессе создания современных научных основ управления сложными системами территорий российской Арктики в целом.

В экономике региона выделяются крупные территориальные хозяйственные кластеры: технологическое обеспечение шельфовой добычи в Арктике, производственный и транспортно-логистический, рыбохозяйственный кластер, горно-химический и металлургический, северного дизайна и традиционных ремесел, туристско-рекреационный, научно-образовательный кластер и некоторые другие.

В области реализуется ряд инвестиционных проектов, направленных, как на создание промышленных и производственных объектов, так и на развитие транспортной, энергетической и социальной инфраструктуры. К числу наиболее крупных региональных инвестпроектов, зафиксированных в Инвестиционной стратегии Мурманской области до 2020 года и на период до 2025 года, относятся:

- Строительство горно-обогатительного комбината на базе месторождения апатит-нефелиновых руд «Олений ручей» (ПАО «Акрон»);
- Строительство горно-обогатительного комбината на базе платинометалльного месторождения «Федорова Тундра» (ЗАО «Федорово Рисорсес»);
- Строительство горно-обогатительного комбината по переработке перовскит-титаномагнетитовой руды Африкандовского месторождения (ООО «Сервисная горная компания «Аркминерал»);

- Создание Центра строительства крупнотоннажных морских сооружений (ЦСКМС) в с. Белокаменка Мурманской области (ООО «НОВАТЭК»);
- Строительство береговой базы обеспечения (ББО) с площадками по производству элементов добычной инфраструктуры шельфовых проектов и сопутствующей транспортной инфраструктурой (ОАО «НК «Роснефть»);
- Комплексное развитие Мурманского транспортного узла (Минтранс России);
- Строительство универсальных атомных ледоколов проекта 22220 (ГК «Росатом»);
- Создание аквабиотехнологического промышленного комплекса законченного цикла по производству рыбных кормов для лососевых видов рыб (ООО «Русское море - Аквакультура»).

Сложившаяся структура экономики Мурманской области в совокупности с реализуемыми и планируемыми к реализации инвестиционными проектами, нацеленными на модернизацию существующих и создание новых производств, определяют текущие и перспективные потребности региона в квалифицированных кадрах. На рисунке 1 представлен прогноз кадровой потребности региональной экономики до 2025 года в разрезе уровней образования.



Рис 1. Прогноз кадровой потребности по уровням образования

По состоянию на начало 2016 года в Университете реализовывалось 50 образовательных программ по 21 направлению подготовки бакалавриата (в том числе 6 образовательных программ по 3-м направления прикладного бакалавриата), 11

специальностям, 16 образовательных программ по 9 направлениям подготовки магистратуры. По реализуемым образовательным программам контингент обучающихся по очной, и заочной формам обучения составлял 2530 чел.

Научно-исследовательская деятельность университета носит региональный характер и тематически связана с Европейским Севером, Арктикой и непосредственно Мурманской областью. МАГУ является ведущим вузом Кольского полуострова по осуществлению научно-исследовательской деятельности в области социально-гуманитарных и естественнонаучных отраслей профессиональной деятельности.

География международной деятельности МАГУ на сегодняшний день обширна. Университет сотрудничает с пятнадцатью зарубежными странами, среди которых представлены как страны дальнего, так и ближнего зарубежья: Норвегия, Финляндия, Швеция, США, Нидерланды, Германия, Франция, Чехия, Дания, Польша, Беларусь и др. Высший уровень сотрудничества объединяет Генеральные консульства различных стран и ведущие западные университеты, средний уровень включает в себя институты и колледжи, низший – школы, образовательные и социальные центры, различные коммерческие и некоммерческие организации.

Следует особо подчеркнуть, что при всем многообразии международных контактов МАГУ в качестве абсолютной доминанты международной деятельности всегда рассматривался Баренцев Евро-Арктический регион, обладающий уникальной северной спецификой. Во главу угла был поставлен именно человек Севера в аспекте особенностей формирования и трансформаций его северной идентичности. Таким образом, в сфере международной деятельности современного университета было создано широкое образовательно-научное поле, базирующееся на взаимодействии звеньев высшей и средней школы, государственного и коммерческого сектора, муниципалитетов различных стран.

Современный уровень международного сотрудничества МАГУ может быть охарактеризован через ряд базовых характеристик, включая следующие: долговременность (в течение последних 20-25 лет), устойчивость (в основе – долгосрочные международные проекты, реализация совместных академических программ, различных форм академической мобильности профессорско-преподавательского состава и студентов, осуществляемых на основе четкой нормативно-правовой базы в виде договоров и соглашений), партнерство (в основе которого принцип равенства прав и взаимного доверия партнеров), межкультурный диалог, основанный на понимании специфичности культурных полей зарубежных стран и уважении сложившихся традиций.

Для обеспечения учебного процесса и выполнения научно-исследовательской работы университет располагает необходимой материальной базой.

На балансе университета находятся 4 учебных корпуса, 2 здания общежития, учебно-научная база, гараж, здание лыжной базы. Все здания и объекты, находящиеся на балансе ВУЗа являются федеральной собственностью и находятся в оперативном управлении университета. Общая площадь всех сооружений 26105 кв.м<sup>1</sup>.

Ключевые вызовы и риски, стоящие перед университетом в контексте задач средне- и долгосрочного развития:

- Глобальный экономический кризис.
- Санкции, проблемы импортозамещения.
- Необходимость обеспечения присутствия в Арктике (претензии на АЗРФ со стороны других государств). Программы развития АЗРФ и отдельных арктических регионов.
- Технологическая отсталость РФ в большинстве отраслей.
- Де-факто низкая привлекательность РФ, АЗРФ и Мурманской области для жизни и формирования карьеры.
- Короткие горизонты планирования бизнеса.
- Политическая и экономическая неопределенность в средне- и долгосрочной перспективах.

## 2. МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ УНИВЕРСИТЕТА

### 2.1. Миссия МАГУ

В контексте существующей социально-экономической ситуации и стратегических задач, стоящих перед регионом и страной в целом смысл существования (миссия) МАГУ заключается в **аккумуляции регионального, отечественного и зарубежного научно-образовательного потенциала с целью эффективного кадрового и научного обеспечения развития АЗРФ**. Университет призван:

- стать крупным международным центром проведения актуальных научных исследований и подготовки кадров для развития Арктических территорий, располагающим мощной собственной кадровой и материально-технической

---

<sup>1</sup> По состоянию на начало 2016 г.

научной и образовательной базой и эффективными механизмами интеграции научно-образовательного потенциала отечественных и зарубежных партнерских организаций для реализации проектов исследования и кадрового обеспечения Арктики;

- стать драйвером развития региона, активно влияющим на экономическую ситуацию на территории и качество регионального социума за счет воспроизводства креативного класса и непосредственно создания инновационных бизнесов;
- стать площадкой для внедрения и отработки лучших, в том числе – инновационных, практик организации региональных научно-образовательных систем в существующих социально-экономических условиях.

## 2.2. Целевой образ МАГУ

При существующей социально-экономической ситуации и имеющихся ресурсных ограничениях, траектории развития университета определяются целевым образом МАГУ с точки зрения основных видов деятельности.

В области **организационной деятельности** МАГУ должен стать университетом нового организационного типа. Университет будет основан на инновационной организационной модели, являющейся компромиссом между классическим образовательным учреждением, базирующемся на кампусах, и полностью распределенным виртуальным университетом. При такой организации все процессы имеют минимальную территориальную привязку только там, где это действительно необходимо – при проведении практических работ и других интерактивных форм учебных занятий, организации производственных и иных видов практик. В идеале, в вузе обеспечивается абсолютная мобильность как научно-педагогических работников и вспомогательного персонала, так и студентов за счет распределенной учебной и научной базы, современных информационно-коммуникационных технологий и технологий дистанционного образования: «студент приходит учиться в МАГУ, а учится в Арктике». Такая мобильность должна обеспечиваться соответствующей организационной, правовой, документационной и материальной базой.

Предполагаемая модель организации хорошо согласуется с современными мировыми тенденциями в развитии классических университетов. Дистанционные формы образования испытаны многолетней международной практикой как средство повышения доступности образования. Многие университеты западноевропейских стран (Норвегия, Нидерланды, Франция, ...) претерпели процедуры укрупнения, в результате чего превратились в сеть распределенных кампусов. Появление массовых открытых онлайн курсов (МООС), предлагающих высококачественные образовательные услуги за умеренную цену и без необходимости перемены места жительства и работы, бросает серьезный вызов классическим университетам и заставляет их искать новые формы организации деятельности.

Одна из важнейших задач на траектории развития по данному направлению – это выявление и преодоление административных барьеров, препятствующих использованию инновационной организации учебного и прочих процессов в рамках новой модели. Ключевыми критериями достижения целевого образа по данному направлению являются:

- разработка локальной нормативной документации, регулирующей новые формы организации и обеспечивающей мобильность студенческого и кадрового контингента в пределах действующей правовой базы;
- разработка предложений в органы исполнительной власти по модификации нормативной базы федерального/регионального уровня в целях обеспечения возможностей реализации новых эффективных организационных форм научно-образовательной деятельности;
- количество ОП, реализуемых в сетевой форме.

С точки зрения позиционирования **МАГУ в социально-экономической системе региона**, университет должен стать «естественным» партнером по подготовке кадров и проведению НИОКР для всех крупных работодателей Арктического региона.

Образовательная и научная деятельность МАГУ нацелена на достижение государственных (федеральных и региональных) приоритетов в развитии. Система стратегического управления вузом диверсифицирована. Ключевую роль в формировании траекторий и приоритетов развития университета играют коллегиальные органы (Наблюдательный и Координационный советы), включающие в свой состав широкий круг представителей органов власти, научных организаций и бизнеса.

Диплом МАГУ является «пропуском» на лучшие рабочие места региональных предприятий и организаций. Уровень трудоустроенности выпускников стремится к 100%. Работодатель уверен, что, рекрутируя выпускника МАГУ, он получит хорошую экономическую отдачу. МАГУ обладает высоким авторитетом в глазах работодателей, на его базе и с его участием реализуются институты профессионально-общественной аккредитации образовательных программ.

Показателями эффективности развития по данному направлению являются:

- объем внебюджетных средств, полученных по хоздоговорным НИОКР;
- количество договоров о целевой подготовке;
- количество базовых кафедр;
- количество совместных научных проектов и инновационных предприятий;
- уровень трудоустроенности выпускников;
- средняя заработная плата выпускников;
- численность и показатели деятельности тематических советов по профессионально-общественной аккредитации образовательных программ;

- численность представителей органов власти, научных организаций и бизнеса топ-уровня, включенных в состав коллегиальных органов стратегического управления университетом.

В области **образования** целевой образ МАГУ определяется следующими характеристиками:

МАГУ – это вуз, гарантированно обеспечивающий выпускникам основных и дополнительных образовательных программ существенный социальный лифт. Поступая в МАГУ, будущий студент или слушатель программ дополнительного образования должен быть уверен, что полученные в университете знания и навыки повысят его привлекательность для работодателя, обеспечат трудоустройство, карьерный рост или потенциал для открытия собственного бизнеса. В МАГУ реализуются лишь востребованные в АЗРФ образовательные программы различного уровня.

МАГУ предоставляет возможность получать образование людям любого возраста и любого стартового образовательного уровня. Реализуются образовательные программы всех уровней (высшее по программам подготовки бакалавриата, магистратуры, аспирантуры, среднее профессиональное, дополнительное), обеспечивается принцип «образование через всю жизнь». Выпускник МАГУ должен быть уверен, что если ему понадобится в течении жизни повысить свой образовательный уровень или переквалифицироваться, то в альма-матер он найдет нужную ему программу обучения.

Через программы образовательной и профориентационной работы со школьниками МАГУ обеспечивает возможность раннего формирования карьерной траектории человека, способствует закреплению талантливой молодежи в регионе.

За счет использования модульного принципа построения образовательных программ, гибкой системы управления образовательным процессом, широкого внедрения дистанционных образовательных технологий МАГУ обеспечивает возможность конструирования собственного образования, формирования индивидуальных образовательных траекторий в зависимости от цели получения образования, способностей и возможностей человека.

Ключевыми показателями достижения целевого образа в области образовательной деятельности являются:

- востребованность образовательных услуг вуза (проходной балл ЕГЭ, конкурс, объем внебюджетных средств от реализации образовательных программ, и др.);
- количество образовательных программ различного уровня;

- количество образовательных программ, сертифицированных профессиональными сообществами;
- количество образовательных модулей, доступных для конструирования ИОТ;
- параметры системы управления образовательным процессом, обеспечивающие гибкое формирование образовательных программ;
- количество школьников, вовлеченных в учебный и профориентационный процессы на базе МАГУ;
- численность дисциплин и образовательных программ, доступных для освоения в дистанционном режиме;
- параметры оценки образовательной деятельности, используемые в рамках мониторинга вузов РФ.

В области **научной деятельности** целевой образ университета определяется формулой: «МАГУ - интегратор региональной науки». Университет обладает серьезным собственным научным потенциалом (научная инфраструктура, развитая материально-техническая база, высококвалифицированные кадры) и является "шлюзом" в исследовательские проекты различного уровня для прочих научных организаций региона: «если я хочу поучаствовать в исследовательских программах, связанных с изучением Арктики, то мне необходимо партнерство МАГУ».

МАГУ – это бренд, определяющий потенциальную успешность заявки на исследовательский проект. Собственный научный потенциал МАГУ обуславливается качеством кадровой и материально-технической базы. В дополнение к этому университет имеет большой авторитет в экспертном сообществе и влияние в органах управления научной инфраструктурой страны и региона.

Ключевые показатели достижения целевого образа по направлению:

- число совместных проектов с участием (под руководством) МАГУ, число собственных проектов (под проектами понимаем НИР, получившие финансовую поддержку);
- объем привлеченных средств на проведение НИР и НИОКР;
- количество публикаций в ведущих рецензируемых изданиях;
- параметры инфраструктуры (объем инвестиций в оборудование, "КПД" оборудования, и др.);
- качество кадровой базы НИР МАГУ («остепененность», лауреаты премий, и др.);
- количество диссертационных советов;

- количество защит диссертаций;
- количество издаваемых университетом научных изданий с высоким импакт-фактором.

В области **инновационной деятельности** целевой образ МАГУ характеризуются следующим:

- вокруг МАГУ сформирован "инновационный пояс" из малых и средних инновационных предприятий и организаций;
- в университете развиты институты фандрайзинга и коммерциализации новшеств; МАГУ выполняет роль консультационного центра для начинающих инновационных предпринимателей, оказывает экспертную поддержку по проблемам инновационного развития социально-образовательной среды;
- студенты и выпускники университета составляют основу «креативного класса» в регионе: способны и мотивированы к открытию собственных бизнесов, имеют достаточный уровень теоретических и прикладных знаний чтобы эффективно использовать и монетизировать личный потенциал и конкурентные преимущества региона.

Ключевые показатели эффективности по данному направлению:

- объем внебюджетных средств, привлеченных за счет реализации результатов интеллектуальной деятельности;
- количество МИП с участием университета и/или организованных его выпускниками;
- количество зарегистрированных авторских прав на результаты интеллектуальной деятельности.

В сфере **международного сотрудничества** МАГУ становится главным российским вузом в АЗРФ с точки зрения международных научно-образовательных проектов. Университет участвует во всех значимых для развития АЗРФ международных проектах, касающихся образования, науки и инноваций. МАГУ активно участвует в двусторонних программах академического обмена. В университете предлагается широкий спектр образовательных программ на иностранном (английском) языке, а также программ «двойной диплом». Преподаватели вуза имеют хороший уровень английского языка, обеспечивающий проведение занятий с иностранными студентами в России и за рубежом. За счет реализации программ обучения «Русский как иностранный», а также за счет

развития полилингвальной образовательной среды, укрепляется система привлечения к обучению в МАГУ иностранных студентов из стран ближнего и дальнего зарубежья.

Ключевыми показателями развития по данному направлению являются:

- число международных научных, образовательных, культурных мероприятий с участием МАГУ;
- число международных организаций с представительством МАГУ;
- численность иностранных студентов, обучающихся в МАГУ;
- численность студентов МАГУ, участвовавших в программах академической мобильности;
- объем средств, привлеченных из международных научных и иных фондов;
- число образовательных программ и модулей, доступных на иностранном языке;
- параметры полилингвальной образовательной среды (число языковых версий официального сайта, наличие информационных стендов и справочных систем на иностранных языках, и др.).

В направлении развития **инфраструктуры (физической и виртуальной среды)** МАГУ должен стать местом, где хорошо (комфортно) учиться и работать. Бюрократические процедуры при решении административных вопросов минимизированы, для сотрудников и студентов обеспечен принцип «единого окна». В университете комфортно обучаться студенту с любым темпераментом и психотипом (экстра/интраверт). Физический комфорт обуславливает эмоциональный комфорт, что, в свою очередь, обеспечивает лучшие производительность труда и эффективность обучения. В университете развиты институты психолого-педагогического сопровождения обучающихся. В университете удобна как физическая, так и информационная (виртуальная) среда: информационное пространство МАГУ логически едино, в достаточной мере информативно и доступно из любой точки местонахождения пользователя.

Показатели развития по данному направлению:

- количество аудиторий с трансформируемым пространством;
- охват территории сетевыми коммуникациями;
- статистика использования информационных ресурсов МАГУ (число посещений сайта, и т.п.);
- количество и вместимость аудиторий для новаторских форм коллективной и индивидуальной работы студентов и научно-педагогических работников (зон коворкинга, тайм-шер офисов, и др.);

- количество аудиторий, оснащенных специализированным оборудованием для лиц с ОВЗ;
- наличие и показатели эффективности работы зарегистрированных психолого-педагогических служб сопровождения студентов;
- показатели развития социальной инфраструктуры, обеспечивающей жизненные потребности студентов.

### 3. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ

Стратегия развития Университета реализуется через систему стратегических программ и мероприятий. Стратегическая программа является элементом управления: имеет ответственное лицо (как правило, профильный проректор или руководитель специализированного структурного подразделения), цель и сроки реализации. Стратегические программы охватывают, в общем случае, более одного направления деятельности Университета. Стратегическое мероприятие – это компонент стратегической программы, являющийся элементом деятельности: имеет временной график, измеримые показатели результативности, исполнителей. Таким образом, каждая стратегическая программа обеспечивает достижение некоторого подмножества показателей развития по различным направлениям. В совокупности стратегические программы обеспечивают достижение всех параметров целевого образа Университета.

Перечень стратегических программ МАГУ приведен в таблице.

№	Стратегическая программа	Цель, ключевые мероприятия
1	Кадровое и научное обеспечение программ стратегического развития региона	Развитие направлений подготовки, ориентированных на обеспечение кадровой потребности программ развития Мурманской области и АЗРФ. Кадры для ОПК. Логистика. Медицина. Строительство. Химические технологии. Машиностроение. Проведение инициативных и заказных НИР и НИОКР в интересах развития региона и АЗРФ.
2	Развитие инфраструктуры исследований в интересах АЗРФ	Создание сети исследовательских стационаров. Создание партнерских сетей. Развитие материальной базы научных исследований
3	Усиление интеграции МАГУ в социально-экономическую	Укрепление партнерских связей с предприятиями и организациями региона. Целевые прием и обучение. Индивидуализация ОП в соответствии с требованиями работодателя. Совместные НИОКР.

	систему региона	
4	Развитие новых направлений и форм организации учебного процесса	Создание инфраструктуры (в т.ч. - нормативной базы) для обеспечения максимальной доступности и привлекательности образовательных услуг вуза через вариативность в содержании, сроках, месте и формах реализации учебного процесса. Разработка ОП, ориентированных на развитие региона. Развитие образовательных технологий и программ, основанных на взаимосвязанном использовании формального, неформального и информального образования.
5	Развитие системы подготовки кадров высшей квалификации	Организация подготовки по востребованным программам магистратуры и аспирантуры. Создание условий для привлечения на указанные ОП выпускников других вузов. Разработка и реализация уникальных ОП.
6	Повышение качества контингента	Обеспечение достаточного (по комплексу критериев) уровня образованности студентов. Диверсификация (индивидуализация) образовательных программ с целью обеспечения возможности (и мотивации) обучения для студентов с различным уровнем базовой подготовки. Увеличение привлекательности реализуемых ОП для наиболее способных абитуриентов. Формирование и реализация комплекса профориентационных мероприятий на регулярной основе.
7	Повышение востребованности выпускников вуза	Сформировать устойчивый образ МАГУ как вуза, по окончании которого гарантированно обретишь работу или повышение. Усиление всех форм взаимодействия с работодателями по образовательному направлению.
8	Развитие дополнительного образования	Организация подготовки по востребованным программам дополнительного образования. Расширение спектра категорий слушателей программ дополнительного образования
9	Развитие системы непрерывного образования	Реализация на базе вуза «сквозной» подготовки «школа-колледж-бакалавриат-магистратура-аспирантура». Развитие институтов работы со школьниками («Математическая школа», «Гуманитарная школа», «Инженерно-физическая школа», летние школы, «Интернет-каникулы», ...). Развитие программ СПО. Гармонизация образовательных программ различных уровней. Развитие различных форм дуального образования.
10	Развитие публикационной активности	Повышение количества и качества публикаций НПР вуза. Повышение статуса регулярных научных изданий вуза.
11	Привлечение средств в НИОКР	Увеличение объема средств, поступивших в вуз на проведение НИОКР

12	Развитие институтов коммерциализации РИД	Создание организационных структур и стабильно работающих механизмов коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД).
13	Развитие кадрового потенциала научных исследований	Улучшение качества кадровой базы НПР. Формирование пула экспертов по проблемам развития Арктики из числа работников вуза и сторонних организаций. Реформирование кадровой структуры для выведения из числа НПР малоэффективных работников.
14	Развитие инновационной среды вуза	Создание благоприятных условий для возникновения новых бизнесов вокруг МАГУ. Бизнес-инкубатор. Технопарк. Элементы бизнес-образования - в каждую ОП.
15	Повышение доступности и привлекательности образования в МАГУ для иностранных граждан	Разработка и реализация мультиязычных образовательных программ. Внедрение новых форм организации учебного процесса, привлекательных для иностранцев. Организация языковой подготовки НПР. Создание возможностей для освоения ОП носителями различных языков (Китай, Средняя Азия, Ближний Восток, ...).
16	Развитие международного сотрудничества в области науки и инноваций	Формирование устойчивых международных связей в сфере НИОКР. Привлечение средств иностранных источников на НИОКР.
17	Повышение международного престижа МАГУ	Формирование устойчивого образа МАГУ как главного российского партнера в АЗРФ для зарубежных организаций.
18	Развитие академической мобильности	Повышение качества контингента и НПР за счет изучения и использования международного опыта
19	Программа привлечения внебюджетных средств	Укрепление финансового положения вуза за счет реализации платных образовательных услуг, системного фандрайзинга и иной приносящей доход деятельности.
20	Развитие имущественного комплекса и инфраструктуры	Формирование в вузе физической среды и материальной базы, способствующих эффективному решению стоящих перед МАГУ задач. Развитие компонентов «доступной среды».
21	Развитие молодежной политики	Формирование и поддержка институтов студенческого самоуправления. Формирование вузовских традиций. Поддержка студенческих объединений. Обеспечение на базе вуза площадки (реальной и виртуальной) для реализации студенческих проектов.

22	Формирование здорового образа и стиля жизни	Популяризация здорового образа и стиля жизни через систему мероприятий и информационных коммуникаций. Создание и развитие в вузе инфраструктуры для здорового образа жизни. Развитие студенческого спорта.
----	---	--