



МУРМАНСКИЙ
АРКТИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СОГЛАСОВАНО

Председатель Наблюдательного совета
ФГАОУ ВО «МАУ»
Мантуров Д. В.

(подпись)

от 1 сентября 2023 г. № 20

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель Министра науки
и высшего образования
Российской Федерации
Афанасьев Д. В.

(подпись)

от «07» сентября 2024 г. № 0/4

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МУРМАНСКИЙ АРКТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
НА 2023-2032 ГОДЫ**

Мурманск, 2023 год



Содержание

Аннотация	3
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1. Краткая характеристика текущего состояния ФГАОУ ВО «МАУ» и динамика за последние 5 лет	4
1.2. Участие ФГАОУ ВО «МАУ» в программах социально-экономического развития Российской Федерации, Арктической зоны Российской Федерации и Мурманской области	7
2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФГАОУ ВО «МАУ».....	10
2.1. Миссия и ценности ФГАОУ ВО «МАУ»	10
2.2. Стратегическая цель ФГАОУ ВО «МАУ».....	10
2.3. Целевая модель развития ФГАОУ ВО «МАУ»	11
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ФГАОУ ВО «МАУ».....	12
3.1. Образовательная политика (ОП)	13
3.2. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций (ИП).....	19
3.3. Молодежная политика (МП).....	23
3.4. Политика по развитию человеческого капитала (ЧК)	25
3.5. Политика по развитию инфраструктуры (ИНФ)	27
3.6. Политика в области цифровой трансформации (ЦТ)	29
3.7. Система управления ФГАОУ ВО «МАУ» (УПР)	30
3.8. Социальная миссия ФГАОУ ВО «МАУ» (СМ)	31
3.9. Политика в области развития филиальной сети (ФС)	33
3.10. Коммуникационная политика (КП).....	34
4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ.....	36
4.1. Органы управления программой развития и их функции.	36
4.2. Финансово-экономическая модель реализации программы развития.....	37
4.3. Методика оценки эффективности реализации программы развития.....	38
5. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ	39
Приложение № 1. Целевые показатели (индикаторы) реализации программы развития и их значение	42
Приложение № 2. План мероприятий по реализации программы развития	49
Приложение № 3. Объемы и источники финансового обеспечения мероприятий по реализации программы развития.....	61
Приложение 4. Программы и проекты, реализуемые ФГАОУ ВО «Мурманский арктический университет», Финансовое обеспечение которых осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета.....	63
Приложение 5. Методика расчета интегрального показателя эффективности реализации программы развития ФГАОУ ВО «МАУ»	64
Приложение 6. Методика расчета целевого показателя П ₈ «Интегральный показатель, оценивающий цифровую трансформацию» ФГАОУ ВО «МАУ»	67



Аннотация

Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Мурманский арктический университет» разработана на период с 2023 по 2032 гг. с учетом федеральных и региональных нормативно-правовых актов, формирующих систему стратегического планирования в Российской Федерации, в том числе развитие Арктической зоны Российской Федерации и Мурманской области – субъекта Российской Федерации, являющегося территорией присутствия Университета.

Программа развития ФГАОУ ВО «МАУ» является концепцией проекта системной трансформации созданного в 2023 г. объединенного университета к его целевой модели в 2032 г. – Международному Исследовательскому Арктическому Университету, обладающему уникальными компетенциями в области комфортного проживания и деятельности человека в Арктике.

Ключевые изменения связаны с трансформацией образовательной, научно-исследовательской, инновационной и обеспечивающих их видов деятельности Университета, через внедрение новых моделей образовательного и исследовательского процессов, а также созданием системы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. Согласно целевому образу Университета в 2032 г. МАУ займет лидерские позиции на национальном рынке трансфера знаний в технологии и продукты, направленные на обеспечение деятельности и проживания человека в Арктике.

Важнейшими показателями целевой модели развития ФГАОУ ВО «МАУ» являются: увеличение дохода Университета из всех источников до 5 млрд руб. в год, в том числе увеличение дохода от НИОКР до 600 млн руб. в год, что составляет 12 % от дохода Университета из всех источников; увеличение численности обучающихся на всех формах обучения по программам высшего образования до 11 600 чел., из них очной формы обучения до 7 700 чел.

В результате реализации программы развития ФГАОУ ВО «МАУ» в Мурманской области будет сформирован кадровый, исследовательский и технологический центр компетенций для обеспечения социально-экономического развития Арктической зоны Российской Федерации.



1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Краткая характеристика текущего состояния ФГАОУ ВО «МАУ» и динамика за последние 5 лет

(1) Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Мурманский арктический университет» (далее – ФГАОУ ВО «МАУ», МАУ, Университет) образовано 01 июня 2023 года в результате присоединения федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Мурманский арктический государственный университет» (далее – МАГУ) к федеральному государственному автономному образовательному учреждению высшего образования «Мурманский государственный технический университет» (далее – МГТУ) и переименования в результате реорганизации в МАУ.

(2) В структуру МАУ входят: 8 институтов, 2 факультета, 2 колледжа (Колледж МАУ (г. Мурманск) и Мурманский морской рыбопромышленный колледж имени И. И. Месяцева (далее – ММРК)) и 3 филиала (Филиал в г. Апатиты (Мурманская область), Филиал в г. Кировск (Мурманская область) и Филиал в г. Полярный (Мурманская область)). Филиалы в г. Кировск и г. Полярный реализуют образовательные программы среднего профессионального образования (далее – СПО), в г. Апатиты – высшего образования (далее – ВО).

(3) В рамках 32 УГСН¹ реализуются 200 образовательных программ: 36 – уровня СПО, 114 – бакалавриата, 14 – специалитета, 36 – магистратуры. Из них 11 образовательных программ по 6 УГСН входят в перечень специальностей СПО, необходимых для применения в области реализации приоритетных направлений модернизации и технологического развития экономики Российской Федерации²; 33 образовательных программ по 9 УГСН входят в перечень специальностей и направлений подготовки ВО, соответствующих приоритетным направлениям модернизации и технологического развития российской экономики³. Все реализуемые образовательные программы охватывают широкий спектр направлений подготовки кадров для ведущих промышленных отраслей и социальных сфер, востребованных в экономике Мурманской области и Арктической зоны Российской Федерации (далее – АЗРФ).

(4) МАУ является признанной морской образовательной организацией, т. е. наделена полномочиями по осуществлению подготовки членов экипажей морских судов в соответствии с Международной конвенцией о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты от 1978 года с поправками и требованиями Приказа Министерства транспорта Российской Федерации

¹ УГСН - укрупненные группы специальностей и направлений.

² Перечень утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 сентября 2021 г. № 2443-р.

³ Перечень утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 6 января 2015 г. №7-р с изменениями на 17 мая 2018 г.



от 8 ноября 2021 г. № 378 «Об утверждении Положения о дипломировании членов экипажей морских судов» с правом выдачи соответствующих свидетельств от имени Российской Федерации в порядке, предусмотренным международными договорами Российской Федерации⁴. Срок действия полномочий – до 2026 г. с правом продления в установленном порядке.

(5) В Военном учебном центре при Университете ежегодно проходят подготовку свыше 100 обучающихся по программам военной подготовки сержантов, матросов запаса по трем военно-учетным специальностям (из числа обучающихся МАУ по очной форме обучения по программам высшего образования уровней бакалавриата и специалитета).

(6) Общее число обучающихся в МАУ⁵ всех форм обучения (по состоянию на 01.10.2022 г.) с учетом всех его филиалов составляет 9 484 человек, из них по программам СПО – 3 483 человек, ВО (бакалавриат, специалитет и магистратура) – 6 001 человек. Численность обучающихся очной формы обучения (далее – ОФО) по программам ВО без учета филиалов Университета составляет 3 164 человека, что существенно ниже порогового значения для вхождения в программу стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»⁶. За последние 5 лет (с 2018 по 2022 гг.) суммарная численность обучающихся МГТУ и МАГУ всех уровней подготовки и форм обучения уменьшилась на 6,66 % (в 2018 г. – суммарная численность обучающихся МГТУ и МАГУ составляла 10 161 человек), при этом сильнее всего снижение произошло по программам ВО ОФО – на 8,90 % с учетом филиалов и на 9,24 % без учета. Начиная с 2021 г., наблюдается тренд на рост суммарного контингента, в том числе по программам ВО ОФО, что обусловлено увеличением количества контрольных цифр приема на соответствующие направления подготовки и специальности.

(7) Доля обучающихся по программам магистратуры МАУ в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры⁷ (с учетом филиалов) по состоянию на 01.10.2022 г. составляет 6,50 %, что ниже аналогичного значения за 2018 г. – 9,15 %. По численности количество магистрантов снизилось на 34,23 %: с 593 человека в 2018 г.

⁴ Согласно Соглашению о наделении полномочиями по подготовке членов экипажей морских судов №10-38-06 от 19.08.2021 г. и Дополнительному соглашению к нему №10-38-15 от 21.06.2023 г.

⁵ Численность обучающихся в МАУ рассчитывается как суммарное количество обучающихся МГТУ и МАГУ по данным отчетов № СПО-1 и № ВПО-1.

⁶ Согласно правилам отбора ООВО для вхождения в Программу стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» численность обучающихся ОФО по программам ВО (без учета филиалов) должна составлять не меньше 4 000 человек.

⁷ Доля обучающихся по программам магистратуры в МАУ в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, магистратуры и специалитета рассчитывается по данным отчетов № СПО-1 и № ВПО-1 как отношение суммарной численности магистрантов, обучающихся в МГТУ и МАГУ, к суммарной численности обучающихся МГТУ и МАГУ по программам бакалавриата, магистратуры и специалитета.



до 390 человек в 2022 г. Начиная с 2021 г., также наблюдается тренд на рост количества магистрантов и, соответственно, их доли в общем контингенте обучающихся по программам ВО, обусловленного увеличением количества контрольных цифр приема на соответствующие направления подготовки.

(8) Общий объем доходов МАУ из всех источников⁸ с учетом филиалов за 2022 г. составил 2,504 млрд руб., без учета филиалов – 2,098 млрд руб., что превышает соответствующее пороговое значение для вхождения в программу стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»⁹. При этом удельный вес доходов от НИОКР в общем объеме доходов¹⁰ за 2022 г. составляет 2,61 % с учетом и 2,90 % без учета филиалов, что значительно ниже соответствующего порогового значения Программы «Приоритет-2030»¹¹. За последние 5 лет (с 2018 по 2022 гг.) общий объем доходов вырос на 24,92 % с учетом и 26,18 % без учета филиалов. Доходы от НИОКР выросли на 52,32 % с учетом и 45,96 % без учета филиалов, несмотря на остановку финансирования по программам приграничного сотрудничества, таких как Коларктик.

(9) Доля доходов МАУ из внебюджетных источников¹² за 2022 г. составила 21,02 % с учетом и 15,08 % без учета филиалов, причем вклад от образовательной деятельности более чем в 30 раз превышает вклад от НИОКР. Анализ динамики доходов МГТУ и МАГУ за последние 5 лет (с 2018 по 2022 гг.) свидетельствует о сильной зависимости бюджета Университета от финансового обеспечения выполнения государственного задания по программам СПО и ВО.

(10) В период с 2017 по 2021 гг. МАГУ, вошедший в состав МАУ, являлся участником программы Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по созданию опорных университетов. Были достигнуты следующие ключевые результаты: 1) созданы 5 научно-исследовательских лабораторий по перспективным для Мурманской области и АЗРФ научным направлениям; 2) более чем в 4 раза увеличен доход от НИОКР в расчете на 100 НПП; 3) более чем

⁸ Общий объем доходов МАУ из всех источников за определенный период времени рассчитывается как сумма общих объемов доходов из всех источников МГТУ и МАГУ за этот же период времени по данным отчетов № СПО-2 и № ВПО-2.

⁹ Согласно правилам отбора ООВО для вхождения в Программу стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» общий объем доходов университета из всех источников должен быть не меньше 1 млрд руб.

¹⁰ Удельный вес доходов от НИОКР в общем объеме доходов МАУ за определенный период времени рассчитывается как отношение суммы доходов от НИОКР МГТУ и МАГУ за этот же период времени к сумме общих объемов доходов из всех источников МГТУ и МАГУ за этот же период времени по данным отчетов № СПО-2 и № ВПО-2.

¹¹ Согласно правилам отбора ООВО для вхождения в Программу стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» удельный вес доходов университета от НИОКР должен быть не меньше 5%.

¹² Доля доходов МАУ из внебюджетных источников за определенный период времени рассчитывается как отношение суммы объемов доходов из внебюджетных источников МГТУ и МАГУ за этот же период времени к сумме объемов доходов из всех источников МГТУ и МАГУ за этот же период времени по данным отчетов № СПО-2 и № ВПО-2.



в 4 раза увеличено количество публикаций в изданиях, индексируемых в системе Web of Science, и в 3 раза – по Scopus. Изменилось позиционирование МАГУ на уровне региона – университет стал площадкой Мурманской области для решения в сотрудничестве с ведущими научными организациями, предприятиями, работающими в регионе, органами власти, задач, приоритетных для региона научных направлений и разработок.

(11) МАУ является участником Межрегионального научно-образовательного центра мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования» (НОЦ), созданного в 2020 г., и задействован в реализации 4-х технологических проектов. Вследствие участия в НОЦ, в 2021 г. в МАУ создана молодежная научно-исследовательская лаборатория «Химия и технология морских биоресурсов», деятельность которой направлена на разработку технологий переработки водных биоресурсов для пищевой, косметической и фармацевтической отраслях промышленности, аквакультуры и сельского хозяйства. К 2023 г. в рамках деятельности в НОЦ в МАУ разработаны 5 технологий: 1) технологии производства рыбных консервов с хондроитин сульфатом из ската звездчатого и продуктов питания на основе фарша северной путассу с молочнокислыми бактериями; 2) технология производства продуктов питания, обогащенных йодом, с использованием ламинарии беломорской; 3) технология извлечения внеклеточных полимерных веществ из биомассы активного ила с сооружений очистки сточных вод Мурманской области; 4) технологии передачи биологической информации по телеканалам связи для выявления острой патологии у людей, работающих в АЗРФ; 5) способ расчета эффективности сорбентов для ликвидации аварийных разливов нефтепродуктов и нефти в Арктике.

(12) Для повышения конкурентоспособности МАУ на федеральном уровне, привлечения ресурсов на развитие, в том числе за счет участия в федеральных программах и конкурсах, и усиления роли Университета в социально-экономическом развитии страны, АЗРФ и Мурманской области требуется системная трансформация его базовых процессов: образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности.

1.2. Участие ФГАОУ ВО «МАУ» в программах социально-экономического развития Российской Федерации, Арктической зоны Российской Федерации и Мурманской области

(1) Деятельность МАУ направлена на достижение национальных целей развития Российской Федерации, утверждённых Указом Президента Российской Федерации и мероприятиями государственных программ и национальных проектов. МАУ обеспечивает реализацию комплекса мер по развитию образовательной, научно-



исследовательской, инновационной и проектной деятельности, участвуя в достижении задач стратегии развития АЗРФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 г., реализацию приоритетных направлений развития Мурманской области до 2024 г. и на период до 2030 года «НА СЕВЕРЕ – ЖИТЬ!», а также иных приоритетных направлений обеспечения технологического и кадрового суверенитета, а именно:

- а) организацию многоуровневой системы подготовки кадров по современным и перспективным образовательным программам в целях сокращения оттока населения и стимулирования миграционного прироста (до 0 к 2030 г. и до значения коэффициента миграционного прироста населения, равного 2, к 2035 г.);
- б) обеспечение квалифицированными кадрами предприятий реального сектора экономики региона и АЗРФ с учетом реализуемых и планируемых к реализации инвестиционных проектов (в 2035 г. в Мурманской области – 60 тыс. новых рабочих мест, 30 % из которых составляют специалисты с ВО (около 4,5 тыс. ежегодно); в АЗРФ – до 200 тыс. рабочих мест);
- в) подготовка медицинских кадров с высшим образованием и реализация социальных проектов общественного здоровья для выполнения задачи увеличения продолжительности жизни (до 80 лет к 2030 г. и до 82 лет к 2035 г.);
- г) обеспечение воспроизводства кадров для развития Северного морского пути (далее – СМП), включая создание и развитие предприятий по ремонту, снабжению и бункеровке судов, развитие береговых баз, разработку технологий безэкипажного судовождения и освоения Мирового океана (увеличение объема перевозок грузов по СМП до 90 млн т к 2030 г. и до 130 млн т к 2035 г.);
- д) развитие фундаментальных и прикладных исследований, направленных на разработку технологий добычи, транспортировки и хранения нефти и газа, производства сжиженного природного газа, разработку морской техники и оборудования (увеличение доли добытой сырой нефти (включая газового конденсата) в АЗРФ в общем объеме добытой сырой нефти в Российской Федерации до 23 % к 2030 г. и до 26 % к 2035 г.; увеличение объема производства сжиженного природного газа – до 64 % к 2030 г. и до 91 % к 2035 г.);
- е) обеспечение воспроизводства кадров и развития рыбохозяйственного комплекса, включая сохранение и развитие водных биоресурсов, техническое перевооружение предприятий, развитие технологий глубокой переработки водных биоресурсов и аквакультуры (в масштабе Российской Федерации увеличение объемов добычи (вылова) водных биологических ресурсов до 5 130 тыс. т к 2030 г., объемов производства продукции товарной аквакультуры, включая посадочный материал, до 618 тыс. т к 2030 г.);
- ж) формирование новых и развитие действующих минерально-сырьевых центров,



- специализирующихся на добыче и обогащении твердых полезных ископаемых, включая цифровую трансформацию соответствующих отраслей промышленности (планируется к 2030 г. увеличение объемов добычи в Мурманской области апатитовой руды до 8 241,2 тыс. т, железной руды до 33 774,2 тыс. т, оксида лития до 12 524,2 т, меди до 21,1 тыс. т, нефелиновых руд до 50 431,7 тыс. т, никеля до 43,2 тыс. т, хромовых руд до 500 тыс. т);
- з) организация и участие в проектах развития туризма (увеличения объемов туристского потока и объема платных услуг);
 - и) подготовка педагогических кадров для повышения доступности качественного общего образования, включая развитие дистанционных образовательных технологий (кадровая потребность в сфере образования составит 755 рабочих мест для специалистов с высшим образованием к 2028 г.);
 - к) разработка технологий прогнозирования возникновения чрезвычайных ситуаций природного (включая гидрометеорологического и космического происхождений) и техногенного характера, выработка способов предупреждения таких ситуаций;
 - л) сохранение природных экосистем Арктики, включая сохранение биоразнообразия, и устранение негативных последствий для окружающей среды хозяйственной и иной деятельности человека;
 - м) участие в проведении мониторинга, оценки и прогнозирования развития науки и технологий в АЗРФ, обеспечение инновационного развития (увеличение удельного веса организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве обследованных организаций до 14,0 % к 2025 г.);
 - н) социокультурное развитие региона и АЗРФ.

(2) МАУ будет вносить вклад в реализацию Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, Федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства», Стратегии цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования, достижение технологического суверенитета Российской Федерации и отраслевых стратегий развития.

(3) Таким образом, МАУ изменит свое позиционирование с региональной образовательной организации высшего образования (далее – ООВО), главной задачей которой являлась подготовка кадров под текущие потребности Мурманской области, на многопрофильный Университет с уникальными компетенциями по ключевым направлениям социально-экономического развития АЗРФ.



2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ФГАОУ ВО «МАУ»

2.1. Миссия и ценности ФГАОУ ВО «МАУ»

(1) **Миссия МАУ** – развивать арктические территории через генерацию и трансфер знаний в технологии для ключевых отраслей экономики и в компетенции талантливой молодежи, готовой принять вызовы будущего.

(2) **Для студентов и курсантов** – создание условий для реализации амбиций и потенциала, обеспечивая успешность в быстро меняющемся мире.

(3) **Для преподавателей и ученых** – создание условий для проведения территориально-зависимых исследований, передачи новых знаний и творческого самовыражения, предоставляя возможность внести свой вклад в устойчивое развитие Арктики.

(4) **Для общества** – создание новых технологий для комфортного проживания и деятельности человека в Арктике.

(5) **Ценности МАУ:**

- *качество* – мы предоставляем услуги и продукты, которыми мы гордимся, так как они полностью соответствуют, либо превосходят ожидания наших абитуриентов, студентов и курсантов, сотрудников и партнеров;
- *уважение к личности* – мы ценим индивидуальность и стремление наших абитуриентов, студентов, курсантов и сотрудников реализовать свои амбиции и потенциал, признавая их потребности и предоставляя им возможности для саморазвития;
- *командный дух* – мы создаем атмосферу согласия и взаимовыручки, формируя команды единомышленников, благодаря чему каждый вносит свой вклад в достижение общей цели;
- *толерантность* – мы уважаем равноправие взглядов в рамках единой системы ценностей, сохраняя культурные и этические особенности каждого;
- *арктическая идентичность* – мы формируем чувство принадлежности к настоящему и будущему Арктики через воспитание любви, уважения и осознанного отношения к ее природе и культуре.

2.2. Стратегическая цель ФГАОУ ВО «МАУ»

(1) **Стратегическая цель** – системная трансформация МАУ к 2032 г. в *международный исследовательский арктический университет*, конкурентоспособный на национальном и международном уровнях, который, опираясь на лучшие зарубежные и российские практики, обеспечивает условия для раскрытия и реализации образовательного, научно-исследовательского, инновационного и творческого потенциала своих сотрудников и обучающихся для решения стратегических задач освоения и развития арктических территорий.



2.3. Целевая модель развития ФГАОУ ВО «МАУ»

(1) Программа развития МАУ (далее – Программа) является концепцией проекта системной трансформации созданного в 2023 г. объединенного университета к его целевой модели в 2032 г. – международному исследовательскому арктическому университету.

(2) Качественная характеристика «*международный*» означает: 1) базовые процессы Университета – образовательный, научно-исследовательский и инновационный – соответствуют мировым стандартам; 2) создаваемые Университетом продукты – образовательные программы, научные разработки и технологии – обладают глобальной конкурентоспособностью.

(3) «*Исследовательский*» означает, что в «ядре» Университета находятся исследовательские программы, а все остальные виды деятельности, и в первую очередь, образовательная как приоритетная основываются на них.

(4) «*Арктический*» означает приоритетность в научно-исследовательской деятельности Университета территориально-зависимых исследований, ориентированных на мировую арктическую повестку.

(5) Целевая модель МАУ базируется на позиционировании Университета как драйвера социально-экономического развития арктических территорий по следующим направлениям: логистика и инфраструктура, минеральные ресурсы, природные экосистемы и техносферная безопасность, морские технологии, биоресурсы и биотехнологии, климат и космическая погода, здоровье человека, креативные индустрии и туризм, инновационные педагогические технологии, социокультурное развитие. Сочетание компетенций по данным направлениям обеспечивает МАУ уникальность и лидерство на национальном уровне в генерации знания на их стыке (междисциплинарность и кроссдисциплинарность) и последующем трансфере в компетенции обучающихся и технологии для развития арктических территорий.

(6) **Портрет абитуриента МАУ** – нацеленный работать и развиваться в выбранной профессии, готовый к мобильности, имеющий желание быть лидером, обладающий креативным мышлением, имеющий склонность к командной работе, владеющий иностранным языком.

(7) **Портрет выпускника МАУ** – обладающий профессиональными компетенциями, обеспечивающими ему конкурентоспособность на национальном и глобальном рынках труда, умеющий учиться и осваивать новое, умеющий организовать свою работу, свободно владеющий иностранным языком, владеющий цифровыми компетенциями, обладающий навыками исследовательской деятельности, имеющий в портфолио участие в проектах, включая международные, обладающий навыками командной работы и лидерские качества, готовый брать на себя ответственность.



(8) **Портрет преподавателя/ученого МАУ** – обладающий экспертностью в своей области знаний, свободно владеющий иностранным языком, владеющий цифровыми компетенциями, имеющий опыт обучения, стажировок или работы в ведущих российских и/или зарубежных научных и образовательных организациях, ежегодно имеющий не менее одной публикации в высокорейтинговых изданиях, обладающий опытом участия в проектах, включая международные, обладающий навыками командной работы, умеющий находить индивидуальный подход к обучающимся и создавать вокруг себя творческие коллективы, включая молодежь, обладающий лидерскими качествами и готовый брать на себя ответственность.

(9) Ключевыми показателями целевой модели развития МАУ к 2032 г. являются увеличения:

- 1) объема доходов из всех источников¹³ до 5 млрд руб. в год;
- 2) доли внебюджетных средств в объеме доходов из всех источников до 40 %;
- 3) объема дохода от НИОКР¹⁴ до 600 млн руб. в год, что составляет 12 % от объема дохода Университета из всех источников;
- 4) доли внебюджетных средств в объеме доходов от НИОКР до 75 %;
- 5) численности обучающихся на всех формах обучения по программам высшего образования¹⁵ до 11 600 чел., из них очной формы обучения – до 7 700 чел.;
- 6) дохода из средств приносящей доход деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника до 2 451 тыс. руб.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ФГАОУ ВО «МАУ»

(1) Системная трансформация МАУ направлена на решение следующих задач:

- 1) обеспечение национальной и международной конкурентоспособности образовательных программ;
- 2) обеспечение глобальной конкурентоспособности результатов научных исследований, направленных на обеспечение комфортного проживания и деятельности человека в Арктике;
- 3) достижение лидерских позиций на национальном рынке трансфера знаний в технологии, направленные на обеспечение комфортного проживания и деятельности человека в Арктике;
- 4) обеспечение реализации интеллектуально-творческого потенциала молодежи путем формирования индивидуальных траекторий развития

¹³ С учетом всех филиалов МАУ.

¹⁴ С учетом Филиала в г. Апатиты.

¹⁵ С учетом Филиала в г. Апатиты.



обучающихся;

5) формирование системы эффективного управления кадровым потенциалом через индивидуальное профессионально-личностное развитие сотрудников;

6) приведение кампуса и его инфраструктуры в соответствие со стандартом инновационной образовательной среды (кампусов) в части соблюдения требований к функционированию кампуса и его сервисов;

7) создание системы эффективного управления Университетом;

8) обеспечение перехода от бюджета стабилизации к бюджету развития;

9) внедрение цифровых сервисов в Университете для повышения эффективности его бизнес-процессов и перехода к управлению на основе данных;

10) позиционирование МАУ (внешнее и внутреннее) как международного исследовательского арктического университета с уникальными компетенциями в области комфортного проживания и деятельности человека в Арктике.

(2) Целевые показатели (индикаторы) реализации программы развития МАУ и их значения представлены в Приложении № 1. План, сроки реализации и основные результаты мероприятий программы развития МАУ представлены в Приложении № 2.

3.1. Образовательная политика (ОП)

(1) **Руководитель направления:** проректор по образовательной деятельности.

(2) **Цель** – обеспечение национальной и международной конкурентоспособности образовательных программ МАУ и выпускников Университета.

(3) **Направление ОП1. Трансформация профориентационной деятельности.** Внедрение системного подхода в профориентационную деятельность Университета, направленную на национальный и международный рынки выпускников школ, лицеев, гимназий и колледжей, для обеспечения качества абитуриентов, поступающих в МАУ.

(3.1) *Мероприятие ОП1.1. Разработка стратегии профориентационной деятельности МАУ.* Стратегия включает мониторинг и маркетинговые исследования субъектов Российской Федерации и стран – потенциальных поставщиков абитуриентов, систему мотивации сотрудников МАУ к участию в профориентационной деятельности, маркетинговые исследования рынка образовательных программ и научно-просветительских мероприятий для школьников и абитуриентов, регламент взаимодействия между подразделениями МАУ, порядок актуализации стратегии.

(3.2) *Мероприятие ОП1.2. Развитие системы профильных классов на базе общеобразовательных учреждений Мурманской области.* Организация совместно с индустриальными партнерами профильных классов для усиления мотивации



к дальнейшему получению соответствующего профессионального образования: морские (АО «Норвебо Холдинг»), педагогические, логистические (АО «ММТП»), юридические, медицинские (ГОБУЗ «МОКБ им. П. А. Баяндина»), судостроительные (ПАО «ОСК») классы, профильные «Атом-классы» (ПАО «Росатом») и др.

(3.3) *Мероприятие ОП.1.3. Разработка системы профориентационных мероприятий МАУ национального и международного уровней.* Система включает мероприятия, нацеленные на: а) осмысление личностных возможностей, сфер деятельности, удовлетворяющих профессиональные потребности, личных и профессиональных целей на будущее, места профессии в собственной жизни (профдиагностика); б) информирование о мире профессий с привлечением партнерских организаций-работодателей; в) обеспечение погружения в профессиональную деятельность, получения достижений в выбранной сфере путем самостоятельного решения профессиональных задач на практико-ориентированных мероприятиях (конкурсы, чемпионаты, хакатоны, Всероссийская арктическая олимпиада «69 Параллель» (ФИЦ «КНЦ РАН», ММБИ, ПГИ, ПетрГУ, С(А)ФУ, СВФУ, ИФР РАН) и др.); г) обеспечение успешной учебной деятельности (подготовительные курсы к сдаче ЕГЭ, школы (Лицей Академии Яндекс, ООО «АГАМА Истра» и др.), в том числе на иностранных языках); д) развитие одаренных школьников (ГАНОУ МО «Центр образования «Лапландия»).

(4) Направление ОП2. Трансформация портфеля образовательных программ ВО. Переход к портфелю исследовательских образовательных программ бакалавриата, магистратуры и специалитета.

(4.1) *Мероприятие ОП2.1. Разработка и внедрение модели исследовательской образовательной программы (ИОП).* ИОП опираются на исследовательские программы арктической направленности, реализуемые в Университете (см. Мероприятие ИП.1.1). Контроль за соответствием требованиям промышленных партнеров (потенциальным работодателям или заказчикам программы) и рентабельностью ИОП осуществляет руководитель программы, контроль за разработкой и реализацией – разработчик образовательной программы. Качество содержания ИОП оценивает Профессиональный совет, состоящий из экспертов от академического сообщества, бизнеса и Университета. Для всех обучающихся 1-2-х курсов ИОП бакалавриата и специалитета реализуется блок ядерных дисциплин: 1) цифровая культура; 2) методология научно-исследовательской деятельности; 3) глобальная арктическая повестка; 4) проектная деятельность; 5) предпринимательство (продуктовая методология); 6) публичные коммуникации; 7) ресурсные состояния (аналог дисциплины «Физическая культура»); 8) иностранный язык. Все ИОП имеют два трека: технологический (курируется руководителем от бизнес-партнера и научным руководителем)



и исследовательский (курируется научным руководителем). Обучающиеся выбирают трек после 2-го курса, что обеспечивает индивидуализацию процесса обучения. В совокупности у обучающихся формируются профессиональные компетенции (hard skills), гибкие навыки (soft skills), навыки заботы о себе (self skills) и исследовательские компетенции (science skills), опирающиеся на представление об уровнях исследовательского процесса и обеспечивающие актуальность выпускника в будущем.

(4.2) *Мероприятие ОП2.2. Внедрение международного стандарта CDIO в программы в области инженерного дела, технологии и технических наук.* Внедрение международного стандарта CDIO (Conceive–Design–Implement–Operate) позволит обучающимся получить опыт ведения проектно-конструкторской и экспериментальной деятельности. Идеология CDIO заключается в освоении инженерной деятельности в соответствии с моделью «Задумай–Спроектируй–Реализуй–Управляй», направленной на устранение наблюдающегося в инженерном образовании во всем мире противоречия между теорией и практикой. Такой подход усилит практическую направленность обучения будущих инженеров и введение системы проблемного и проектного обучения.

(4.3) *Мероприятие ОП2.3. Внедрение системы международных стандартов АСМ и IEEE в программы в областях математики и механики, информатики и вычислительной техники.* Внедрение данных стандартов позволит осуществлять опережающую подготовку ИТ-специалистов, реализуя современные и прогнозируемые в будущем требования работодателей.

(4.4) *Мероприятие ОП2.4. Открытие новых образовательных программ под запросы промышленных партнеров.* Включает открытие программ (в том числе по модели ИОП и сетевые):

1) под задачи развития СМП – программы специалитета «Эксплуатация судовых ядерных энергетических установок», «Эксплуатация электрооборудования и автоматики судов с ядерными энергетическими установками» и бакалавриата «Прикладная гидрометеорология», «Морская робототехника», «Техносферная безопасность на морском транспорте» (индустриальный партнер – ПАО «Росатом» (ФГУП «Атомфлот»), сетевые партнеры – ГУМРФ им. адмирала С. О. Макарова, Мурманское управление по Гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды, РГГМУ, МГТУ им. Н. Э. Баумана);

2) программы ординатуры «Акушерство и гинекология», «Анестезиология - реаниматология», «Терапия», «Педиатрия» (индустриальные партнеры – ГОБУЗ «МОКБ им. П. А. Баяндина», ГОБУЗ «МОДКБ», сетевые – СГМУ, ПетрГУ);

3) под задачи развития беспилотной авиации в Арктике – программы «Эксплуатация и техническое обслуживание беспилотных систем», «Оператор



беспилотных систем» (индустриальные партнеры – ГУ МЧС России по Мурманской области, Северный флот ВМФ России, сетевые партнеры – МГТУ Гражданской авиации, Мурманское управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды, Сколтех);

4) и др.

(4.5) *Мероприятие ОП2.5. Внедрение системы подготовки выпускной квалификационной работы в формате «Стартап как диплом».* Система встраивается в архитектуру ИОП, независимо от выбранного трека, и предусматривает, что стартап может быть создан одним обучающимся или командой из обучающихся.

(4.6) *Мероприятие ОП2.6. Создание системы преемственности между колледжами и Университетом.* Внедрение практики сокращения сроков обучения для выпускников колледжей, продолживших свое профессиональное обучение по программам ВО.

(4.7) *Мероприятие ОП2.7. Создание базовых кафедр МАУ.* Открытие кафедр МАУ на базе:

- 1) ГОБУЗ «МОКБ им. П. А. Баяндина» (специалитет «Лечебное дело» и ординатура);
- 2) КФ АО «Апатит» (ПАО «ФосАгро») (специалитет «Горное дело», «Физические процессы горного или нефтегазового производства»);
- 3) предприятий и организаций ПАО «Росатом» (бакалавриат «Теплоэнергетика и теплотехника», «Электроэнергетика и электротехника», «Ядерная энергетика и теплофизика»);
- 4) предприятий и организаций ПАО «ОСК» (бакалавриат «Кораблестроение, океанотехника и системотехника объектов морской инфраструктуры»).

(5) Направление ОП3. Трансформация портфеля образовательных программ СПО. Модернизация содержания программ под актуальные отраслевые требования

(5.1) *Мероприятие ОП3.1. Создание образовательно-производственного центра «Арктический рыбопромышленный» на базе ММПК.* Создание и развитие территориального образовательного кластера при поддержке Правительства Мурманской области и ООО «Антей Север» в рамках реализации Федерального проекта «Профессионалитет».

(6) Направление ОП4. Развитие системы непрерывного образования. Реализация на практике концепции Life-Long-Learning через формирование портфеля рыночно-ориентированных дополнительных профессиональных программ и дополнительных образовательных программ.

(6.1) *Мероприятие ОП4.1. Разработка и внедрение системы оценки востребованности дополнительных профессиональных программ*



и дополнительных образовательных программ. Включает мониторинг и маркетинговые исследования конкурентоспособности образовательных программ и курсов МАУ, преимущественно имеющих арктическую составляющую, на национальном и международном рынках образования для школьников, абитуриентов, студентов, предприятий реального сектора экономики и взрослого населения.

(6.2) Мероприятие ОП4.2. Внедрение системы получения рабочей профессии при обучении на программах ВО. Разработка дополнительных профессиональных программ на основе сетевого взаимодействия с колледжами для получения рабочей профессии обучающимися в период получения ими высшего образования.

(6.3) Мероприятие ОП4.3. Развитие Центра морской конвенционной подготовки. Актуализация и увеличение пропускной способности дополнительных профессиональных программ, входящих в Соглашение о наделении полномочиями по подготовке членов экипажей морских судов № 10-38-06 от 19.08.2021 г.

(7) Направление ОП5. Интернационализация образовательной деятельности. Адаптации образовательной деятельности МАУ для иностранных обучающихся и преподавателей.

(7.1) Мероприятие ОП5.1. Внутренняя интернационализация образовательной деятельности. Включает: а) внедрение системы навигации по кампусу Университета на иностранных языках¹⁶; б) создание библиотечных фондов на иностранных языках; в) обеспечение доступа к мировым информационным базам данных; г) интеграция в образовательные программы международных и межкультурных кейсов, проблемных сценариев; д) реализация образовательных программ и курсов на иностранных языках; е) организация въездной академической мобильности иностранных преподавателей, студентов и аспирантов в МАУ; ж) проведение открытых лекций, в том числе онлайн, ведущих зарубежных ученых, экспертов и лекторов.

(7.2) Мероприятие ОП5.2. Внешняя интернационализация образовательной деятельности. Включает: а) стратегию экспорта образовательных программ и курсов МАУ, в том числе через размещение и продвижение их на образовательных платформах и официальных сайтах МАУ, ориентированную на такие страны как Республика Беларусь, Китай, Индия, Вьетнам, Египет, Алжир, Иран, Тунис, Турция, Саудовская Аравия, Аргентина и др.; б) организация выездной академической мобильности преподавателей, студентов и аспирантов МАУ.

(7.3) Мероприятие ОП5.3. Электронная интернационализация образовательной

¹⁶ Используются английский и китайский языки.



деятельности. Включает: а) создание зеркала русскоязычной версии официального сайта МАУ на иностранных языках; б) создание электронной библиотеки учебной и учебно-методической литературы на иностранных языках; в) создание электронной образовательной среды МАУ на иностранных языках.

(8) Направление ОП6. Разработка и внедрение системы мониторинга и оценки качества образования.

(8.1) *Мероприятие ОП6.1. Разработка системы оценки удовлетворенности обучающихся и выпускников качеством образования.* Система основана на организации обратной связи от всех участников образовательного процесса – обучающихся, преподавателей, тьютеров и выпускников.

(8.2) *Мероприятие ОП6.2. Внедрение мониторинга и независимой оценки качества образовательных программ.* Прохождение профессионально-общественной аккредитации образовательных программ (например, Ассоциации инженерного образования России), выстраивание системы обратной связи с работодателями.

(9) Направление ОП7. Внедрение образовательных инноваций.

(9.1) *Мероприятие ОП7.1. Создание системных условий для разработки и внедрения образовательных инноваций.* Включает: а) учет авторских прав; б) разработку инструментов, сервисов и механизмов для внедрения образовательных инноваций; в) обучение; г) систему стимулирования и мотивации научно-педагогических работников (далее – НПР) к данному виду деятельности. Внедряются: методология CASE-IN, онлайн курсы, онлайн лаборатории, технологии искусственного интеллекта, обучение с помощью открытых данных, VR/AR технологии, цифровые модели и двойники и др.

(9.2) *Мероприятие ОП7.2. Разработка и внедрение стандарта онлайн курсов МАУ.* Разработка регламентов и требований, предъявляемых к онлайн курсу.

(10) Направление ОП8. Развитие партнерства с выпускниками. Создание системы взаимодействия с российскими и иностранными выпускникам МАУ для вовлечения их в процесс развития Университета

(10.1) *Мероприятие ОП8.1. Создание Центра практики и карьеры.* Включает: а) создание реестра выпускников; б) формирование базы данных работодателей, списка открытых вакансий и стажировок; в) обеспечение и поддержание обратной связи с выпускниками; г) проведение совместных мероприятий (дни карьеры, ярмарки вакансий и др.); д) развитие системы консультационной поддержки обучающихся и выпускников по вопросам практик, стажировок и трудоустройства; е) обучение студентов, курсантов и выпускников инструментам по определению карьерной цели и траектории развития с учетом прогнозирования изменений на рынке труда.

(10.2) *Мероприятие ОП8.2. Создание Ассоциации выпускников МАУ.* Создание



Ассоциации выпускников «Союз МАУ» – объединения выпускников университета в форме НКО в целях обеспечения условий для участия выпускников Университета – амбассадоров МАУ, в реализации Программы развития Университета, включая поддержку инфраструктурных проектов и социальных инициатив.

3.2. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций (ИП)

(1) **Руководитель направления:** проректор по научной и инновационной деятельности.

(2) **Цель** – обеспечение глобальной конкурентоспособности результатов научно-исследовательской деятельности МАУ и лидерской позиции Университета на национальном рынке трансфера знаний и инновационных технологий для задач обеспечения комфортного проживания и деятельности человека в Арктике.

(3) **Направление ИП1. Трансформация научно-исследовательской деятельности.** Заключается во внедрении принципа «Фундаментальное знание – в практическое применение»¹⁷ и исследовательского протокола в организацию, проведение и сопровождение территориально-зависимых исследований.

(3.1) *Мероприятие ИП1.1. Формирование портфеля исследовательских программ.* Разработка совместно с индустриальными, академическими, и в первую очередь, организациями РАН, работающими в регионе, таким как ФИЦ «КНЦ РАН», ММБИ, ФГБНУ «ВНИРО», ПГИ, и иными партнерами, в том числе на основе результатов форсайтов и стратегических сессий, исследовательских программ по научным направлениям, приоритетным для социально-экономического развития арктических территорий:

1) **логистика и инфраструктура арктических территорий** (основные партнеры: АО «ММТП», ОАО «РЖД», ОАО «ГТЛК», ООО «КДУ», ООО «Северстрой», ПАО МРСК СЗ (Россети), ПАО «Ростелеком», ПАО «Росатом», ПАО «ТГК-1», ФИЦ «КНЦ РАН», ПетрГУ, С(А)ФУ, СВФУ);

2) **минеральные ресурсы Арктики** (ПАО «ФосАгро», АО «МХК ЕвроХим», ПАО «Норникель», ПАО «Росатом» (ООО «Ловозерский ГОК»), ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Новатэк», АО «СЗФК», АО «АркМинерал Ресурс», АО «Федорово Рисорсес», ПАО «Северсталь», ФИЦ «КНЦ РАН», МГУ, МИСИС, РГУ нефти и газа, С(А)ФУ);

3) **природные экосистемы и техносферная безопасность Арктики** (ПАО «ФосАгро», АО «МХК ЕвроХим», ПАО «Норникель», ПАО МРСК СЗ (Россети), ПАО «Росатом», ПАО «ТГК-1», АО «СУЭК», ФИЦ «КНЦ РАН», ПетрГУ, С(А)ФУ, ММБИ, СВФУ, РГО);

4) **морские технологии для Арктики** (ПАО «Росатом» (ФГУП

¹⁷ Принцип «Фундаментальное знание – в практическое применение» более известен как «Квадрант Пастера».



«Атомфлот»), ПАО «ОСК», АО «Норвебо Холдинг», ООО «Антей Север», КГТУ, ГУМРФ им. адмирала С. О. Макарова, ИТМО);

5) **арктические биоресурсы и биотехнологии** (АО «Норвебо Холдинг», ООО «Антей Север», ПАО «Русское море», ПАО «Инарктика», ООО «АГАМА Истра», ООО «Эко Фиш», ПАО «Русская аквакультура», ММБИ, ФГБНУ «ВНИРО», ИФР РАН, ФИЦ «КНЦ РАН», ПетрГУ, С(А)ФУ);

б) **климат и космическая погода** (ПАО «Росатом» (ФГУП «Атомфлот»), ПГИ, РГГМУ, ИКИ РАН, СПбГУ, СВФУ, ГУ МЧС России по Мурманской области, Мурманское управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды);

7) **здоровье человека в Арктике** (СГМУ, ПетрГУ, ФИЦ «КНЦ РАН», ГОБУЗ «МОКБ им. П. А. Баяндина» и др. лечебно-профилактические учреждения Мурманской области);

8) **креативные индустрии и арктический туризм** (ООО «Аврора Тур», ООО «Радуга Севера», ООО Лаппи-Тур, АО «Азимут», МАРХИ, Университет «Синергия», УрГАХУ, АГАТУ, СВФУ, АГИКИ, С(А)ФУ, Комитет по туризму и Комитет по культуре Мурманской области);

9) **инновационные педагогические технологии** (ПетрГУ, СВФУ, С(А)ФУ, организации дошкольного, общего, СПО Мурманской области).

Исследовательские программы, с одной стороны, ориентируются на глобальную арктическую повестку, с другой – на разработку новых продуктов и технологий для ключевых отраслей экономики арктических территорий. Неотъемлемой частью исследовательской программы является создание научной инфраструктуры на базе МАУ совместно с индустриальными партнерами и/или за счет участия в федеральных программах и конкурсах поддержки развития ООВО: Центр «VR/AR в морской подготовке»; Центр «Технологии безэкипажного судовождения»; лаборатория «Технологии пищевых производств и общественного питания»; лаборатория «Химические технологии в пищевой промышленности»; лаборатория «Микробиология и биохимия»; лаборатория «Молекулярная биология»; Центр «Исследование сырья и продукции»; Инженерный центр «Акваинжиниринг» (модернизация имеющегося центра); Учебно-экспериментальный цех (модернизация имеющегося цеха); Центр «Технологии поиска, разведки, добычи и транспортировки углеводородов»; Медицинский научно-образовательный центр, включающий аккредитационно-симуляционный центр и центр здоровьесбережения; инжиниринговый центр, Центр исследования климата, Региональный ситуационный центр мониторинга чрезвычайных ситуаций и др. К реализации проектов исследовательских программ привлекаются обучающиеся Университета для формирования у них исследовательских компетенций.



(3.2) *Мероприятие ИП1.2. Трансформация системы сопровождения научно-исследовательской деятельности.* Разработка и внедрение сервисной модели в деятельность структурных подразделений, сопровождающих научно-исследовательскую деятельность научно-образовательных подразделений, временных научных коллективов, аспирантов и обучающихся.

(3.3) *Мероприятие ИП1.3. Трансформация портфеля программ аспирантуры.* Открытие по указанным приоритетным научным направлениям программ аспирантуры для увеличения доли молодых ученых в численности НПР.

(3.3) *Мероприятие ИП1.4. Открытие диссертационных советов.* Открытие диссоветов по педагогическим и техническим наукам.

(3.4) *Мероприятие ИП1.5. Развитие научных изданий МАУ.* Расширение перечня тематических направлений и продвижение научного журнала «Вестник МАУ»¹⁸ в международном академическом сообществе, открытие новых научных периодических изданий по приоритетным направлениям научно-образовательной деятельности Университета.

(3.5) *Мероприятие ИП1.6. Развитие научного сотрудничества с зарубежными и российскими научными и образовательными организациями.* Нарращивание сотрудничества по реализации проектов, входящих в исследовательские программы МАУ, с ФИЦ «КНЦ РАН», ММБИ, ФГБНУ «ВНИРО», ПГИ, с партнерами из других субъектов Российской Федерации по Межрегиональному НОЦ мирового уровня «Российская Арктика: новые материалы, технологии и методы исследования», Национальному арктическому научно-образовательному консорциуму (НАНОК), Научно-образовательному консорциуму «Будущее арктической архитектуры и динамика климата», Северо-Европейскому открытому научно-образовательному консорциуму (СЕОНОК), Консорциуму «Недра», Российско-азиатскому консорциуму арктических исследований (РАКАИ), а также развитие сотрудничества МАУ с научными и образовательными организациями Республики Беларусь, Китая, Индии, Вьетнама и др.

(4) Направление ИП2. Вовлечение молодежи в науку. Создание инструментов привлечения молодежи к научно-исследовательской деятельности.

(4.1) *Мероприятие ИП2.1. Развитие Студенческого научного объединения (СНО) МАУ.* Разработка стратегии развития СНО, системы стимулирования и сопровождения его деятельности, продвижение его бренда.

(4.2) *Мероприятие ИП2.2. Создание Совета молодых ученых.* Организация коллегиального органа управления исследовательской политикой МАУ, состоящего из обучающихся, аспирантов и молодых НПР.

(4.3) *Мероприятие ИП2.3. Развитие академической мобильности молодых*

¹⁸ Переименование журнала «Вестник МГТУ».



ученых. Организация научных стажировок в ведущих российских и зарубежных научно-образовательных организациях как инструмента стимулирования и развития обучающихся, аспирантов и молодых НПП к участию в научно-исследовательской деятельности.

(5) Направление ИПЗ. Трансформация инновационной деятельности. Внедрение продуктовой методологии в процессы разработки, коммерциализации, сопровождения и управления инновационной деятельностью МАУ.

(5.1) Мероприятие ИПЗ.1. Создание Центра трансфера арктических технологий (ЦТАТ). В инфраструктуру ЦТАТ входят технопарки цифровых технологий и биотехнологий, Центр прототипирования, Конструкторское бюро. Задачи ЦТАТ: а) сопровождение всех стадий технологического трансфера результатов интеллектуальной деятельности (далее – РИД) НПП и обучающихся МАУ, иных организаций научно-образовательного комплекса Мурманской области; б) развитие инструментария по выявлению потенциально коммерциализуемых РИД; в) развитие современных методологий и инструментов поиска партнеров, а также механизмов взаимодействия с ними для формирования технологической кооперации и вывода на национальные и международные рынки инновационной продукции для обеспечения комфортного проживания и деятельности человека в Арктике; г) юридическое сопровождение.

(5.2) Мероприятие ИПЗ.2. Создание на базе МАУ Акселератора. Разработка и ежегодная реализация проектно-образовательной программы интенсивного развития стартап-команд через наставничество, обучение и экспертную поддержку для формирования у обучающихся компетенций технологического предпринимательства. Акселератор доступен для обучающихся, НПП, сотрудников и выпускников МАУ. Целевые рынки акселератора – Фуднет, Едунет, Хоумнет, Маринет, Хелснет и Технет.

(5.3) Мероприятие ИПЗ.3. Создание Университетской стартап-студии. Создание хозяйственного общества, учредителем которого является МАУ, Фонд инфраструктурных и образовательных программ¹⁹ и иные организации для серийного создания успешных бизнесов. Стартап-студия совместно с командами стартап-проектов создает новые продукты, беря на себя все рутинные/типовые операции на всех этапах жизненного цикла продукта и компании, являясь логическим продолжением действующего на базе МАУ Акселератора (см. Мероприятие ИП.2.2). Услуги студии доступны для обучающихся, НПП, сотрудников и выпускников МАУ. Ключевой рыночный

¹⁹ В том случае, если Университетская стартап-студия будет создаваться при поддержке Фонда инфраструктурных и образовательных программ в рамках реализации федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства».



фокус – комфортное проживание и деятельность человека в Арктике. Целевые рынки – Фуднет, Хоумнет, Хелснет, Маринет и Технет.

(6) Направление ИП4. Интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности. Внедрение международной составляющей в научно-исследовательскую и инновационную деятельность МАУ для его позиционирования и продвижения за рубежом как исследовательского Университета.

(6.1) Мероприятие ИП4.1. Внутренняя интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности. Включает: а) организацию доступа к зарубежным базам данных, информационно-аналитическим системам; б) организация въездной академической мобильности ведущих зарубежных ученых; в) разработка и внедрение стандарта организации и проведения международных научных мероприятий на базе МАУ; г) систематическое обучение НТР академическому письму на английском языке.

(6.2) Мероприятие ИП4.2. Внешняя интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности. Включает: а) внедрение системы сопровождения международных научно-исследовательских проектов; б) организацию экспорта научно-технических услуг, разработок и технологий; в) организацию выездной академической мобильности ведущих ученых МАУ.

(6.3) Мероприятие ИП4.3. Электронная интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности. Включает разработку и продвижение научного и инновационного цифрового бренда МАУ через официальные сайты Университета на иностранных языках.

3.3. Молодежная политика (МП)

(1) Руководитель направления: проректор по молодежной политике.

(2) Цель – обеспечение реализации интеллектуально-творческого потенциала молодежи, формирования ценностей и активной гражданской позиции к процессам социально-экономического развития Российской Федерации и АЗРФ.

(3) Направление МП1. Трансформация управления молодежной политикой. Внедрение системного подхода в управление молодежной политикой МАУ для обеспечения условий эффективной реализации потенциала обучающихся.

(3.1) Мероприятие МП1.1. Создание института тьюторства. Состоит во внедрении системы построения и организационного сопровождения индивидуальных траекторий личностного развития (творческого, интеллектуального и спортивного) обучающихся, основанной на тьюторстве.

(3.2) Мероприятие МП1.2. Трансформация системы студенческого самоуправления. Разработка и внедрение модели студенческого и курсантского



самоуправления, основанной на партнерских отношениях с администрацией МАУ, обеспечивающей реальное участие обучающихся в управлении Университетом.

(3.3) *Мероприятие МП1.3. Развитие инструментов социальной поддержки обучающихся.* Включает развитие систем поддержки обучающихся, попавших в трудную жизненную ситуацию, специальной стипендиальной поддержки (именные стипендии от партнеров Университета), поддержку обучающихся дополнительными сервисами, такими как услуги студенческой Юридической клиники, Психологической службы, поддержка в сфере комплексной реабилитации и абилитации обучающихся с инвалидностью и лиц с ограниченными возможностями и др. Психологическая служба выполняет функции социальной адаптации и реабилитации нуждающихся в ней обучающихся, а также для оказания психологической помощи работникам МАУ. Важным элементом реализации политики по обеспечению народосбережения, поддержки молодых студенческих семей является организация проживания студентов, имеющих детей, в жилых помещениях общежитий МАУ, а также открытие групп кратковременного пребывания детей и/или комнат матери и ребенка для студенческих семей.

(3.4) *Мероприятие МП1.4. Внедрение системы социокультурной адаптации и интеграции иностранных обучающихся.* Разработка системы мероприятий по социально-психологической, этнокультурной и социально-экономической адаптации иностранных обучающихся.

(4) Направление МП2. Поддержка и развитие инициатив обучающихся. Заключается в создании условий для самореализации обучающихся.

(4.1) *Мероприятие МП2.1. Создание системы мотивации и стимулирования обучающихся к участию в грантовых программах и конкурсах поддержки их инициатив по направлениям государственной молодежной политики.* Включает выстраивание внутренней системы конкурсов, отбора, обучения и продвижения талантливых обучающихся по различным направлениям молодежных активностей.

(4.2) *Мероприятие МП2.2. Формирование системы поддержки и развития студенческих объединений, кружковых и клубных движений, иных творческих, интеллектуальных и спортивных инициатив обучающихся.* Направлено на создание условий, стимулирующих развитие действующих и создание новых студенческих объединений, включая повышение мотивации к совместной командной деятельности и развитие лидерских качеств у обучающихся.

(4.3) *Мероприятие МП2.3. Развитие студенческих отрядов.* Включает развитие и поддержку имеющихся студенческих отрядов – строительный отряд, отряд проводников, педагогический отряд, и создание новых – медицинского отряда, сельскохозяйственного отряда и др.

(4.4) *Мероприятие МП2.4. Развитие флагманских молодежных мероприятий.* Включает поддержку и продвижение мероприятий-конкурсов: КВН, Кубок ректора



«Что? Где? Когда?», творческий фестиваль «Инверсия», фестиваль «История о северной идентичности», фестиваль городской среды «Мурманистика», федеральных проектов для молодежи, входящих в приоритетный перечень Минобрнауки России, Росмолодежи, РСВ и др.

(5) Направление МПЗ. Развитие системы воспитательной работы с молодежью. Формирование системы ценностей и активной гражданской позиции у молодежи для ее вовлечения в процессы социально-экономического развития Российской Федерации и АЗРФ.

(5.1) Мероприятие МПЗ.1. Формирование гражданской позиции, патриотизма, духовно-нравственных и социокультурных ценностей. Создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку, человеку труда и старшему поколению, взаимного уважения, бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа Российской Федерации, природе и окружающей среде, включая воспитание уважения обучающихся к ценностям и традициям МАУ, развитие университетского братства.

(5.2) Мероприятие МПЗ.2. Формирование профессиональной идентичности у курсантов МАУ. Направлено на определение статуса курсанта через нормы и правила его поведения и обучения в Университете, методы, подходы и мероприятия для их внедрения, включая приятие и поддержку этого статуса студентами и сотрудниками МАУ.

3.4. Политика по развитию человеческого капитала (ЧК)

(1) Руководитель направления: проректор по стратегическому развитию.

(2) Цель – обеспечить внедрение системы эффективного управления кадровым потенциалом МАУ, основанную на индивидуальном профессионально-личностном развитии его сотрудников.

(3) Целевое значение численности НПР МАУ²⁰ к 2032 г. составит 873 чел., что соответствует увеличению в 2,5 раза относительно 2022 г., из них: 175 чел. – научных работников (20 %), 297 чел. (34 %) – моложе 40 лет, 165 чел. – привлечено в головную организацию МАУ из других субъектов Российской Федерации и стран.

(4) Направление ЧК1. Трансформация системы мотивации и стимулирования НПР и сотрудников МАУ. Разработка и внедрение

²⁰ С учетом Филиала в г. Апатиты.



комплексной системы мотивации и стимулирования работников МАУ для обеспечения результативности образовательной, научно-исследовательской, инновационной и административной деятельности Университета.

(4.1) *Мероприятие ЧК1.1. Трансформация принципов формирования оплаты труда преподавателей и сотрудников.* Изменение принципов определения соотношения базовой части и постоянно растущей переменной, зависящей от индивидуальных достижений и дополнительных усилий работника, внедрение системы дифференцированных трудовых договоров, зависящих от содержания выполняемых задач и соответствующих им КРІ.

(4.2) *Мероприятие ЧК1.2. Трансформация эффективного контракта НПП и административно-управленческого персонала.* Разработка системы КРІ, соответствующую стратегическим цели, задачам и целевым показателям развития МАУ, для определения размера материального вознаграждения за индивидуальные профессиональные достижения сотрудников.

(4.3) *Мероприятие ЧК1.3. Создание системы социальной поддержки работников МАУ.* Разработка социального пакета МАУ – набора льгот, компенсаций, дополнительных бонусов для сотрудников.

(5) Направление ЧК2. Создание системы профессионального развития НПП и административно-управленческого персонала МАУ. Состоит во внедрении индивидуальных траекторий профессионально-личностного развития сотрудников Университета.

(5.1) *Мероприятие ЧК2.1. Разработка и реализация Программы «Моя карьера в МАУ».* Составление и реализация индивидуальных планов карьерного развития сотрудников по трекам: 1) «Академический кадровый резерв» для развития молодых преподавателей и научных сотрудников; 2) «Управленческий кадровый резерв» для развития молодых работников; 3) «Профессионал» – для работников, не попадающих в предыдущие категории. Треки включают: стажировки, повышение квалификации, обучение иностранным языкам, цифровым технологиям, методике преподавания на иностранном языке, образовательным инновациям и т. д.

(5.2) *Мероприятие ЧК.2.2. Создание Фонда грантов МАУ.* Разработка системы предоставления на конкурсной основе грантов из собственных средств Университета на проведение инициативных исследований, разработок, проектную деятельность, тревел-гранты на участие в конференциях, софинансирование внешних грантов и др.

(5.3) *Мероприятие ЧК2.3. Внедрение системы учебных ассистентов.* Предоставление доцентам и профессорам оплачиваемых учебных ассистентов из числа лучших студентов, которых они сами выбирают. Учебные ассистенты оказывают разнообразную методическую и другую помощь, кроме преподавания в аудитории.



(6) Направление ЧКЗ. Создание системы привлечения преподавателей и сотрудников. Разработка и внедрение механизмов привлечения ведущих преподавателей, ученых и сотрудников с национального и международного рынков труда.

(6.1) *Мероприятие ЧКЗ.1. Внедрение системы мониторинга кадровой потребности МАУ.* Анализ соответствия имеющегося кадрового обеспечения задачам развития и деятельности МАУ, формулировка запроса (требований к компетенциям), формирование плана найма.

(6.2) *Мероприятие ЧКЗ.2. Рекрутинг преподавателей, ученых и сотрудников.* Подбор инструментов, разработка механизмов и регламентов по поиску и найму работников с национального и международного рынков труда.

3.5. Политика по развитию инфраструктуры (ИНФ)

(1) **Руководитель направления:** проректор по инфраструктуре и развитию кампуса.

(2) **Цель** – реновация имеющегося имущественного комплекса и строительство новых объектов под задачи развития МАУ. Обновленный кампус Университета должен соответствовать принципам: а) качество среды (комфортность); б) энергоэффективность и ресурсосбережение; в) экологичность; г) эргономичность; д) внедрение цифровых технологий и технологий «умный дом»; е) безопасность; ж) доступность для лиц с ОВЗ, развитие безбарьерной инклюзивной среды для обучающихся и работников с ограниченными возможностями здоровья; з) открытость пространств для жителей и туристов; и) доходность (коммерциализация) за счет развития сервисов, в том числе городских.

(3) Согласно стратегии развития МАУ увеличение численности обучающихся достигается за счет привлечения иногородних и иностранных абитуриентов, которые составят по очной форме обучения, – около 25 %. Доля привлеченных иногородних и иностранных НПП составит порядка 21 % от целевого значения численности (см. Раздел 3.4). Прогнозная оценка суммарной потребности в дополнительных местах в общежитиях по головной организации МАУ составляет около 1 190 мест: 1 025 мест для обучающихся, в том числе аспирантов, и 165 мест для НПП.

(4) **Направление ИНФ1. Создание новой инфраструктуры.** Строительство новых объектов кампуса Университета, в том числе с использованием модели государственно-частного партнерства через участие МАУ в федеральном проекте «Создание сети современных кампусов» национального проекта «Наука и университеты»²¹.

(4.1) *Мероприятие ИНФ1.1. Строительство общежитий.* Два новых жилых

²¹ В случае не прохождения заявки будет осуществлен поиск другого (аналогичного) инструмента.



корпуса возводятся на месте имеющихся зданий, подлежащих сносу. Совокупное количество мест для проживания обучающихся и НПР МАУ в новых общежитиях составляет 1 190 мест.

(4.2) *Мероприятие ИНФ1.2. Строительство Берегового учебно-тренажерного центра и спортивного центра.* В здании размещаются тренажерный комплекс по выживанию на море, учебно-тренировочный комплекс (тренажеры «Борьба с водой», «Борьба с пожаром», «Дымовой лабиринт», «Пенный отсек») и другие тренажеры для конвенционной подготовки членов экипажей морских судов, Центр «VR/AR в морской подготовке», Центр «Технологии безэкипажного судовождения» и спортивная инфраструктура (плавательный бассейн, спортивные и тренажерные залы).

(4.3) *Мероприятие ИНФ1.3. Строительство Научно-образовательного центра «Биотехнологии и переработка биоресурсов» и Медицинского научно-образовательного центра.* Здание возводится на месте имеющихся зданий, подлежащих сносу. В нем размещаются научные лаборатории «Технологии пищевых производств и общественного питания», «Химические технологии в пищевой промышленности», «Микробиология и биохимия», «Молекулярная биология», Центр «Исследование сырья и продукции», Инженерный центр «Акваинжиниринг», Учебно-экспериментальный цех, технопарк биотехнологий, включающий инжиниринговый центр, Медицинский научно-образовательный центр, включающий аккредитационно-симуляционный центр и Центр здоровьесбережения.

(5) Направление ИНФ2. Реновация имеющейся инфраструктуры.

(5.1) *Мероприятие ИНФ2.1. Капитальный ремонт имеющихся корпусов.* Включает ремонт 4 корпусов общежитий и 7 научно-образовательных корпусов, создание в них современных объектов научной и образовательной инфраструктуры, зон рекреации за счет средств из федерального и регионального бюджета.

(5.2) *Мероприятие ИНФ2.2. Реновация кампуса за счет инвестиционных проектов.* Привлечение инвестиций для реновации объектов инфраструктуры, потенциально пригодной для коммерческого использования.

(5.3) *Мероприятие ИНФ2.3. Коммерциализация сервисов на кампусе.* Развитие доходности от оказываемых на кампусе услуг через размещение торговых автоматов, автоматов для быстрой печати фото и документов и т. п.

(5.4) *Мероприятие ИНФ2.4. Оптимизация недвижимого имущества.* Оценка задействованности объектов недвижимого имущества МАУ в его деятельности и их технического состояния. В части неиспользуемых, аварийных объектов недвижимого имущества – проведение мероприятий по вовлечению в хозяйственную деятельность, отчуждению, либо ликвидации таких объектов.



3.6. Политика в области цифровой трансформации (ЦТ)

(1) **Руководитель направления:** проректор по стратегическому развитию.

(2) **Цель** – создание цифровой экосистемы МАУ в соответствии с современными требованиями подготовки конкурентоспособных кадров.

(3) **Направление ЦТ1. Совершенствование информационной инфраструктуры.** Создание единого информационного пространства для обеспечения цифрового взаимодействия всех участников образовательного, научно-исследовательского, инновационного и др. процессов, расширение возможностей их доступа к цифровым сервисам МАУ (внутренним и внешним).

(3.1) *Мероприятие ЦТ1.1. Построение современной и эффективной сетевой инфраструктуры.* Прогнозирование потребности в базовой ИТ-инфраструктуре под стратегические задачи развития МАУ. Модернизация и увеличение мощности сетевого и серверного оборудования для обеспечения растущих потребностей. Модернизация и расширение зоны покрытия Wi-Fi до 95 % территории кампуса с условием соблюдения формализованных требований к качеству. Обеспечение рабочих мест пользователей, включая удаленных.

(3.2) *Мероприятие ЦТ1.2. Внедрение систем управления данными.* Внедрение решений для хранения данных, создание эффективных механизмов поиска и обеспечение методов управления данными, возможностей продвинутой аналитики, в том числе с использованием методов машинного обучения для оптимизации процессов управления и принятия решений.

(4) **Направление ЦТ2. Внедрение цифровых сервисов и решений для автоматизации и управления бизнес-процессами МАУ.** Адаптация отобранных цифровых сервисов и решений, охватывающих все виды бизнес-процессов МАУ и направленных на удовлетворение потребностей всех участников.

(4.1) *Мероприятие ЦТ2.1. Персонализация обучения и преодоление цифрового разрыва.* Повышение надежности работы цифровых сервисов МАУ, обеспечение быстрого и надежного доступа к цифровым сервисам, а также электронное взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса. Продвижение и расширение возможностей использования цифровых сервисов, электронной информационно-образовательной среды, электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в образовательном процессе. Реализация сбора и анализа цифрового следа для управления системой индивидуальных образовательных траекторий обучения обучающихся.

(4.2) *Мероприятие ЦТ2.2. Развитие цифровых сервисов базовой ИТ-инфраструктуры.* Трансформация и создание новых решений комплекса цифровых сервисов, охватывающих процессы непосредственного управления МАУ, включая: а) административные, организационные и хозяйственные сферы его деятельности; б) образовательный процесс; в) процессы при проведении



научных исследований и разработок; г) процессы управления кампусом. Применение сквозных технологий НТИ (большие данные, искусственный интеллект, машинное обучение, семантический анализ текста и др.) для анализа шаблонов поведения и сопровождения обучающихся.

(5) Направление ЦТЗ. Формирование цифровых компетенций сотрудников МАУ для совершенствования применения цифровых технологий. Развитие навыков, необходимых для осуществления цифровой трансформации МАУ, и навыков использования цифровых технологий для управления образовательным, научно-исследовательским и инновационным процессами и принятия эффективных управленческих решений.

(5.1) Мероприятие ЦТЗ.1. Формирование цифровой культуры. Формирование цифровых компетенций у сотрудников и обучающихся МАУ для эффективного использования современных цифровых технологий в повседневной и профессиональной деятельности. Разработка, ежегодная актуализация и реализация планов повышения квалификации сотрудников в соответствии с результатами оценки цифровой культуры. Разработка, обсуждение и популяризация норм и ценностей цифровой культуры, создание механизмов их трансляции.

(5.2) Мероприятие ЦТЗ.2. Развитие системы поддержки сотрудников. Кадровое укрепление службы единого окна для обеспечения онлайн-поддержки. Разработка и актуализации учебных материалов по работе в информационных системах МАУ и тестовых баз к ним. Тестирование изменений в используемом программном обеспечении и проведение обучения сотрудников при появлении изменений в действующих регламентах и технологических картах.

3.7. Система управления ФГАОУ ВО «МАУ» (УПР)

(1) Руководитель направления: проректор по стратегическому развитию.

(2) Цель – трансформация системы управления МАУ, обеспечивающая успешную реализацию стратегических задач его развития в быстроменяющихся экономических условиях.

(3) Мероприятие УПР1. Переход от централизованной модели управления Университетом к распределенной. Состоит во внедрении концепции «Участие в управлении университетом» (Shared governance): включение в контур принятия решений по стратегии развития МАУ представителей Учредителя, Правительства Мурманской области, бизнеса, академического сообщества и Университета (НПР, обучающихся и выпускников) через коллегиальные органы управления – Наблюдательный совет, Попечительский совет, Ученый совет, Профессиональные советы (см. Мероприятие ОП.2.1), Учебно-методический совет, Научно-технический совет, Совет молодых ученых, Совет по воспитательной работе, Студенческий совет, Курсантский совет, Ассоциация выпускников.



(4) *Мероприятие УПР2. Внедрение проектного управления для реализации задач развития.* Разработка принципов управления реализацией задач развития.

(5) *Мероприятие УПР3. Внедрение матричного подхода для формирования команд под задачи развития.* Разработка принципов формирования команд Университета и их взаимодействия.

(6) *Мероприятие УПР4. Внедрение сервисной модели в деятельность административных подразделений.* Направлено на обеспечение эффективности взаимодействия между научно-образовательными и административными подразделениями.

3.8. Социальная миссия ФГАОУ ВО «МАУ» (СМ)

(1) **Руководитель направления:** проректор по стратегическому развитию.

(2) **Цель** – обеспечить развитие эффективного партнерства с некоммерческими организациями, органами государственной власти, предприятиями и организациями реального сектора экономики Мурманской области и АЗРФ.

(3) **Направление СМ1. Развитие экспертно-аналитической деятельности в МАУ.** Создание Экспертно-аналитического центра (think tank – «фабрики мысли») на базе МАУ по разработке рекомендаций, идей и аналитических отчетов, консультированию, реализации проектов и др.

(3.1) *Мероприятие СМ1.1. Разработка концепции Экспертно-аналитического центра МАУ на основе модели «think tank».* Включает идентификацию задач и проблем развития Мурманской области и АЗРФ, определение приоритетных направлений и рынков для оказания экспертно-аналитических услуг, проведение внутреннего аудита компетенций университетских команд, формирование карты компетенций, построение базы действующих и перспективных экспертов, определение системы взаимодействия подразделений внутри Университета при реализации экспертно-аналитической деятельности, формирование партнерств с другими ООВО, научными организациями, бизнесом, аналитическими и консалтинговыми центрами для достройки и развития недостающих компетенций.

(3.2) *Мероприятие СМ1.2. Формирование пула экспертно-аналитических предложений для ОИВ, бизнеса, фондов и др.* Включает: а) привлечение и выполнение заказов на экспертно-аналитическую работу со стороны ОИВ, бизнеса и СО НКО; б) создание на базе МАУ сетевых объединений (в том числе консорциумов), инновационных территориальных кластеров для проведения стратегических исследований и разработок под задачи социально-экономического развития региона и АЗРФ; в) расширение участия в программах корпоративной социальной ответственности, корпоративных благотворительных программах и программах ESG, реализуемых компаниями крупного и среднего бизнеса;



г) формирование и продвижение бренда МАУ как экспертной площадки, в том числе через создание коммуникационных площадок, проведение мероприятий совместно с институтами развития, бизнесом и др.; д) целенаправленное расширение участия МАУ в общественных советах, создаваемых в региональных ОИВ, а также различных совещательных и экспертных органах, создаваемых на региональном и муниципальном уровне при органах исполнительной и законодательной власти²²; е) обеспечение максимальной заметности результатов деятельности think tanks для общества и лиц, принимающих решения, их широкое представление в СМИ и с использованием различных цифровых информационных площадок и социальных сетей.

(4) Направление СМ2. Развитие и внедрение социальных инноваций, развитие партнерства с НКО и социальными предприятиями. В рамках реализации «третьей миссии» МАУ выполняет функции нефинансового института развития, способствуя формированию и развитию социальных стартапов и социально ориентированных НКО.

(4.1) Мероприятие СМ2.1. Развитие системных партнерств МАУ с НКО. Включает: а) акселератор студенческих стартапов в сфере социального предпринимательства и НКО; б) взаимодействие с центрами инноваций в социальной сфере; в) совместную реализацию проектов в рамках проектного обучения; г) взаимодействие университетов, НКО и бизнеса в рамках программ корпоративной социальной ответственности.

(4.2) Мероприятие СМ2.2. Развитие студенческого волонтерства. Включает системное взаимодействие МАУ с НКО для: а) вовлечения обучающихся в мероприятия, проводимые внешними некоммерческими организациями и добровольческими организациями: Ассоциация волонтерских центров, Движение Первых, Фонд «Защитники Отечества», Комитет семей воинов Отечества,

²² МАУ входит в Лигу университетов ПАО «Газпром нефть»; Ассоциацию инженерного образования России (АИОР); Ассоциацию подрядчиков арктических проектов «Мурманшельф», Национальный арктический научно-образовательный консорциум, Консорциум образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования на базе АНО ВО «Университет Иннополис». МАУ принимает непосредственное участие в формировании, продвижении и развитии региональных кластеров: Туристско-рекреационного кластера Мурманской области и Кластера северного дизайна Мурманской области, тесно взаимодействуя с Центром кластерного развития Мурманской области. Представители МАУ входят в состав: Общественной палаты Мурманской области, Совета молодых ученых и специалистов Мурманской области, Общественного совета при Управлении по реализации антикоррупционной политики Мурманской области, иных органов, в том числе общественных советов, профессиональных ассоциаций, комитетов, комиссий, профильных координационных и экспертных советов органов исполнительной власти Мурманской области. МАУ является членом ассоциаций / союзов / научно-образовательных консорциумов / кластеров / общественных организаций: Ассоциация «зеленых» университетов России; Ассоциация «Национальный арктический научно-образовательный консорциум» (НАНОК); Консорциум Арктическая медицина; Консорциум «Будущее арктической архитектуры и динамика климата»; Арктический консорциум по развитию культуры, искусства и креативных индустрий; Консорциум педагогических университетов «Развитие личностного потенциала в образовании»; Консорциум университетов «Недра»; Общероссийская общественная организация «Союз машиностроителей России»; Союз промышленников и предпринимателей Мурманской области (Региональное объединение работодателей); Союз «Торгово-промышленная палата Мурманской области»; Университет Арктики (UArctic); Университетский консорциум в области изучения Мирового океана и прибрежных зон и др.



Волонтеры-медики, Волонтеры культуры, Волонтеры Победы и т.д.; б) обучения студентов и курсантов (лекции, тренинги, мастер-классы, онлайн курсы) по особенностям добровольчества для разных целевых групп; в) привлечения НКО в качестве внешних консультантов при разработке своих собственных волонтерских программ или образовательных курсов, включая реализацию модели «обучение служением».

3.9. Политика в области развития филиальной сети (ФС)

(1) **Руководитель направления:** первый проректор.

(2) **Цель** – обеспечить: а) лидирующие позиции филиалов МАУ по опережающей подготовке кадров для предприятий горной и энергетической промышленности Мурманской области и АЗРФ (Филиалы МАУ в г. Апатиты и г. Кировск), судоремонтной отрасли (Филиал МАУ в г. Полярный, Мурманская область) и б) их финансово-экономическую устойчивость.

(3) **Направление ФС1. Развитие Филиала МАУ в г. Апатиты (Мурманская область).** Создание организационных условий для трансформации Филиала в г. Апатиты в Центр компетенций по подготовке кадров с высшим образованием и разработке технологий для предприятий горной промышленности Мурманской области и АЗРФ.

(3.1) *Мероприятие ФС1.1. Развитие партнерского взаимодействия с ведущими промышленными предприятиями горной и энергетической отраслей Мурманской области и АЗРФ.* Заключается в наращивании сотрудничества с КФ АО «Апатит» (ПАО «ФосАгро»), АО «Ковдорский ГОК» (АО «МХК ЕвроХим»), АО «КГМК» (ПАО «Норникель»), ООО «Ловозерский ГОК» (ПАО «Росатом»), АО «СЗФК», АО «АркМинерал Ресурс», АО «Федорово Рисорсес», ПАО «Северсталь», АО «Концерн Росэнергоатом «Кольская атомная станция» (ПАО «Росатом») и др., по развитию высшего образования, науки и инноваций в Филиале в соответствии с проектом системной трансформации МАУ. Механизмы сотрудничества – реализация совместных комплексных программ развития (с ПАО «ФосАгро», ПАО «Норникель» и др.), совместная проектная деятельность и др. Филиал получает ресурсы на модернизацию инфраструктуры и материально-технического оснащения, привлечение ведущих преподавателей и ученых, талантливых абитуриентов, в том числе из других субъектов Российской Федерации и стран. Индустриальные партнеры – кадры с опережающим уровнем подготовки, мотивированные к профессиональной деятельности и карьерному росту, разработки и технологии для инновационного развития.

(3.2) *Мероприятие ФС1.2. Развитие сотрудничества с российскими и зарубежными академическими партнерами.* Заключается в организации взаимодействия Филиала в г. Апатиты с ФИЦ «КНЦ РАН», МГУ, МИСИС,



РГУ нефти и газа, С(А)ФУ, БНТУ (Республика Беларусь), Национальная академия наук Республики Беларусь и др. для разработки и реализации сетевых образовательных программ и совместных проектов, входящих в исследовательские программы МАУ.

(4) Направление ФС2. Развитие Филиала МАУ в г. Кировск (Мурманская область). Создание организационных условий для развития Филиала в г. Кировск как Центра компетенций по подготовке кадров со средним профессиональным образованием для предприятий горной и энергетической промышленности Мурманской области.

(4.1) Мероприятие ФС2.1. Развитие сотрудничества с ведущими промышленными предприятиями горной и энергетической отраслей Мурманской области и АЗРФ. Применение аналогичных механизмов взаимодействия с теми же предприятиями, что указаны в Мероприятии ФС.1.1, только по развитию системы подготовки кадров со средним профессиональным образованием.

(4.2) Мероприятие ФС2.2. Увеличение доходности от оказания платных образовательных и производственных услуг. Развитие системы дополнительных профессиональных программ и дополнительных образовательных программ, развитие производственной инфраструктуры для оказания платных услуг.

(5) Направление ФС3. Развитие Филиала МАУ в г. Полярный (Мурманская область). Создание организационных условий для развития Филиала в г. Полярный как Центра компетенций в ЗАТО Александровск по подготовке кадров со средним профессиональным образованием для предприятий создаваемого в Мурманской области судоремонтного кластера.

(5.1) Мероприятие ФС3.1. Развитие сотрудничества с предприятиями судоремонтной отрасли Мурманской области. Встраивание Филиала в региональный судоремонтный кластер и разработку совместной с предприятиями кластера программы развития, направленной на развитие материально-технического оснащения Филиала.

(5.2) Мероприятие ФС3.2. Обеспечение рентабельности деятельности Филиала в г. Полярный не менее 25 %. Разработка востребованных в ЗАТО Александровск программ системы дополнительных профессиональных программ и дополнительных образовательных программ для работников предприятий, военнослужащих и гражданского населения, развитие производственной инфраструктуры для увеличения доходности Филиала от оказания платных услуг.

3.10. Коммуникационная политика (КП)

- (1) Руководитель направления:** проректор по стратегическому развитию.
- (2) Цель** – обеспечение эффективного коммуникативного взаимодействия МАУ с субъектами медийного пространства для реализации задач стратегического



развития Университета, формирования публичного образа и позиционирования МАУ как международного исследовательского арктического университета с уникальными компетенциями в области комфортного проживания и деятельности человека в Арктике.

(3) Направление КП1. Ребрендинг Университета, формирование нового образа МАУ, его позиционирование на российском и международном уровнях.

(3.1) Мероприятие КП1.1. Разработка философии нового бренда МАУ, формирование имиджа и позиционирования в стране и за рубежом. Формирование стратегии проведения системных изменений в идеологии бренда и его восприятия, разработку и распространение стандартов и образцов корпоративного стиля МАУ (логотип, герб, гимн, флаг, сайт, буклеты и т. п.).

(3.2) Мероприятие КП1.2. Увеличение узнаваемости МАУ на региональном и федеральном уровнях. Создание контент-стратегии для социальных сетей, направленной на привлечение абитуриентов и студентов, разработка PR-стратегии, включающей медийные релизы, интервью и участие в мероприятиях, запуск рекламных кампаний на поисковых системах и других платформах, создание и популяризация банка информационных материалов (фото-, видео-, презентации и т. п.) о деятельности МАУ, его достижениях и проводимых мероприятиях. Внедрение системы подготовки и распространения контента о деятельности МАУ для печатных и электронных СМИ.

(4) Направление КП2. Формирование системы управления внешними коммуникациями. Выстраивание эффективного взаимодействия с внешним контуром МАУ – индустриальные партнеры, российские и иностранные научные и образовательные организации, органы власти, российские и иностранные выпускники.

(4.1) Мероприятие КП2.1. Формирование положительного имиджа МАУ. Разработка стратегии управления репутацией и мониторинга упоминаний МАУ в СМИ: а) участие МАУ на системной основе в социально значимых мероприятиях; б) организация социологических опросов и исследований для изучения общественного мнения по вопросам, имеющим значение для организации работы МАУ; в) создание механизмов по снижению результативности негативных источников и противодействия публикациям с недостоверной и негативной информацией о МАУ; г) выстраивание системы положительных отзывов и публикаций о МАУ обучающихся, выпускников и партнеров в открытых источниках информации (<https://otzyv.ru/>, <https://otzovik.com/>, <https://ya.ru/>).

(4.2) Мероприятие КП2.2. Формирование системы мероприятий по управлению отношениями с общественностью, партнерами и другими заинтересованными лицами для эффективной передачи сообщений и формирования общественного мнения. Организация взаимодействия с органами государственной власти,



некоммерческими организациями, бизнес-структурами, отдельными гражданами по вопросам, связанным с деятельностью МАУ. Участие сотрудников в выступлениях и комментариях для ведущих СМИ, что позволит Университету попасть в списки федеральных и отраслевых медиа, увеличить свое присутствие в информационном поле и привлечь внимание к своим продуктам.

(4.3) *Мероприятие КП2.3. Внедрение новых сетевых информационных технологий по широкому распространению рекламной информации о МАУ.* Обеспечение наполнения, развития и продвижения официального сайта МАУ (mauniver.ru и priem.mauniver.ru) и других информационных ресурсов МАУ в сети Интернет. Организация и администрирование официальных сообществ МАУ в социальных сетях. Курирование сообществ студентов в социальных медиа.

(5) Направление КП3. Формирование внутренней коммуникационной политики. Разработка и внедрение руководящих принципов и процедур для обеспечения эффективной коммуникации внутри организации, оптимизация процессов для повышения вовлеченности обучающихся и сотрудников, формирования сплоченной команды.

(5.1) *Мероприятие КП3.1. Создание системы внутреннего информационного обмена и доведения информации до сотрудников.* Определение каналов, инструментов и частоты общения, установление ролей и обязанностей для сотрудников с соблюдением прозрачности, сотрудничества и согласованности при обмене информацией, а также решение проблем безопасности данных и конфиденциальности, внедрение корпоративного кодекса поведения.

(5.2) *Мероприятие КП3.2. Повышение внутренней лояльности к МАУ.* Внедрение программ лояльности, предоставляющей обучающимся и сотрудникам бонусы и преимущества за успехи в деятельности. Организация конкурсов и акций, направленных на увеличение вовлеченности обучающихся в жизнь МАУ. Система обратной связи будет применяться к выпускникам и работникам университета. Повышению лояльности сотрудников через систему внутрифирменного обучения (диагностирующие и командообразующие тренинги), проведение внутренних корпоративных мероприятий, формирование системы мотивации.

4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

4.1. Органы управления программой развития и их функции.

(1) Стратегическое управление программой развития МАУ (далее – Программы) осуществляют: а) Наблюдательный совет МАУ; б) Попечительский совет МАУ; в) Ученый совет МАУ; г) ректор и ректорат. Функциями Наблюдательного совета являются: 1) определение цели и задач развития Университета; 2) согласование Программы как плана достижения стратегических цели и задач; 3) внешний контроль за эффективностью реализации Программы, включая использование финансового



обеспечения ее мероприятий; 4) согласование изменений, предлагаемых к внесению в Программу. Функциями Попечительского и Ученого советов являются: 1) согласование Программы как плана достижения поставленных стратегических цели и задач (Попечительский совет – с позиции индустриальных и академических партнеров, Ученый совет – с позиции Университета); 2) согласование отчета об эффективности реализации Программы; 3) согласование изменений, предлагаемых к внесению в Программу. Функция ректора – общее стратегическое руководство реализацией Программы, ректората – общее стратегическое руководство по курируемым ими направлениям деятельности.

(2) Тактическое управление Программой осуществляют: а) проректоры; б) Проектный офис; в) руководители проектов (каждое мероприятие Программы реализуется и администрируется как проект). Проректоры осуществляют общее тактическое управление и внутренний контроль курируемых ими направлений Программы. Проектный офис осуществляет управление реализацией Программы как портфелем проектов трансформации и развития, включая внутренний контроль. Руководители проектов – тактическое и операционное управление реализацией мероприятий Программы.

4.2. Финансово-экономическая модель реализации программы развития.

(1) Источниками финансового обеспечения реализации программы развития МАУ являются: федеральный бюджет Российской Федерации, региональный бюджет, внебюджетные источники (доходы от оказания платных образовательных услуг, выполнения НИОКР, в том числе по заказу предприятий реального сектора экономики, коммерциализация результатов РИД, доходы от имущества, привлеченные средства, в том числе пожертвования предприятий и общественных организаций, работающих в регионе), фонд целевого капитала (эндаумент-фонд).

(2) Общий объем финансового обеспечения за весь период реализации программы составляет **9 992,09 млн руб.** За счет бюджетных ассигнований федерального бюджета – 5 116,9 млн руб., в т. ч. за счет средств грантов в форме субсидии – 5 053,4 млн руб., за счет субсидии на иные цели – 63,50 млн руб., за счет средств субъектов Российской Федерации – 92,00 млн руб., за счет средств от приносящей доход деятельности 4 783,19 млн руб. Доля планируемых затрат на реализацию программы развития от общего объема доходов МАУ в среднем составляет 23%. Объемы финансирования ряда мероприятий программы развития за счет средства федерального бюджета указаны в соответствии с условиями конкурсных отборов программ развития университетских стартап-студий и акселерационных программ в сфере технологического предпринимательства, проводимых в рамках реализации федерального проекта «Платформа



университетского технологического предпринимательства», Программы «Приоритет 2030», проекта «Передовые инженерные школы», отбора, проводимого в рамках реализации Федерального проекта «Профессионалитет» и др.

(3) В 2023 г. общий объем финансового обеспечения реализации программы составляет **163,42** млн руб., в т. ч. за счет средств гранта в форме субсидии – 5,7 млн руб. (акселерационная программа в рамках Федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства»), за счет субсидии на иные цели – 63,50 млн руб. (капитальный ремонт общежитий), за счет средств субъектов Российской Федерации – 26,0 млн руб., за счет средств от приносящей доход деятельности – 68,22 млн руб., (в т.ч. за счет пожертвований организаций предпринимательского сектора экономики – 56,20 млн руб.). Потребность в финансовом обеспечении на 2024-2032 годы является прогнозной и требует ежегодного уточнения. При реализации мероприятий программы развития МАУ не потребуется выделение дополнительных бюджетных ассигнований федерального бюджета.

(4) Оптимизация финансовой модели обеспечивается: 1) трансформацией или закрытием нерентабельных образовательных программ и проектов; 2) внедрением системы сбалансированного распределения финансовых потоков на решение приоритетных задач с одновременной поддержкой всех базовых видов деятельности Университета.

(5) Финансовая устойчивость обеспечивается за счет: 1) организации работы научно-образовательных структурных подразделений МАУ (институты, факультеты, колледжи, филиалы, научные центры и лаборатории) как центров финансовой ответственности²³, и прежде всего ответственность по привлечению доходов в Университет; 2) выводом на самоокупаемость Центра инновационных разработок, Учебно-экспериментального цеха и Коммерческого отдела МАУ; 3) введения КРП по привлечению доходов для научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала.

(6) Для дополнительного финансового обеспечения Программы будет создан Фонда целевого капитала (эндаумент-фонд), прогнозный объем которого к 2032 г. составит 1,0 млрд руб.

4.3. Методика оценки эффективности реализации программы развития.

(1) Оценка эффективности реализации программы развития МАУ проводится один раз в год на основании ежегодного отчета.

(2) Текущий ежемесячный мониторинг эффективности реализации программы

²³ В ЦФО от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности, формируются бюджеты, основными направлениями расходования которых являются средства, направленные на улучшение материально-технического оснащения, различные виды поощрения студентов (премии за достижения, поездки на мероприятия) и сотрудников (повышение квалификации, материальное поощрение).



развития осуществляется на основании Дорожной карты, разрабатываемой на 3 года и содержащей детализированный план мероприятий в соответствии с Приложением № 2. Ежегодная корректировка Дорожной карты на будущие периоды осуществляется на основании результатов оценки эффективности реализации программы развития за предшествующий период.

(3) Оценка эффективности реализации программы развития включает: 1) анализ выполнения запланированных мероприятий (Приложение № 2); 2) анализ выполнения целевых показателей (Приложение № 1); 3) анализ использования финансового обеспечения мероприятий по реализации программы развития (Приложение № 3). Методика оценки эффективности реализации программы развития основана на расчете и интерпретации интегрального показателя эффективности реализации программы развития МАУ I :

$$I = \frac{M+P+R}{3} \cdot 100\%,$$

где M – показатель эффективности выполнения мероприятий программы развития; P – показатель эффективности достижения целевых показателей программы развития; R – показатель эффективности использования ресурсов, запланированных на реализацию программы развития. Подробно методика расчета показателя I представлена в Приложении 5 и сопряженным с ним Приложением 6.

(4) Интерпретация значения показателя I следующая:

- от 100% до 75% – соответствует высокой эффективности реализации программы развития;
- от 75% до 50% (включая оба значения) – соответствует эффективной реализации программы развития;
- от 50% до 0% – соответствует неэффективной реализации программы развития.

(5) На основании анализа и интерпретации интегрального показателя эффективности реализации программы развития МАУ I формулируются предложения по: 1) включению в программу развития новых мероприятий и обоснование их необходимости; 2) корректировке мероприятий программы развития, показавшие неактуальность и/или неэффективность с течением времени.

5. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

(1) Реализация программы развития МАУ позволит:

– для **Мурманской области и АЗРФ:**

- 1) обеспечить опережающую подготовку кадров для реализации национальных арктических проектов – увеличение численности выпускников к 2032 г. более чем в 2 раза (> 3 тыс. молодых специалистов в год), из которых 18 % для развития экономики, т. е. обладающие компетенциями в областях технологического и социального предпринимательства;



- 2) сократить отток молодежи из Мурманской области и увеличить приток молодых людей в возрасте 19-25 лет, включая иностранных граждан – увеличение численности абитуриентов к 2032 г. более чем в 2 раза, из которых 25 % составят абитуриенты из других регионов Российской Федерации и стран;
- 3) реализовать запрос предприятий реального сектора экономики на технологические и инновационные решения для повышения своей конкурентоспособности – количество технологий и продуктов, внедряемых в деятельность хозяйствующих субъектов, составит не менее 5 в год к 2032 г., что внесет свой вклад в обеспечение роста удельного веса организаций, осуществляющих технологические инновации до значения не менее 14 %;
- 4) повысить привлекательность Мурманской области как региона для получения востребованного образования и построения успешной карьеры – удержание позиции Мурманской области в ТОП-3 наиболее привлекательных северных регионов для переезда.

– **Университету:**

- 1) сформировать инновационную образовательную и научную среды, материально-техническое и методическое оснащение деятельности МАУ на уровне международных стандартов, обеспечив расширение спектра оказываемых Университетом интеллектуальных услуг для Мурманской области и АЗРФ;
- 2) повысить его конкурентоспособность на национальном уровне, в том числе за счет участия в таких федеральных программах, как «Приоритет-2030», «Передовые инженерные школы» и др. – вхождение МАУ к 2032 г. в ТОП-100 ООВО Российской Федерации по данным национального рейтинга Интерфакс;
- 3) привлечь абитуриентов и квалифицированных НПП из других регионов и стран – более 700 абитуриентов ежегодно и более 160 научно-педагогических работников из других субъектов Российской Федерации и стран будет привлечено в Университет к 2032 г.;
- 4) увеличить до 40 % долю внебюджетных средств в общих доходах Университета, обеспечив ему финансово-экономическую стабильность.

(2) Потенциальные риски реализации программы развития МАУ следующие.

- 1) Недостаточное ресурсное обеспечение программы развития со стороны государства: не увеличивается поддержка научных исследований, субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания по программам СПО доводится не в полном объеме, не финансируются мероприятия программы развития. В этом случае МАУ реализует стратегию замещения недостаточных бюджетных средств внебюджетными: а) инвестиции крупных и средних промышленных компаний; б) фонд целевого капитала; в) расширение услуг наиболее прибыльных подразделений.



- 2) МАУ не получил поддержку в федеральных программах и проектах. В этом случае Университет будет реализовывать такую же стратегию, как и в предыдущем случае. Дополнительно планируется проработка совместно с Правительством Мурманской области мер поддержки для Университета из средств регионального бюджета (гранты, конкурсы и т. д.).
- 3) Сокращение объемов инвестиций в МАУ, например, из-за снижения темпов развития компаний-инвесторов или их выхода из инвестиционного проекта. Для минимизации последствий будет формироваться портфель инвестиционных проектов с разными партнерами, а также комплексные проекты под интересы сразу нескольких партнеров для возможности перераспределения недостающего финансирования между проектами или участниками комплексных проектов.



**Приложение № 1. ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (индикаторы) реализации программы развития и их значение
федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
«Мурманский арктический университет»
на 2023-2032 годы**

№	Наименование целевого показателя	Единицы измерения	Блок мероприятий	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Ответственный за реализацию
Категория «А»														
A1	Объем средств от исследований, разработок, научно-технических услуг и/или реализации творческих проектов по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов на 1 ННР	тыс. руб.	ИП1.1,1.2,1.6; ИП3.1-3.3; ИП4.1-4.3; ЧК1.1-3.2; ИНФ1.2-2.1; УПР1-4; СМ1.1-1.2; ФС1.1-1.2	110	130	160	210	280	350	450	515	515	515	Проректор по научной и инновационной деятельности
A2	Объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности на 1 ННР	тыс. руб.	ИП1.1,1.2,1.6; ИП3.1-3.3; ИП4.1-4.3; ЧК1.1-3.2; ИНФ1.2-2.1; УПР1-4; СМ1.1-1.2; ФС1.1-1.2	0	0	0	0,5	1,0	1,5	2,1	2,8	2,9	3,0	Проректор по научной и инновационной деятельности
A2	Доля иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся	%	ОП2.4; ОП5.1-5.3; ОП7.1-7.2; ИП4.1-4.3; МП1.4; ИНФ1.1,1.2; ИНФ2.1; УПР1-4; ФС1.1-2.2; КП1.1-3.2	1,3	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,1	3,5	3,5	3,5	Проректор по образовательной деятельности



A4	Доля ППС в возрасте до 39 лет	%	ИП1.3-1.5; ИП2.1-2.3; ИП4.1-4.3; ЧК1.1-3.2; ИНФ1.1-2.1; УПР1-4; ФС1.1-1.2; КП1.1-3.2	15,3	17,0	20,0	24,0	28,0	32,0	36,0	40,0	40,0	40,0	Проректор по стратегическому развитию
A5	Объем доходов образовательной организации от приносящей доход деятельности в расчете на 1 НПР	тыс. руб.	ОП2.1; ОП2.4; ОП4.1-4.3; ОП5.1-5.3; ОП7.1-7.2; ИП1.1,1.2,1.6 ИП3.1-3.3; ЧК1.1-3.2; ИНФ1.2-2.1; УПР1-4; СМ1.1-1.2; ФС1.1-3.2	1 510	1 540	1 600	1 680	1 780	2 000	2 130	2 290	2 300	2 300	Первый проректор
A6	Объем доходов от реализации дополнительных профессиональных программ и основных программ профессионального обучения на 1 НПР	тыс. руб.	ОП4.1-4.3; ОП7.1-7.2; ЧК1.1-3.2; УПР1-4; ФС1.1-3.2; КП1.1-3.2	145	150	170	200	240	300	400	550	560	570	Проректор по образовательной деятельности
A7	Позиция образовательной организации в Московском международном рейтинге «Три миссии университета» и национальных рейтингах, в том числе предметных, образовательных организаций, входящих в экосистему «Три миссии университета» (Позиция	ед.	ОП1.1-1.3; ОП2.1-2.7; ОП4.1-4.3; ОП7.1-7.2; ОП8.1-8.2; ИП1.1-1.6 ИП2.1-2.3; ИП3.1-3.3; ИП4.1-4.3; МП1.1-3.2; ЧК1.1-3.2; ИНФ1.2-2.1; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4;	26	23	20	17	15	12	9	7	6	5	Проректор по стратегическому развитию



	университета в локальном рейтинге образовательных организаций Северо-Западного федерального округа)		СМ2.1-2.2; ФС1.1-3.2; КП1.1-3.2											
A8	Интегральный показатель, оценивающий цифровую трансформацию	балл	ОП4.1-4.3; ОП7.1-7.2; ИП1.1,1.2,1.6; ИП3.1-3.3; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	36	48	63	72	78	83	89	91	91	91	Проректор по стратегическому развитию
Подкатегория «Цифровая зрелость университета»														
Ц1	Доля сотрудников образовательных организаций высшего образования, обладающих цифровыми компетенциями	%	ЦТ3.1-3.2; УПР1-4	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по стратегическому развитию
Ц2	Доля дополнительных профессиональных образовательных программ, реализуемых с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий	%	ОП7.1-7.2; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	Проректор по стратегическому развитию
Ц3	Доля объема НИОКР, реализуемых в сфере цифровых технологий	%	ИП1.1,1.2,1.6 ИП3.1-3.3	0	0	0	1	2	4	7	10	10	10	Проректор по научной и инновационной деятельности
Ц4	Доля научных работников, зарегистрированных на ЦПИ	%	ИП1.2; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	0	20	40	60	70	80	90	90	90	90	Проректор по стратегическому развитию
Ц5	Доля научных работников организации, которые используют	%	ИП1.2; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	0	10	20	40	60	70	80	80	80	80	Проректор по стратегическому развитию



	сервисы домена «Наука и инновации» ²⁴													
Цб	Уровень интеграции информационной системы образовательной организации высшего образования в ГИС СЦОС		ОП4.1-4.3; ОП7.1-7.2; ИП1.2; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	4	44	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по стратегическому развитию
Цб.1	Доля учащихся образовательной организации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры образовательной организации высшего образования, для которых обеспечена корректная загрузка сведений (без ошибок) и отображение цифровых студенческих билетов в ГИС СЦОС	%	ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по стратегическому развитию
Цб.2	Доля учащихся образовательной организации по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета, магистратуры образовательной организации высшего	%	ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	0	50	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по стратегическому развитию

²⁴ Учитывается после разработки соответствующего функционала ЕГИСУ и ЦПИ.



	образования, для которых обеспечена корректная загрузка сведений (без ошибок) и отображение цифровых зачетных книжек в ГИС СЦОС													
Ц6.3	Доля профессорско-преподавательского состава образовательной организации высшего образования, по которым осуществлена выгрузка сведений в ГИС СЦОС в соответствии с АРІ ГИС СЦОС	%	ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по стратегическому развитию
Ц6.4	Доля аспирантов, по которым осуществлена выгрузка сведений в ГИС СЦОС в соответствии с АРІ ГИС СЦОС	%	ИП1.2; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по научной и инновационной деятельности
Ц6.5	Доля онлайн-курсов образовательной организации высшего образования, размещенных в ГИС СЦОС	%	ОП7.1-7.2; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по стратегическому развитию
Ц6.6	Доля дополнительных профессиональных образовательных программ образовательной организации высшего образования, размещенных в ГИС СЦОС	%	ОП4.1-4.3; ОП7.1-7.2; ЦТ1.1-3.2; УПР1-4	0	50	100	100	100	100	100	100	100	100	Проректор по стратегическому развитию
Категория «Б»														
Б1	Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата,	чел.	ОП1.1-1.3; ОП2.1-2.7; ОП6.1-6.2; ОП7.1-7.2;	3 600	3 800	4 200	5 000	5 800	6 700	7 600	7 700	7 700	7 700	Проректор по образовательной деятельности



	специалитета, магистратуры по очной форме обучения		ИП3.1-3.3; ИП4.1-4.3; МП1.1-3.2; ИНФ1.1-2.3; ЦТ1.1-2.2; УПР1-4; ФС1.1-1.2; КП1.1-3.2											
Б2	Общая численность аспирантов (адъюнктов, ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров), обучающихся по образовательным программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программам ординатуры, программам ассистентуры-стажировки по очной форме обучения	чел.	ОП2.4; ОП2.7; ИП1.3-1.5; ИП2.1-2.3; ИП3.1-3.3; ИП4.1-4.3; ИНФ1.1-2.3; ЦТ1.1-2.2; УПР1-4; КП1.1-3.2	95	100	115	140	170	200	250	300	300	300	Проректор по научной и инновационной деятельности
Б3	Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	ОП2.1; ОП2.4; ОП2.7; ОП7.1-7.2; ИП2.1-2.3; ИП3.1-3.3; ИП4.1-4.3; ИНФ1.1-2.3; ЦТ1.1-2.2; УПР1-4; ФС1.1-1.2; КП1.1-3.2	6,5	6,7	7,0	8,1	10,2	12,1	14,2	16,6	16,7	16,7	Проректор по образовательной деятельности
Б4	Количество коммерциализованных в отчетном году результатов интеллектуальной деятельности	ед.	ИП1.1,1.2,1.6 ИП3.1-3.3; ИП4.1-4.3; ЧК1.1-3.2; ИНФ1.2-1.3; УПР1-4; ФС1.1-1.2	0	0	0	1	2	3	4	4	5	5	Проректор по научной и инновационной деятельности



Б5	Процент обучающихся, победивших в конкурсах/грантах для молодых предпринимателей, от общего числа обучающихся подавших заявку на участие в конкурсах/грантах для молодых предпринимателей в текущем календарном году	%	СМ.4.1 ИП.3.2 ИП.3.3 МП.2.1	0	0,25	0,25	0,33	0,33	0,6	0,6	0,7	0,8	1	Проректор по молодежной политике
Б6	Количество обучающихся, защитивших выпускную квалификационную работу в формате ВКР «Стартап как диплом» в текущем календарном году	ед.	ОП.2.5	0	0	1	2	4	5	6	8	10	12	Проректор по образовательной деятельности



**Приложение № 2. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ
федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
«Мурманский арктический университет»
на 2023-2032 годы**

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА (ОП)			
ОП1.	Трансформация профориентационной деятельности		
ОП1.1.	Разработка стратегии профориентационной деятельности МАУ	Определены: а) целевые регионы России и страны, являющиеся потенциальными поставщиками абитуриентов; б) востребованные программы ДО для школьников и абитуриентов; в) форматы привлекательных для школьников и абитуриентов профориентационных мероприятий	2023-2024 гг.
ОП1.2.	Развитие системы профильных классов на базе общеобразовательных учреждений Мурманской области	1) Увеличение конкурса при поступлении на направления подготовки и специальности Университета. 2) Повышение среднего балла ЕГЭ поступивших на 1 курс бакалавриата и специалитета	2023-2032 гг.
ОП1.3.	Разработка системы профориентационных мероприятий МАУ национального и международного уровней	1) Увеличение количество абитуриентов, лояльных к Университету. 2) Увеличение конкурса при поступлении на направления подготовки и специальности Университета. 3) Повышение среднего балла ЕГЭ поступивших на 1 курс бакалавриата и специалитета	2023-2032 гг.
ОП2.	Трансформация портфеля образовательных программ ВО		
ОП2.1.	Разработка и внедрение модели исследовательской образовательной программы (ИОП)	1) Создание новой модели образовательной программы, обеспечивающей формирование у обучающихся профессиональных компетенций, гибких навыков, навыков заботы о себе и исследовательских компетенций, опирающихся на представление об уровнях исследовательского процесса. 2) Увеличение конкурса при поступлении на направления подготовки и специальности Университета. 3) Повышение среднего балла ЕГЭ поступивших на 1 курс бакалавриата и специалитета. 4) Обеспечение индивидуализации образовательной траектории обучающихся. 5) Увеличение доли выпускников, трудоустроившихся по направлению подготовки или специальности. 6) Повышение рентабельности образовательных программ	2023-2032 гг.
ОП2.2.	Внедрение международного стандарта CDIO в программы в области инженерного дела, технологии и	1) Увеличение конкурса при поступлении в МАУ на инженерные направления подготовки и специальности. 2) Повышение среднего балла ЕГЭ поступивших на 1 курс бакалавриата и	2024-2032 гг.



	технических наук	<p>специалитета инженерной подготовки до 70 баллов.</p> <p>3) Усиление мотивации у обучающихся к получению образования.</p> <p>4) Формирование у обучающихся на инженерных направлениях подготовки и специальностях компетенций на уровне международных стандартов.</p> <p>5) Увеличение доли выпускников, трудоустроившихся по направлению подготовки или специальности.</p> <p>6) Увеличение положительных отзывов от работодателей о качестве подготовки выпускников.</p>	
ОП2.3.	Внедрение системы международных стандартов АСМ и IEEE в программы в областях математики и механики, информатики и вычислительной техники	<p>1) Увеличение конкурса при поступлении в МАУ на направления подготовки IT-специалистов.</p> <p>2) Повышение среднего балла ЕГЭ поступивших на 1 курс бакалавриата и специалитета до 70 баллов и выше.</p> <p>3) Усиление мотивации у обучающихся к получению образования.</p> <p>4) Формирование у обучающихся на программах IT-подготовки планируемого уровня компетенций, соответствующего международным стандартам.</p> <p>5) Увеличение доли выпускников, трудоустроившихся по направлению подготовки или специальности.</p> <p>6) Увеличение положительных отзывов от работодателей о качестве подготовки выпускников</p>	2024-2032 гг.
ОП2.4.	Открытие новых образовательных программ под запросы промышленных партнеров	<p>1) Увеличение конкурса при поступлении в МАУ.</p> <p>2) Увеличение численности обучающихся в МАУ.</p> <p>3) Укрепление партнерских отношений с ведущими организациями и промышленными предприятиями Мурманской области и АЗРФ.</p> <p>4) Обеспечение качества медицинского высшего образования в МАУ</p>	2024-2032 гг.
ОП2.5.	Внедрение системы подготовки выпускной квалификационной работы в формате «Стартап как диплом»	Повышение мотивации у обучающихся к предпринимательской деятельности	2024-2032 гг.
ОП2.6.	Создание системы преемственности между колледжами и Университетом	<p>1) Ускорение процесса подготовки высококвалифицированных кадров для рынка труда Мурманской области и АЗРФ.</p> <p>2) Повышение рентабельности образовательных программ</p>	2024-2032 гг.
ОП2.7.	Создание базовых кафедр МАУ	<p>1) Увеличение конкурса при поступлении на соответствующие базовым кафедрам направления подготовки и специальности Университета.</p> <p>2) Достижение планируемого уровня компетенций обучающихся.</p> <p>3) Укрепление партнерских отношений с ведущими организациями и промышленными предприятиями Мурманской области и АЗРФ.</p> <p>4) Обеспечение качества медицинского высшего образования в МАУ</p>	2025-2032 гг.
ОП3.	Трансформация портфеля образовательных программ СПО		
ОП3.1.	Создание образовательно-	1) Увеличение конкурса при поступлении в Мурманский морской	2024-2028 гг.



	производственного центра «Арктический рыбопромышленный» на базе ММРК	рыбопромышленный колледж. 2) Увеличение численности обучающихся в колледже. 3) Повышение мастерства преподавателей колледжа. 4) Модернизация материально-технического оснащения колледжа. 5) Обеспечение качества образования и его соответствия актуальным требованиям и трендам развития рыбопромышленной отрасли	
ОП4.	Развитие системы непрерывного образования		
ОП4.1.	Разработка и внедрение системы оценки востребованности дополнительных профессиональных программ и дополнительных образовательных программ	Повышение востребованности программ дополнительных профессиональных программ и дополнительных образовательных программ и, соответственно, дохода от реализации данных программ	2024-2032 гг.
ОП4.2.	Внедрение системы получения рабочей профессии при обучении на программах ВО	1) Повышение конкурентоспособности выпускников на рынке труда. 2) Реализация возможности трудоустройства обучающихся в периоды прохождения практик и каникул	2024-2032 гг.
ОП4.3.	Развитие Центра морской конвенционной подготовки	1) Увеличение количества дополнительных профессиональных программ, реализуемых Центром морской конвенционной подготовки. 2) Увеличение дохода от деятельности Центра. 3) Модернизация материально-технического оснащения Центра	2023-2025 гг.
ОП5.	Интернационализация образовательной деятельности		
ОП5.1.	Внутренняя интернационализация образовательной деятельности	1) Улучшение условий для адаптации иностранных обучающихся и научно-педагогических работников в Университете. 2) Повышение компетенций международной коммуникации у научно-педагогических работников и обучающихся МАУ. 3) Повышение мотивации преподавателей и ученых МАУ к международному сотрудничеству	2024-2032 гг.
ОП5.2.	Внешняя интернационализация образовательной деятельности	1) Увеличение численности иностранных обучающихся в МАУ. 2) Повышение компетенций международной коммуникации у научно-педагогических работников и обучающихся МАУ. 3) Повышение мотивации преподавателей и ученых к международному сотрудничеству. 4) Усиление бренда Университета как образовательной организации на международном уровне	2024-2032 гг.
ОП5.3.	Электронная интернационализация образовательной деятельности	1) Увеличение численности иностранных обучающихся в МАУ. 2) Усиление бренда Университета как образовательной организации на международном уровне	2024-2032 гг.
ОП6.	Разработка и внедрение системы мониторинга и оценки качества образования		
ОП6.1.	Разработка системы оценки	1) Обеспечение качества образовательного процесса МАУ.	2024-2032 гг.



	удовлетворенности обучающихся и выпускников качеством образования	2) Усиление лояльности обучающихся к Университету	
ОП6.2.	Внедрение мониторинга и независимой оценки качества образовательных программ	1) Усиление бренда Университета как образовательной организации на национальном уровне. 2) Увеличение конкурса при поступлении на направления подготовки и специальности Университета. 3) Повышение среднего балла ЕГЭ поступивших на 1 курс бакалавриата и специалитета.	2027-2029 гг.
ОП7.	Внедрение образовательных инноваций		
ОП7.1.	Создание системных условий для разработки и внедрения образовательных инноваций	1) Увеличение конкурса при поступлении на направления подготовки и специальности Университета. 2) Обеспечение качества образовательных программ. 3) Повышение мотивации и квалификации профессорско-преподавательского состава, в том числе в части применения цифровых технологий в свою деятельность	2024-2032 гг.
ОП7.2.	Разработка и внедрение стандарта онлайн курсов МАУ	1) Увеличение количества онлайн курсов, создаваемых Университетом. 2) Увеличение дохода от реализации онлайн курсов Университета. 3) Продвижение бренда Университета на национальном и международном уровнях	2023-2024 гг.
ОП8.	Развитие партнерства с выпускниками		
ОП8.1.	Создание Центра практики и карьеры	1) Увеличение доли трудоустроившихся выпускников по направлению подготовки или специальности за счет сокращения дистанции между ними и работодателями. 2) Повышение конкурентоспособности выпускников МАУ на рынке труда	2023-2024 гг.
ОП8.2.	Создание Ассоциации выпускников МАУ	1) Вовлечение российских и зарубежных выпускников в развитие Университета. 2) Продвижение бренда Университета на национальном и международном уровнях	2024 г.
ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИННОВАЦИЙ (ИП)			
ИП1.	Трансформация научно-исследовательской деятельности		
ИП1.1.	Формирование портфеля исследовательских программ	1) Развитие фундаментальных и прикладных научных исследований в области комфортного проживания и деятельности человека в Арктике. 2) Повышение конкурентоспособности результатов научно-исследовательской деятельности МАУ на международном и национальном уровне. 3) Привлечение ведущих российских и зарубежных ученых в Университет. 4) Создано 15 современных объектов научно-исследовательской инфраструктуры в Университете. 5) Увеличение дохода МАУ от НИОКР. 6) Усиление партнерских связей с индустриальными компаниями и научно-	2024-2027 гг.



		образовательными организациями	
ИП1.2.	Трансформация системы сопровождения научно-исследовательской деятельности	1) Увеличение дохода МАУ от НИОКР. 2) Увеличение заявочной активности научно-педагогических работников Университета. 3) Увеличение количества публикаций МАУ в высокорейтинговых научных изданиях	2024-2032 гг.
ИП1.3.	Трансформация портфеля программ аспирантуры	Увеличение численности молодых ученых в МАУ	2024-2032 гг.
ИП1.4.	Открытие диссертационных советов	Увеличение численности молодых ученых в МАУ	2025-2032 гг.
ИП1.5.	Развитие научных изданий МАУ	1) Продвижение научного бренда Университета на национальном и международном уровне. 2) Привлечение академического сообщества к проблемам социально-экономического развития Арктики	2024-2032 гг.
ИП1.6.	Развитие научного сотрудничества с зарубежными и российскими научными и образовательными организациями	1) Продвижение научного бренда Университета на национальном и международном уровне. 2) Привлечение ведущих российских и зарубежных ученых в Университет	2023-2032 гг.
ИП2.	Вовлечение молодежи в науку		
ИП2.1.	Развитие Студенческого научного объединения (СНО) МАУ	1) Увеличение численности обучающихся, участвующих в научно-исследовательской деятельности Университета. 2) Повышение мотивации у обучающихся к научно-исследовательской деятельности. 3) Повышение результативности научно-исследовательской деятельности обучающихся. 4) Формирование исследовательских компетенций у обучающихся. 5) Увеличение численности победителей и призеров на всероссийских и международных конкурсах научных работ среди обучающихся	2023-2032 гг.
ИП2.2.	Создание Совета молодых ученых	1) Формирование активной жизненной позиции и лидерских качеств у молодежи. 2) Создание условий для влияния обучающихся на процессы сопровождения их научно-исследовательской деятельности	2023-2032 гг.
ИП2.3.	Развитие академической мобильности молодых ученых	1) Повышение исследовательских компетенций у молодых ученых. 2) Повышение мотивации молодых ученых к научно-исследовательской деятельности	2025-2032 гг.
ИП3.	Трансформация инновационной деятельности		
ИП3.1.	Создание Центра трансфера арктических технологий (ЦТАТ)	1) Повышение научно-технологического бренда Университета на национальном и международном уровне. 2) Увеличение дохода от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. 3) Открыто 2 технопарка, Конструкторское бюро, Центр прототипирования.	2024-2032 гг.



		4) Осуществлено внедрение не менее 3-5 технологий в год в деятельность хозяйствующих субъектов Мурманской области и АЗРФ	
ИПЗ.2.	Создание на базе МАУ Акселератора	1) Формирование у обучающихся и сотрудников Университета компетенций технологического предпринимательства. 2) Ежегодно формируются не менее 10 успешных стартап-проектов	2023-2032 гг.
ИПЗ.3.	Создание Университетской стартап-студии	1) Формирование у обучающихся и сотрудников Университета компетенций технологического предпринимательства. 2) Формирование пояса лояльных к Университету компаний малого и среднего бизнеса	2024-2032 гг.
ИП4.	Интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности		
ИП4.1.	Внутренняя интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности	1) Повышение компетенций международной научной коммуникации у научно-педагогических работников и обучающихся МАУ. 2) Повышение мотивации преподавателей и ученых МАУ к международному сотрудничеству. 3) Привлечение ведущих зарубежных ученых к реализации исследовательских программ МАУ. 4) Увеличение количества публикаций научно-педагогических работников Университета в ведущих зарубежных изданиях	2024-2032 гг.
ИП4.2.	Внешняя интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности	1) Повышение компетенций международной научной коммуникации у научно-педагогических работников и обучающихся МАУ. 2) Повышение мотивации преподавателей и ученых к международному научному сотрудничеству. 3) Формирование и продвижение научного бренда Университета на международном уровне	2023-2032 гг.
ИП4.3.	Электронная интернационализация научно-исследовательской и инновационной деятельности	Формирование и продвижение научного цифрового бренда МАУ	2023-2032 гг.
МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА (МП)			
МП1.	Трансформация управления молодежной политикой		
МП1.1.	Создание института тьюторства	1) Индивидуализация образовательных траекторий обучающихся. 2) Повышение мотивации у обучающихся в получении образования	2024-2032 гг.
МП1.2.	Трансформация системы студенческого самоуправления	Формирование активной жизненной позиции и лидерских качеств у обучающихся	2023-2024 гг.
МП1.3.	Развитие инструментов социальной поддержки обучающихся	Повышение лояльности обучающихся к Университету	2024-2032 гг.
МП1.4.	Внедрение системы социокультурной адаптации и интеграции иностранных	1) Создание условий в МАУ для адаптации иностранных обучающихся. 2) Повышение мотивации иностранных обучающихся в обучению	2023-2032 гг.



	обучающихся		
МП2.	Поддержка и развитие инициатив обучающихся		
МП2.1.	Создание системы мотивации и стимулирования обучающихся к участию в грантовых программах и конкурсах поддержки их социально-ориентированных инициатив	1) Создание условий для самореализации обучающихся. 2) Увеличение количества полученных обучающимися грантов на реализацию их социально-ориентированных инициатив. 3) Формирование активной жизненной позиции и лидерских качеств у обучающихся	2023-2032 гг.
МП2.2.	Формирование системы поддержки и развития студенческих объединений, кружковых и клубных движений, иных творческих, интеллектуальных и спортивных инициатив обучающихся	1) Создание условий для самореализации обучающихся. 2) Увеличение числа обучающихся, систематически занимающихся физической культурой и спортом	2023-2032 гг.
МП2.3.	Развитие студенческих отрядов	Создание условий для профессиональной самореализации обучающихся	2023-2032 гг.
МП2.4.	Развитие флагманских молодежных мероприятий	Интеллектуальное развитие обучающихся	2023-2032 гг.
МП3.	Развитие системы воспитательной работы с молодежью		
МП3.1.	Формирование гражданской позиции, патриотизма, духовно-нравственных и социокультурных ценностей	Создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения, формирование у обучающихся чувства патриотизма и гражданской ответственности, воспитание уважения обучающихся к ценностям и традициям МАУ	2023-2032 гг.
МП3.2.	Формирование профессиональной идентичности у курсантов МАУ	Повышение осознанности в выборе профессионального пути у курсантов	2023-2032 гг.
ПОЛИТИКА ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА (ЧК)			
ЧК1.	Трансформация системы мотивации и стимулирования НПП и сотрудников МАУ		
ЧК1.1.	Трансформация принципов формирования оплаты труда преподавателей и сотрудников	Разработана новая система оплаты труда, учитывающая показатели эффективности работы работников Университета	2023-2024 гг.
ЧК1.2.	Трансформация эффективного контракта НПП и административно-управленческого персонала	1) Повышение мотивации научно-педагогических работников и сотрудников Университета к профессиональным достижениям. 2) Обеспечение достижения показателей эффективности реализации программы развития	2024 г.
ЧК1.3.	Создание системы социальной поддержки работников МАУ	Повышение лояльности работников к Университету	2025-2032 гг.



ЧК2.	Создание системы профессионального развития НПП и административно-управленческого персонала МАУ		
ЧК2.1.	Разработка и реализация Программы «Моя карьера в МАУ»	1) Сформированы кадровые резервы научно-педагогических работников и сотрудников Университета. 2) Обеспечено повышение квалификации работников в соответствии с задачами развития Университета	2024-2032 гг.
ЧК2.2.	Создание Фонда грантов МАУ	Созданы условия для выявления «точек роста» Университета в научно-исследовательской и инновационной деятельности	2026-2032 гг.
ЧК2.3.	Внедрение системы учебных ассистентов	Реализована возможность перераспределения трудозатрат ведущих профессоров и доцентов в рамках второй половины рабочего дня в пользу их участия в научно-исследовательской и инновационной деятельности	2027-2032 гг.
ЧК3.	Создание системы привлечения преподавателей и сотрудников		
ЧК3.1.	Внедрение системы мониторинга кадровой потребности МАУ	Сформированы карты компетенций специалистов на вакансии в соответствии с задачами развития Университета	2023-2032 гг.
ЧК3.2.	Рекрутинг преподавателей, ученых и сотрудников	Выстроена системная работа по привлечению новых работников у Университет под задачи его развития	2023-2032 гг.
ПОЛИТИКА ПО РАЗВИТИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ (ИНФ)			
ИНФ1.	Создание новой инфраструктуры		
ИНФ1.1.	Строительство общежитий	Построено 2 новых здания общежитий общей площадью 23,9 тыс. кв.м. на 1 190 мест, соответствующих мировым стандартам проживания обучающихся и работников Университета	2023-2032 гг.
ИНФ1.2.	Строительство Берегового учебно-тренажерного центра и спортивного центра	1) Построен новый корпус Университета, в котором расположен Береговой учебно-тренажерный центр и спортивный центр общей площадью 12,8 тыс. кв. м. 2) Обеспечено соответствие международным требованиям к подготовке членов морских экипажей морских судов. 3) Увеличен доход от реализации дополнительных профессиональных программ на базе Центра морской конвенционной подготовки. 4) Увеличен доход от НИОКР и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности в рамках реализации проектов исследовательской программы «Морские технологии для Арктики». 5) Увеличено число обучающихся, систематически занимающихся спортом и физической культурой	2024-2032 гг.
ИНФ1.3.	Строительство Научно-образовательного центра «Биотехнологии и переработка биоресурсов» и Медицинского научно-образовательного центра	1) Построен новый научно-образовательный корпус Университета общей площадью 17,4 тыс. кв.м., в котором созданы не менее 10 современных объектов научной инфраструктуры. 2) Увеличен доход от НИОКР и коммерциализации результатов	2023-2027 гг.



		интеллектуальной деятельности в рамках реализации проектов исследовательской программы «Арктические биоресурсы и биотехнологии».	
		3) Обеспечено соответствие требованиям подготовки медицинских кадров с высшим образованием	
ИНФ2.	Реновация имеющейся инфраструктуры		
ИНФ2.1.	Капитальный ремонт имеющихся корпусов	Проведен капитальный ремонт 4 общежитий и 7 научно-образовательных корпусов Университета	2023-2032 гг.
ИНФ2.2.	Реновация кампуса за счет инвестиционных проектов	Проведена модернизация объектов недвижимого имущества за счет привлечения средств инвесторов	2024-2032 гг.
ИНФ2.3.	Коммерциализация сервисов на кампусе	1) Создана комфортная среда для пребывания обучающихся, сотрудников и гостей на кампусе Университета. 2) Увеличен доход от аренды площадей кампуса Университета	2023-2032 гг.
ИНФ2.4.	Оптимизация недвижимого имущества	Оптимизация расходов на содержание недвижимого имущества Университета и увеличение дохода от него	2024-2026 гг.
ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ (ЦТ)			
ЦТ1.	Совершенствование информационной инфраструктуры		
ЦТ1.1.	Построение современной и эффективной сетевой инфраструктуры	Модернизация IT-инфраструктуры Университета, обеспечивающей 95% покрытия кампуса Wi-Fi и 100% обновления парка компьютерной техники и серверов не старше 5 лет	2024-2032 гг.
ЦТ1.2.	Внедрение систем управления данными	Создание системы управления деятельностью Университета на основе данных	2024-2032 гг.
ЦТ2.	Внедрение цифровых сервисов и решений для автоматизации и управления бизнес-процессами МАУ		
ЦТ2.1.	Персонализация обучения и преодоление цифрового разрыва	Доступность в цифровом формате 75% сервисов по сопровождению индивидуальных образовательных траекторий и траекторий развития обучающихся, индивидуальных траекторий личностного и профессионального развития преподавателей	2024-2032 гг.
ЦТ2.2.	Развитие цифровых сервисов базовой IT-инфраструктуры	Доступность в цифровом формате 70% сервисов для обучающихся, сотрудников и партнеров	2023-2032 гг.
ЦТ3.	Формирование цифровых компетенций сотрудников МАУ для совершенствования применения цифровых технологий		
ЦТ3.1.	Формирование цифровой культуры	100% научно-педагогических работников и сотрудников Университета обладают цифровыми компетенциями	2023-2032 гг.
ЦТ3.2.	Развитие системы поддержки сотрудников	Реализована система поддержки научно-педагогических работников и сотрудников Университета при использовании цифровых сервисов и при внедрении новых, доступна в формате 24/7	2023-2032 гг.
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАУ (УПР)			
УПР1.	Переход от централизованной модели управления Университетом к	1) Создан Попечительский совет Университета. 2) Усилена роль Наблюдательного совета, Попечительского совета, Ученого	2023-2032 гг.



	распределенной	совета и иных коллегиальных органов управления в принятии решения по стратегии развития Университета. 3) Созданы Профессиональные советы для обеспечения качества реализуемых образовательных программ	
УПР2.	Внедрение проектного управления для реализации задач развития	Обеспечена эффективность реализации мероприятий программы развития Университета	2023-2032 гг.
УПР3.	Внедрение матричного подхода для формирования команд для реализации задач развития	Обеспечена возможность реализовать мероприятия программы развития, а также создавать новые продукты и услуги, без перестройки работы команд	2023-2032 гг.
УПР4.	Внедрение сервисной модели в деятельность административных подразделений	Обеспечена эффективность и качество работы сервисных подразделений Университета, позволяющая оптимально выстроить систему разделения труда между научно-педагогическими работниками и специалистами сервисных подразделений	2023-2032 гг.
СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ МАУ (СМ)			
СМ1.	Развитие экспертно-аналитической деятельности в МАУ		
СМ1.1.	Разработка концепции Экспертно-аналитического центра МАУ на основе модели «think tank»	1) Создан Экспертно-аналитический центр МАУ с привлечением ведущих российских отраслевых ученых и специалистов в качестве внешних экспертов для разработки предложений по социально-экономическому развитию Мурманской области и АЗРФ. 2) Определены приоритетные направления и рынков экспертных услуг для продвижения экспертно-аналитической деятельности Университета	2023-2032 гг.
СМ1.2.	Формирование пула экспертно-аналитических предложений для ОИВ, бизнеса, фондов и др.	1) Создана система сетевых отраслевых инновационных кластеров по приоритетным направлениям развития Мурманской области и АЗРФ. 2) На системной основе оказываются экспертно-аналитические услуги Университетом государственным органам власти и ведущим хозяйствующим субъектам Мурманской области и АЗРФ по приоритетным направлениям их развития. 3) Сформирован бренд МАУ как экспертной коммуникационной площадки по вопросам развития Мурманской области и АЗРФ. 4) Расширено участие представителей МАУ в федеральных, региональных и муниципальных совещательных и экспертных органах, создаваемых при органах исполнительной и законодательной власти	2023-2032 гг.
СМ2.	Развитие и внедрение социальных инноваций, развитие партнерства с НКО и социальными предприятиями		
СМ2.1.	Развитие системных партнерств МАУ с НКО	1) Создан акселератор совместно с НКО студенческих стартапов в сфере социального предпринимательства. 2) Сформировано и расширено взаимодействие Университета, НКО и бизнеса в рамках программ корпоративной социальной ответственности	2023-2032 гг.
СМ2.2.	Развитие студенческого волонтерства	1) Систематизировано и расширено участие студентов в мероприятиях внешних	2023-2032 гг.



		некоммерческих организаций и добровольческих организаций. 2) Разработан ряд волонтерских программ и/или образовательных курсов при поддержке внешних НКО, реализована модель «обучение служением»	
ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ (ФС)			
ФС1.	Развитие Филиала МАУ в г. Апатиты (Мурманская область)		
ФС1.1.	Развитие партнерского взаимодействия с ведущими промышленными предприятиями горной и энергетической отраслей Мурманской области и АЗРФ	1) Сформированы и реализуются совместные комплексные программы развития партнерского взаимодействия, в т. ч. по созданию и внедрению инновационных технологических продуктов. 2) Проведена модернизация инфраструктуры Филиала МАУ в г. Апатиты. 3) Привлечены для работы в Филиале МАУ в г. Апатиты ведущие преподаватели и ученые	2023-2032 гг.
ФС1.2.	Развитие сотрудничества с российскими и зарубежными академическими партнерами	1) Разработан ряд сетевых образовательных программ с ведущими ООВО Российской Федерации под запрос индустриальных партнеров. 2) Реализуются совместные проекты по приоритетным направлениям научной деятельности Университета и под запрос индустриальных партнеров	2023-2032 гг.
ФС2.	Развитие Филиала МАУ в г. Кировск (Мурманская область)		
ФС2.1.	Развитие сотрудничества с ведущими промышленными предприятиями горной и энергетической отраслей Мурманской области и АЗРФ	1) Сформированы и реализуются совместные комплексные программы развития партнерского взаимодействия, в т. ч. по реализации сетевых и дистанционных образовательных программ среднего профессионального образования. 2) Проведена модернизация инфраструктуры Филиала МАУ в г. Кировск	2023-2032 гг.
ФС2.2.	Увеличение доходности от оказания платных образовательных и производственных услуг	1) Сформирована система дополнительных профессиональных программ и дополнительных образовательных программ для сотрудников индустриальных партнеров Филиала МАУ в г. Кировск. 2) Увеличен доход Филиала в г. Кировск от оказания платных образовательных и производственных услуг	2023-2032 гг.
ФС3.	Развитие Филиала МАУ в г. Полярный (Мурманская область)		
ФС3.1.	Развитие сотрудничества с предприятиями судоремонтной отрасли Мурманской области	1) Сформированы и реализуются совместные комплексные программы развития партнерского взаимодействия, в т. ч. по реализации сетевых и дистанционных образовательных программ среднего профессионального образования. 2) Проведена модернизация инфраструктуры Филиала МАУ в г. Полярный	2023-2032 гг.
ФС3.2.	Обеспечение рентабельности деятельности Филиала в г. Полярный не менее 25%	1) Сформирована система дополнительных профессиональных программ и дополнительных образовательных программ для сотрудников индустриальных партнеров Филиала МАУ в г. Полярный. 2) Обеспечена рентабельность деятельности Филиала МАУ в г. Полярный	2023-2032 гг.
КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА (КП)			
КП1.	Ребрендинг Университета, формирование нового образа МАУ, его позиционирование на российском и международном уровнях		



КП1.1.	Разработка философии нового бренда МАУ, формирование имиджа и позиционирования в стране и за рубежом	1) Сформирован новый бренд МАУ, включая визуальные и тактильные представления МАУ, стандарты и образцы корпоративного стиля МАУ. 2) Сформирована стратегия продвижения бренда МАУ на национальном и международном уровне для различных целевых аудиторий	2023-2024 гг.
КП1.2.	Увеличение узнаваемости МАУ на региональном и федеральном уровнях	1) Создана контент-стратегия МАУ для социальных сетей. 2) Разработана PR-стратегия МАУ и внедрена система подготовки и распространения контента о деятельности МАУ в СМИ	2023-2024 гг.
КП2.	Формирование системы управления внешними коммуникациями		
КП2.1.	Формирование положительного имиджа МАУ	1) Увеличено количество социально значимых мероприятий регионального и федерального масштаба, в которых участвует МАУ. 2) Созданы механизмы противодействия публикациям с недостоверной/негативной информацией о МАУ. 3) Сформирована коммуникационная стратегия по взаимодействию с выпускниками МАУ и партнерами МАУ, выстроена система положительных отзывов. 4) Увеличена доля положительных новостей о МАУ в СМИ	2023-2032 гг.
КП2.2.	Формирование системы мероприятий по управлению отношениями с общественностью, партнерами и другими заинтересованными лицами для эффективной передачи сообщений и формирования общественного мнения	1) Сформирована коммуникационная стратегия МАУ, включающая уровни внутренней, внешней и электронной коммуникации. 2) Интенсифицировано участие сотрудников Университета в выступлениях и комментариях для ведущих СМИ и отраслевых медиа-служб.	2023-2032 гг.
КП2.3.	Внедрение новых сетевых информационных технологий по широкому распространению рекламной информации о МАУ	1) Разработана цифровая маркетинговая стратегия МАУ по продвижению продуктов и услуг Университета. 2) Увеличен доход от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности Университета. 3) Увеличение конкурса при поступлении на направления подготовки и специальности Университета	2023-2032 гг.
КП3.	Формирование внутренней коммуникационной политики		
КП3.1.	Создание системы внутреннего информационного обмена и доведения информации до сотрудников	1) Создана система внутреннего информационного обмена и доведения информации, отвечающая требованиям оперативности, достоверности и безопасности. 2) Сформирован и внедрен корпоративный кодекс поведения и система его исполнения сотрудниками и обучающимися Университета	2023-2024 гг.
КП3.2.	Повышение внутренней лояльности к МАУ	1) Создана система конкурсов, мероприятий и акций, направленных на увеличение вовлеченности обучающихся и сотрудников в жизнь МАУ. 2) Расширена система внутрифирменного обучения, сформирована система внутренних корпоративных мероприятий	2023-2032 гг.



**Приложение № 3. ОБЪЕМЫ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО
РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования

«Мурманский арктический университет»

на 2023-2032 годы²⁵

(млн руб.)

Наименование источника средств	КОД	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА											
Федеральный бюджет	07507064740490059623	0,00	0,00	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	07307040226D96010623	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	80407060000000000150	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	80407040000000000150	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	0,00	105,80	54,65	3,00	5,80	8,45	160,05	110,60	11,60	11,05
	07507040000000000130	0,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по п. 1:	-	0,00	255,80	354,65	3,00	5,80	8,45	160,05	110,60	11,60	11,05
2. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИННОВАЦИЙ											
Федеральный бюджет	07507064740490059623	5,70	225,70	755,70	1 020,70	11,40	111,40	11,40	11,40	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	80407060000000000150	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	2,50	3,50	25,85	8,95	129,90	120,90	6,00	6,00	11,15	11,15
ИТОГО по п. 2:	-	8,20	229,20	781,55	1 029,65	141,30	267,30	17,40	17,40	11,15	11,15
3. МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА											
Федеральный бюджет	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	0,50	1,70	1,97	3,20	6,16	9,15	13,50	15,55	22,96	34,80
ИТОГО по п. 3:	-	0,50	1,70	1,97	3,20	6,16	9,15	13,50	15,55	22,96	34,80
4. ПОЛИТИКА ПО РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА											
Федеральный бюджет	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	0,60	0,61	0,80	1,47	2,30	2,90	4,30	5,90	11,30	14,80
ИТОГО по п. 4:	-	0,60	0,61	0,80	1,47	2,30	2,90	4,30	5,90	11,30	14,80
5. ПОЛИТИКА ПО РАЗВИТИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ											
Федеральный бюджет	07507064740490059622	63,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	07507064740490059623	0,00	0,00	2 500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	80407060000000000150	26,00	16,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	7,00	461,00	454,00	4,00	6,00	6,00	8,00	2 500,00	10,00	10,00
ИТОГО по п. 5:	-	96,50	477,00	2 954,00	4,00	6,00	6,00	8,00	2 500,00	10,00	10,00

²⁵ Объемы финансового обеспечения на 2023 год указаны в соответствии с подтвержденными источниками финансирования, потребность в финансовом обеспечении на 2024-2032 годы является прогнозной и требует ежегодного уточнения.



6. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССОВ											
Федеральный бюджет	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	0,00	6,00	6,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
ИТОГО по п. 6:	-	0,00	6,00	6,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00
7. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ											
Федеральный бюджет	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по п. 7:	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. СОЦИАЛЬНАЯ МИССИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ											
Федеральный бюджет	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по п. 8:	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ											
Федеральный бюджет	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	34,80	46,00	38,00	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	07507040000000000130	21,40	41,00	42,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ИТОГО по п. 9:	-	56,20	87,00	80,00	15,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА											
Федеральный бюджет	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджет субъекта Российской Федерации	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	1,42	1,60	2,00	2,60	3,00	4,50	5,00	5,50	7,00	10,00
ИТОГО по п. 10:	-	1,42	1,60	2,00	2,60	3,00	4,50	5,00	5,50	7,00	10,00
ИТОГО ПО ПРОГРАММЕ РАЗВИТИЯ											
Федеральный бюджет	07507064740490059623	5,7	225,7	3 555,7	1 020,7	11,4	111,4	11,4	11,4	0	0
Федеральный бюджет	07507064740490059622	63,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Федеральный бюджет	07307040226D96010623	0	100,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации	80407060000000000150	26,0	16,0	0	0	0	35,0	0	0	0	0
Бюджет субъекта Российской Федерации	80407040000000000150	0	15,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507060000000000130	46,82	626,21	583,27	35,22	165,16	154,9	199,85	2 647,55	78,01	96,8
Средства от иной приносящей доход деятельности	07507040000000000130	21,4	76,0	42,0	5,0	5,0	0	0	0	0	0
ИТОГО:	-	163,42	1 058,91	4 180,97	1 060,92	181,56	301,3	211,25	2 658,95	78,01	96,8



**Приложение 4. ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ
АВТОНОМНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МУРМАНСКИЙ
АРКТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОТОРЫХ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ
ЗА СЧЕТ БЮДЖЕТНЫХ АССИГНОВАНИЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА**
полученным по итогам конкурсных процедур

Полное наименование проекта/программы	Объём федерального финансирования, млн рублей	Объём регионального финансирования, млн рублей	Объём финансирования из других источников, млн рублей	Ссылка на документ на официальном сайте образовательной организации
Создание и развитие образовательно-производственного центра (кластера) «Арктический рыбопромышленности» в рамках реализации Федерального проекта «Профессионалитет»	100,0	15,0	35,0	-
Реализация акселерационной программы поддержки проектных команд и студенческих инициатив для формирования инновационных продуктов в рамках реализации федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» (Акселерационная программа «Arctic Super Food»)	5,683429	0,0	2,5	-



Приложение 5. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ФГАОУ ВО «МАУ»

(1) Интегральный показатель эффективности реализации программы развития I рассчитывается по формуле:

$$I = \frac{M+P+R}{3} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где M – показатель эффективности выполнения мероприятий программы развития; P – показатель эффективности достижения целевых показателей программы развития; R – показатель эффективности использования ресурсов, запланированных на реализацию программы развития.

(2) Показатель эффективности выполнения мероприятий программы развития M рассчитывается по формуле:

$$M = \frac{\sum_i m_i}{10}, \quad (2)$$

где $i=1, \dots, 10$ – номер раздела в плане мероприятий по реализации задач программы развития²⁶; m_i – показатель эффективности выполнения мероприятий i -го раздела в плане мероприятий по реализации задач программы развития.

(2.1) Показатель эффективности выполнения мероприятий i -го раздела в плане мероприятий по реализации задач программы развития рассчитывается по формуле:

$$m_i = \frac{\sum_{j_i} m_{ij_i}}{\max(j_i)}, \quad (2.1)$$

где j_i – номер направления мероприятий в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития; $\max(j_i)$ – максимальное количество направлений мероприятий в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития; m_{ij_i} – показатель эффективности выполнения мероприятий j_i -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития.

(2.2) Показатель эффективности выполнения мероприятий j_i -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития m_{ij_i} рассчитывается по формуле:

²⁶ $i=1$ – образовательная политика;
 $i=2$ – политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
 $i=3$ – молодежная политика;
 $i=4$ – политика по развитию человеческого капитала;
 $i=5$ – политика по развитию инфраструктуры;
 $i=6$ – политика в области цифровой трансформации процессов;
 $i=7$ – система управления образовательной организацией;
 $i=8$ – социальная миссия образовательной организации;
 $i=9$ – политика в области развития филиальной сети;
 $i=10$ – коммуникационная политика.



$$m_{iji} = \frac{\sum k_{iji} \omega_{iji} k_{iji}}{\max(k_{iji})}, \quad (2.2.)$$

где k_{iji} – номер мероприятия j -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития; $\max(k_{iji})$ – максимальное количество мероприятий j -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития; ω_{iji} – значение показателя, равное:

- 1 – если k_{iji} мероприятие j -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития реализовано полностью;
- 0,5 – если k_{iji} мероприятие j -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития реализуется без отклонения от плана;
- 0,25 – если k_{iji} мероприятие j -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития реализуется с отклонением от плана;
- 0 – если k_{iji} мероприятие j -го направления в i -ом разделе плана мероприятий по реализации программы развития не реализовано.

(3) Показатель эффективности достижения целевых показателей программы развития P рассчитывается по формуле:

$$P = \frac{\sum_i p_i}{A+B}, \quad (3)$$

где $A=8$ – количество показателей, относящихся к «Категории А»²⁷; $B=4$ – количество показателей относящихся к «Категории Б»²⁸; $i=1, \dots, (A+B)$ – номер показателя, относящегося к «Категории А» и/или «Категории Б»²⁹; p_i – показатель эффективности достижения i -го целевого показателя программы развития, относящегося к «Категории А» и/или «Категории Б».

(3.1) Показатель эффективности достижения i -го целевого показателя программы развития, относящегося к «Категории А» и/или «Категории Б» рассчитывается по формуле:

$$p_i = \frac{\Pi_{i \text{ факт}}}{\Pi_{i \text{ план}}}, \quad (3.1.)$$

где $\Pi_{i \text{ факт}}$ – достигнутое значение i -го целевого показателя; $\Pi_{i \text{ план}}$ – плановое значение i -го целевого показателя. Методика расчета целевого показателя Π_8 «Интегральный показатель, оценивающий цифровую трансформацию» представлена в Приложении 6.

(4) Показатель эффективности использования ресурсов, запланированных на реализацию программы развития R рассчитывается по формуле:

$$R = \frac{\sum_i r_i}{10}, \quad (4)$$

²⁷ Учитываются показатели А1-А8, приведенные в Приложении 1.

²⁸ Учитываются показатели Б1-Б4, приведенные в Приложении 1.

²⁹ $i=1 - A1; i=2 - A2; i=3 - A3; i=4 - A4; i=5 - A5; i=6 - A6; i=7 - A7; i=8 - A8; i=9 - B1; i=10 - B2; i=11 - B3; i=12 - B4.$



где $i=1, \dots, 10$ – номер раздела в финансовом обеспечении мероприятий по реализации задач программы развития³⁰; r_i – показатель эффективности использования ресурсов, запланированных на i -ый раздел финансового обеспечения мероприятий по реализации задач программы развития.

(4.1) Показатель эффективности использования ресурсов, запланированных на i -ый раздел финансового обеспечения мероприятий по реализации задач программы развития r_i рассчитывается по формуле:

$$r_i = \frac{\sum_j \frac{r_{ij \text{ факт}}}{r_{ij \text{ план}}}}{3}, \quad (4.1)$$

где $j=1, 2, 3$ – номер источника финансового обеспечения мероприятий по реализации задач программы развития³¹; $r_{ij \text{ факт}}$ – привлеченное по факту значение финансового обеспечения из j -го источника финансирования на мероприятия i -го раздела финансового обеспечения реализации задач программы развития; $r_{ij \text{ план}}$ – плановое значение финансового обеспечения из j -го источника финансирования на мероприятия i -го раздела финансового обеспечения реализации задач программы развития.

(5) Значение интегрального показателя эффективности реализации программы развития I , рассчитываемого по формуле (1):
от 100% до 75% – соответствует высокой эффективности реализации программы развития;
от 75% до 50% (включая оба значения) – соответствует эффективной реализации программы развития;
от 50% до 0% – соответствует неэффективной реализации программы развития.

³⁰ $i=1$ – образовательная политика;
 $i=2$ – политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций;
 $i=3$ – молодежная политика;
 $i=4$ – политика по развитию человеческого капитала;
 $i=5$ – политика по развитию инфраструктуры;
 $i=6$ – политика в области цифровой трансформации процессов;
 $i=7$ – система управления образовательной организацией;
 $i=8$ – социальная миссия образовательной организации;
 $i=9$ – политика в области развития филиальной сети;
 $i=10$ – коммуникационная политика.

³¹ $j=1$ – федеральный бюджет;
 $j=2$ – бюджет субъекта Российской Федерации;
 $j=3$ – средства от иной приносящей доход деятельности.



Приложение 6. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЦЕЛЕВОГО ПОКАЗАТЕЛЯ Π_8 «ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, ОЦЕНИВАЮЩИЙ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ» ФГАОУ ВО «МАУ»

(1) Интегральный показатель, оценивающий цифровую трансформацию МАУ Π_8 , рассчитывается по формуле:

$$\Pi_8 = \frac{\sum_n N_n}{6}, \quad (5)$$

где $n=1, \dots, 6$ – номер показателя подкатегории «Цифровая зрелость университета»; N_n – показатель эффективности достижения n -го показателя подкатегории «Цифровая зрелость университета».

(2) Показатель эффективности достижения n -го показателя подкатегории «Цифровая зрелость университета» N_n , за исключением $n=6$, рассчитывается по формуле:

$$N_n = \frac{Ц_{n \text{ факт}}}{Ц_{n \text{ план}}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где $Ц_{n \text{ факт}}$ – достигнутое значение n -го целевого показателя подкатегории «Цифровая зрелость университета»; $Ц_{n \text{ план}}$ – плановое значение n -го целевого показателя подкатегории «Цифровая зрелость университета».

(3) Показатель эффективности достижения показателя подкатегории «Цифровая зрелость университета» N_6 рассчитывается по формуле:

$$N_6 = \frac{\sum_m (N_{6.m} \cdot K_m)}{6} \cdot 100\%, \quad (7)$$

где $m=1, \dots, 6$ – номер показателя, входящего в показатель подкатегории «Цифровая зрелость университета» N_6 ; $N_{6.m}$ – показатель эффективности достижения m -го показателя, входящего в показатель подкатегории «Цифровая зрелость университета» N_6 ; K_m – коэффициент, принимающий значения:

- 1 – если не менее 1 синхронизации сведений в неделю;
- 0,75 – если не менее 1 синхронизации сведений в месяц;
- 0,5 – если не менее 1 синхронизации сведений в год;
- 0,25 – если не менее 1 синхронизации за весь период;
- 0 – если менее 1 синхронизации за весь период.

(4) Показатель эффективности достижения m -го показателя, входящего в показатель подкатегории «Цифровая зрелость университета» $N_{6.m}$ рассчитывается по формуле:

$$N_{6.m} = \frac{Ц_{6.m \text{ факт}}}{Ц_{6.m \text{ план}}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где $Ц_{6.m \text{ факт}}$ – достигнутое значение m -го показателя, входящего в показатель подкатегории «Цифровая зрелость университета» $N_{6.m}$; $Ц_{6.m \text{ план}}$ – плановое значение m -го показателя, входящего в показатель подкатегории «Цифровая зрелость университета» $N_{6.m}$.

