

**ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО**  
**ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**  
**НА ПЕРИОД 2018-2025 гг.**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
КРАТКАЯ СПРАВКА О СПБГЭУ .....	6
1. НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СПБГЭУ .....	9
1.1. Внешние вызовы СПБГЭУ .....	9
1.2. Потенциал и ограничения СПБГЭУ .....	18
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ СПБГЭУ .....	25
3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	31
3.1. Развитие компетентностной модели выпускника в рамках концепции «Образование 4.0» .....	33
3.2. Совершенствование системы непрерывного образования .....	44
3.3. Развитие новых форм сетевого образования .....	49
4. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	53
4.1. Приоритетные направления научно-исследовательской деятельности .....	55
4.2. Совершенствование инфраструктуры развития научных исследований .....	56
4.3. Развитие партнерских отношений, сетевого взаимодействия и интернационализации .....	59
4.4. Повышение публикационной активности .....	61
4.5. Совершенствование инновационной деятельности .....	62
5. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО .....	64
5.1. Международное образовательное сотрудничество .....	65
5.2. Совершенствование инфраструктуры международных связей .....	66
5.3. Интернационализация деятельности и продвижение Университета в международном образовательном пространстве .....	68
6. СОЦИАЛЬНАЯ И ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА .....	71
6.1. Совершенствование системы социальной и воспитательной работы .....	72
6.2. Формирование по развитию креативного и социального капитала у обучающихся .....	73
6.3. Формы студенческой общественной деятельности и сотрудничество с внешними партнерами .....	75

7. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ .....	76
7.1. Структура управления .....	77
7.2. Единая университетская информационная среда .....	79
7.3. Развитие кадрового потенциала .....	83
7.4. Формирование благоприятного имиджа .....	85
7.5. Развитие корпоративной культуры .....	87
8. ИМУЩЕСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС И ИНФРАСТРУКТУРА УНИВЕРСИТЕТА .....	89
8.1. Развитие и реализация концепции распределенного кампуса .....	90
8.2 «Совершенствование системы управления имущественным комплексом и инфраструктуры» .....	94

## **ВВЕДЕНИЕ**

Представленная предвыборная программа является неотъемлемой частью Программы стратегического развития Санкт-Петербургского государственного экономического университета на период 2017-2025 годы. Программа является естественным продолжением Программы стратегического развития СПбГЭУ на период 2012-2016 годы. Программа разработана в соответствии с требованиями государственных и ведомственных нормативно-правовых актов, а также с учетом целевых ориентиров модернизации системы образования и экономики Российской Федерации, в том числе:

- Федеральный закон Российской Федерации от 21.12.2012 г. ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 02.08.2009 № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности»;
- Федеральный закон от 2 мая 2015 года № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (вступает в силу с 1 июля 2016 года; введена обязательность применения профессиональных стандартов для работодателей);
- Постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 г. Москва «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 23.08.2017 г. №816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими

- образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2011 г. № 1478 «О координирующей роли Министерства иностранных дел Российской Федерации в проведении единой внешнеполитической линии Российской Федерации»;
  - Указы Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 995 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», № 997 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»;
  - Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 605 «О мерах по реализации внешнеполитического курса Российской Федерации»;
  - Указ Президента РФ от 30.11.2016 N 640 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации «Распоряжение Правительства РФ от 14.08.13 г. № 1426-р «Программа развития образования на 2014-2020»»;
  - Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»;
  - Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»;
  - Постановление Правительства от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;
  - Распоряжение Правительства РФ от 18.12.2006 N 1760-р «Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации» (в ред. распоряжений Правительства РФ от 12.03.2008 N 301-р, от 28.02.2009 N 251-р, от 16.07.2009 N 997-р);

- Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»;
- Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 N 2227-р «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года»;
- Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р об утверждении плана мероприятий «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»;
- Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»;
- Дорожная карта развития в социальной сфере: Распоряжение Правительства РФ № 2620-р;
- Программа развития науки и технологии (ГПРНТ): Распоряжение Правительства РФ от 20.12.12 № 2433-р;
- Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г.

### **КРАТКАЯ СПРАВКА О СПбГЭУ**

СПбГЭУ – крупный, многопрофильный российский университет, работающий в системе многоуровневого образования. В настоящее время в его состав входят 8 факультетов, 52 кафедры, 4 института (Институт магистратуры, Институт аспирантуры, Международный институт экономики и политики, Институт дополнительного профессионального образования «Высшая экономическая школа»). В состав Университета также входят политехнический техникум и техникум пищевой промышленности. Филиальная сеть СПбГЭУ проходит этап реорганизации. В настоящее время СПбГЭУ имеет 4 филиала, однако количество их будет в ближайшее время сокращено. Предполагается локализация деятельности Университета в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе (г. Псков).

Общий контингент студентов Университета насчитывает около 14 тысяч человек (на всех формах обучения, включая филиалы). По образовательным программам среднего профессионального образования обучается 1062 человека. В Университете работают на различных должностях 2571 человек, из них 1010 – на должностях профессорско-преподавательского состава.

СПбГЭУ осуществляет образовательную деятельность по широкому списку направлений и профилей подготовки бакалавров и магистров. В настоящее время вуз реализует обучение по 35 направлениям бакалавриата, 18 направлениям магистратуры и 14 направлениям аспирантуры. При этом около 70% студентов обучаются по социально-экономическим направлениям подготовки, которые остаются для вуза приоритетными.

В университете действуют 9 диссертационных советов, 13 научно-исследовательских центров, 6 лабораторий. Университет выступает учредителем 8 научных рецензируемых журналов, среди которых один журнал («Известия СПбГЭУ») включен в Перечень ВАК при Минобрнауки России. В аспирантуре обучается 310 аспирантов.

Университет является активным участником международного образовательного пространства. В настоящее время СПбГЭУ имеет договора о научном или образовательном сотрудничестве более чем с 250 зарубежными учебными заведениями. В Университете обучается более 1100 иностранных граждан. СПбГЭУ реализует широкий спектр международных образовательных программ: 2 бакалаврские программы (получение европейского диплома в Санкт-Петербурге), 5 магистерских программ двойного диплома: первый диплом – российский, второй – университета-партнера). СПбГЭУ имеет высокие показатели академической мобильности, которые свидетельствуют о планомерном процессе интернационализации образования в университете, о его полном соответствии международным стандартам и требованиям. СПбГЭУ является участником ряда крупнейших международных научных и образовательных проектов (Erasmus Mundus и др.) и региональных научно-образовательных сетей (BSRUN, NDI, EAU, ASREU и

т.п.), участвует в работе международных некоммерческих ассоциаций специалистов в различных профессиональных областях (IAEE, UNWTO, IAAER и т.п.).

Высшая экономическая школа СПбГЭУ, созданная в 1991 году, занимает лидирующие позиции на рынке дополнительного образования Северо-западного региона РФ: более 55 000 человек успешно прошли обучение на ее базе по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации. ВЭШ обладает аккредитацией РАБО и ИПБ России. По оценке работодателей, входит в ТОП-10 лучших бизнес-школ России. В портфеле школы представлено более 250 программ, направленных на развитие профессиональных компетенций. В ВЭШ ежегодно проходят обучение около 2,5 тысяч слушателей (лица с высшим образованием, имеющие дипломы специалиста, бакалавра, магистра). В числе корпоративных клиентов ВЭШ СПбГЭУ – ПАО «Газпром», ПАО «РЖД», ПАО «Энергомашспецсталь» (Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»), ПАО «Техприбор», ПАО «КАМАЗ», ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и другие известные российские предприятия. Международные программы ВЭШ СПбГЭУ реализуются в партнерстве с университетами и бизнес-школами Германии, Нидерландов, Франции, Великобритании, США.

За свою историю СПбГЭУ подготовил десятки тысяч высококвалифицированных специалистов. Выпускники Университета занимают видные позиции в государственной службе, экономике, политике: являются членами Правительства, депутатами Совета Федерации и Государственной Думы Федерального Собрания РФ, возглавляют крупнейшие корпорации и банки России. Из его стен вышли ректора вузов, академики и члены-корреспонденты российских и зарубежных академий, тысячи докторов наук.



## **1. НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СПбГЭУ**

Программа стратегического развития на период с 2017 по 2025 г. формируется на основе стратегического анализа внешних и внутренних факторов деятельности СПбГЭУ. Определение внешних вызовов, с которыми сталкивается система образования и Университет как ее часть, позволяет выявить основные векторы стратегического развития СПбГЭУ в соответствии с особенностями современного этапа социально-экономического развития российской экономики и мировой экономики в целом. Анализ внутренней среды СПбГЭУ направлен на определение потенциала и ограничений деятельности Университета. Успешное долгосрочное развитие СПбГЭУ может быть обеспечено лишь при условии последовательного преодоления указанных ограничений и комплексном развитии потенциала вуза.

### **1.1. Внешние вызовы СПбГЭУ**

Среди основных внешних вызовов, которые необходимо учитывать при формировании Программы стратегического развития СПбГЭУ, можно выделить следующие:

- становление инновационной экономики (экономики и общества знаний, цифровой экономики, информационного общества) и изменение требований общества, в том числе работодателей к компетенциям выпускников;
- глобализация и регионализация научно-образовательного пространства и необходимость в глубокой интернационализации деятельности университета;
- усиление конкуренции между высшими учебными заведениями за абитуриентов и необходимость постоянного улучшения качества образовательной и научно-исследовательской деятельности, расширения спектра предоставляемых научно-образовательных услуг и активизации работы с потенциальными потребителями услуг;

— государственная политика в сфере высшего образования, направленная на поощрение финансово-экономической самостоятельности и самоокупаемости университетов.

За последние несколько лет мир сильно изменился. В условиях становления нового технологического уклада современная экономика и общество переходят к **экономике и обществу знаний**. Главным фактором формирования и развития экономики знаний является человеческий капитал, кадры новой формации, готовые к инновационной активности и постоянной профессиональной адаптации. Система образования, выступая основным звеном воспроизводства человеческого капитала и обогащения его новыми знаниями, становится источником экономического роста и инструментом политического влияния на глобальном рынке.

Известно, что объем знаний удваивается каждый год, при этом многие знания быстро устаревают, появляется потребность в новых профессиональных компетенциях, номенклатура профессий постоянно обновляется. Налицо отставание системы образования от требований инновационной экономики. Масштабная трансформация системы образования в целом и высшего образования в частности неизбежна в ближайшие годы. Формирование непрерывной системы образования является одним из основополагающих императивов реформирования образовательных систем во всех развитых странах. Университетское образование становится лишь одной из ступеней образования в течение всей жизни. В этих условиях сильный стимул к развитию получает система послевузовского образования. Цифровая революция и стремительное развитие электронного сетевого образования инициировали появление новых форм оказания образовательных услуг и еще более способствовали повышению доступности образования. Мировые тенденции таковы – высшее образование должно стать непрерывным, доступным, массовым, человеко-ориентированным и представленным различными формами.

Драйвером развития экономики знаний являются информационные и коммуникационные технологии, которые проникают во все сферы социально-экономической деятельности, начинают широко использоваться в государственном управлении и бизнесе. Все современные управленческие системы реализуются на основе использования информационных технологий. В условиях формирования **цифровой экономики** кардинальную трансформацию претерпевают существующие рыночные бизнес-модели, существенно меняется модель формирования добавочной стоимости, значение посредников всех уровней в экономике резко сокращается, увеличивается значение индивидуального подхода к формированию продукта. Мир специалистов в финансово-экономической, логистической и многих иных сферах деятельности сталкивается с новыми вызовами, нужно понимать структуру цифровой экономики, знать ее экосистему, новых участников экономической деятельности, обязательно владеть цифровыми компетенциями, уметь быстро, в короткие сроки пополнять свой информационный «багаж» в соответствии с требованиями общества, в том числе работодателей. При переходе к цифровой экономике запросы рынка на кадры, владеющие междисциплинарными компетенциями, резко возрастают.

Благодаря широкому распространению информационных и коммуникационных технологий во всех сферах социальной деятельности становится возможным свободный доступ каждого человека к информационным ресурсам всей цивилизации, происходит становление **информационного общества**. При этом изменяется не только производство, но и весь уклад жизни человека: меняется система ценностей, возрастает значимость культурного досуга по отношению к материальным ценностям; происходит активизация мобильности граждан для посещения новых мест; производятся и потребляются интеллект, знания, что приводит к увеличению доли умственного труда – от человека требуется способность к творчеству; распространяются сетевые формы саморегуляции общества.

Также следует учитывать, что современное общество переживает очередную демографическую трансформацию. С одной стороны, во всех развитых и некоторых развивающихся странах (в том числе, России) является характерным **старение населения** (в результате улучшения качества жизни и снижения рождаемости), а с другой стороны, происходит выход в «актуальную фазу» жизнедеятельности граждан, относящихся к так называемому **«поколению Z»**<sup>1</sup>. В результате старения населения увеличивается спрос на послевузовское образование, данный сегмент образовательного рынка расширяется, на нем происходит дифференциация услуг для различных слоев населения. Представители «поколения Z» также оказывают существенное воздействие на рынок образовательных услуг, предъявляя к образованию новые запросы. Известно, что люди, относящиеся к данному поколению, более независимы в своих суждениях, сфокусированы на себе и развитии себя как личности, активно используют различного рода информационные мобильные устройства для получения информации и коммуникаций друг с другом. Существует проблема культурного цифрового разрыва между ними и преподавателями. Данные особенности следует учитывать при планировании как содержания, так и формы образовательного процесса. В частности, следует более активно использовать средства дистанционного и электронного обучения, внедрять интерактивные, игровые методы обучения. Необходим переход от модели образования-просвещения к модели образования-вовлечения, необходимо создавать условия для реализации творческих способностей будущих специалистов.

В складывающемся обществе знаний университетское образование должно обладать свойствами открытой информационной системы, способной воспринимать, генерировать, распространять знания и инновации путем интенсивного информационного обмена и на основе сетевого взаимодействия с другими институтами единой социальной системы: высшими учебными

---

<sup>1</sup> Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений: Необыкновенный Икс. — М.: Синергия, 2016.

заведениями, научными организациями, представителями бизнес-сообщества. Сетевое образование является перспективной формой в условиях формирования информационного общества.

Российская экономика и общество должны отвечать на вызовы глобальной конкуренции. Президентом и Правительством Российской Федерации сформулированы и поставлены задачи по переходу российской экономики к «экономике знаний», утверждена «Стратегия формирования информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы», принята Программа «Цифровой экономики Российской Федерации»<sup>2</sup>. Успешное выполнение поставленных целей и задач возможно исключительно при условии совершенствования российской системы образования, которая должна обеспечить экономику и общество знаний компетентными кадрами.

**Глобализация образования и формирование единого образовательного и научно-исследовательского пространства** является трендом мирового уровня. Перед всеми странами стоят задачи поступательной интеграции национальных образовательных систем в мировое образовательное пространство, а перед университетами ставятся задачи интернационализации их научно-образовательной и инновационной деятельности. С одной стороны, глобализация образования открывает перед вузами ряд серьезных возможностей: экспорт образовательных услуг, доступ к современным информационным образовательным ресурсам, увеличение академической мобильности преподавателей и студентов, рост международного научного сотрудничества, расширение возможностей коммерциализации научно-исследовательской деятельности. В настоящее время и в перспективе большие возможности представляют страны

---

<sup>2</sup>Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 г. № 2227-р «Стратегия инновационного развития Российской Федерации до 2020 года».

Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 г. № 1632-р Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

Азиатского региона. В результате масштабной урбанизации и целевых инвестиций в человеческий капитал азиатские страны (Китай, Индия и другие страны АТР) становятся крупнейшими рынками науки и образования. Но, с другой стороны, глобализация образования несёт ряд угроз, которые следует учитывать: усиливается конкуренция за талантливых абитуриентов, становится реальной угрозой оттока высококвалифицированных кадров в зарубежные вузы, происходят унификация и стандартизация образовательных систем и риск упрощения образования.

**Регионализация образования** связана с восстановлением позиционирования России в качестве активного участника региональных объединений, в том числе создание ЕАЭС, в проекте сопряжения «Шелкового пути» с ЕАЭС и ЕС, в ШОС, в регионе Балтийского моря. Участие России в региональных объединениях ставит особые задачи перед ведущими вузами в сфере общественных наук. У всех стран возникает острая необходимость в обеспечении, с одной стороны, гармонизации финансовых, таможенных и иных национальных систем с зарубежными партнерами и, с другой стороны, формирование мощной системы отстаивания своих национальных интересов, в том числе в арбитражных судах и других мировых институтах и инстанциях. Примером может служить особый вызов России от формирования логистических и иных сопряжений китайского «Шелкового пути» и Европейской союза, которые требуют наличия высококвалифицированных кадров по широкому кругу специальностей, в том числе со знаниями иностранных языков.

Следующий глобальный тренд – **усиление конкуренции** на рынке образовательных услуг по профилю общественных наук как в России, так и за рубежом. Рынок высшего экономического образования находится в стадии относительной зрелости и характеризуется выраженной острой конкуренцией: насыщенный спрос, глубокое сегментирование рынка, наличие разнообразных форм конкуренции. При этом в российском контексте ситуация усложняется сокращением государственной поддержки экономических вузов в пользу

целевой поддержки технических и естественнонаучных вузов. Происходит снижение объемов финансирования федеральных программ в направлении развития социально-экономических исследований, а также сокращение контрольных цифр приема на гуманитарные специальности. Следует также учитывать отрицательную динамику спроса в связи с демографической «ямой», переживаемой Россией до конца 2018 года.

Российский рынок экономического образования представлен большим количеством разнородных участников: государственные и негосударственные вузы, организации различных размеров, различных направлений подготовки, в том числе технические и педагогические вузы. Следует отметить, что характер конкуренции варьируется по сегментам рынка: есть высококонкурентные сегменты по массовым специальностям («менеджмент организации», «экономика предприятия», «маркетинг» и т.п.), как правило, их предлагают практически все вузы (крупные ведущие экономические вузы, малые негосударственные вузы, непрофильные вузы, которые недавно в связи с рыночной конъюнктурой ввели «экономику», «менеджмент» и «маркетинг» в перечень своих направлений подготовки). Диапазон цен на образовательные программы по массовым специальностям очень высокий. Вузы, работающие в более высоком ценовом сегменте (такие как Высшая школа экономики, Финансовый университет при Правительстве РФ, СПбГЭУ, Российский университет им. В.Г. Плеханова и др.), испытывают давление со стороны более дешевых провайдеров услуг, чтобы удерживать контингент по массовым специальностям, нужно не только предлагать образовательные программы высочайшего качества, но и инвестировать в развитие репутации и бренда вуза. При этом присутствуют монопольные рыночные сегменты, на которых практически только один участник, особенно это характерно для сегмента послевузовского бизнес-образования (различные корпоративные образовательные программы, разработанные под запросы конкретных организаций). Создание таких монопольных сегментов позволяет вузу повысить свою устойчивость на рынке.

Конкуренция объективно вынуждает вузы все более **диверсифицировать номенклатуру** предлагаемых экономических специальностей, что ведет к общему развитию рынка, позволяет полнее учитывать и удовлетворять видоизменяющийся потребительский спрос. Чем шире спектр образовательных программ, реализуемых вузом, тем больше возможностей у потребителя найти образ своей потребности и определить свою индивидуальную образовательную траекторию, тем выше конкурентоспособность вуза.

Важной составляющей рыночной конкуренции становится своеобразное закрепление за вузом определенной части рынка на основе различных схем интегрирования. Интеграционные связи строятся по вертикальному (вуз–школа, вуз–лицей и т.д.) принципу, позволяющему вузу практически монополизировать некий сегмент спроса, а также по горизонтальному принципу (вуз–вуз, вуз–бизнес и т.п.). Чем активнее вуз работает на принципах **сетевого взаимодействия с партнерами**, тем он более конкурентоспособен. Цифровизация образования позволяет выстраивать сетевое взаимодействие на основе развития **электронного дистанционного образования**.

Анализ мировых тенденций в области высшего образования показывает, что передовые университеты, развивая сферу научных исследований, становятся максимально открытыми к внешним партнерам, стремятся активно участвовать в работе инновационных кластеров в сотрудничестве с государственными органами, коммерческими компаниями, НИИ, международными организациями. Университеты-лидеры трансформируются в инновационные хабы, нацеленные на эффективный трансфер технологий и коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности. Таким образом, конкурентоспособные вузы обязательно развивают **функцию капитализации (коммерциализации) созданных знаний**.

Помимо острой конкуренции, современные университеты вынуждены работать в условиях жесткого бюджетного дефицита. Одним из главных



векторов **изменения государственной политики в сфере высшего образования** является поощрение финансовой самостоятельности и самоокупаемости вузов. В связи с этим происходит усиление контроля за экономической эффективностью вузов, реализуется конкурсное распределение средств как на образовательную, так и научно-исследовательскую деятельность, размер государственных субсидий постепенно сокращается. Данная тенденция характерна не только для российской системы государственного регулирования высшего образования, это тренд мирового уровня, отражающий объективный процесс ориентации университетов на новую экономически независимую модель управления – **модель предпринимательского университета**<sup>3</sup>.

Становление предпринимательской системы управления университетом предполагает «стимулирование предпринимательской активности подразделений вуза, диверсификацию источников финансирования, расширение связей с внешними партнерами, развитие предпринимательской культуры, а также формирование сильного управленческого ядра»<sup>4</sup>. Реализация модели предпринимательского университета не только позволяет снизить зависимость от государственного бюджетного финансирования и обеспечить расширение финансово-хозяйственной самостоятельности университета, но и сформировать организацию управления, наиболее адаптивную для работы в условиях динамичной сложной внешней среды. Российскими флагманами в данном направлении являются Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Московский физико-технический институт, Национальный исследовательский ядерный

---

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р (об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»). Постановление Правительства от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования», Постановление Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 г. N 211 г. Москва «О мерах государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров».

<sup>4</sup> Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / пер. с англ. А. Смирнова. М.: Изд. дом Гос. ун-та Высшей школы экономики, 2011. 240 с.

университет, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Национальный исследовательский технологический университет МИСИС, Высшая школа экономики и Томский государственный политехнический университет.

Понимание сложности указанных вызовов заставляет СПбГЭУ искать нестандартные подходы к решению поставленных задач. Несмотря на ряд жестких ограничений, вузом к настоящему времени накоплен серьезный потенциал для выхода на новый уровень развития.

## **1.2. Потенциал и ограничения СПбГЭУ**

СПбГЭУ – один из крупнейших экономических вузов страны. Его новейшая история тесно связана с интеграционными процессами в высшем образовании современной России. Он был создан 1 августа 2012 г. в результате объединения Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (ФИНЭКа) и Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета (ИЖЭКОНа). 29 декабря к СПбГЭУ был присоединён Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики (ГУСЭ). Неформальным девизом СПбГЭУ на 2012-2016 гг. стала фраза «Объединяя лучшее».

ФИНЭК и ИНЖЭКОН стояли у истоков высшего экономического образования России. Исторически сложилось, что в ФИНЭКе преимущественно осуществлялась подготовка специалистов широкого профиля по всем экономическим специальностям, а в ИНЖЭКОНе – узкоспециализированных экономистов для конкретных отраслей. Различный подход университетов к организации образовательной деятельности заложил основу для формирования перспективного конкурентного преимущества объединённого вуза. После завершения реструктуризации количество реализуемых направлений подготовки увеличилось более чем в два раза. В настоящее время в СПбГЭУ **реализуется вся номенклатура социально-экономических направлений подготовки кадров**, широкая сеть профилей

позволяет выделить различные индивидуальные образовательные траектории в зависимости от интересов и целей обучающихся.

В условиях формирования инновационной экономики и экономики знаний профессиональная среда выпускников СПбГЭУ претерпевает значительные изменения и следует признать, что начинает складываться определенный разрыв между потребностями рынка труда и нынешней структурой подготовки кадров в СПбГЭУ. При этом наблюдается снижение интереса студентов к процессу обучения. Это объясняется как устаревшим содержанием некоторых образовательных программ, так и недостаточной вовлеченностью обучающихся в образовательный процесс. В СПбГЭУ традиционно реализуется сильная подготовка по фундаментальным дисциплинам (математика, история, философия, макро- и микроэкономика, статистика и т.д.). О высоком качестве образования свидетельствует рейтинг RAEX-600 за 2017 г., согласно которому по параметру «Количество выпускников в составе правлений крупнейших компаний России» СПбГЭУ занимает 6 место среди 600 российских вузов<sup>5</sup>. Но с учетом современных реалий некоторые образовательные программы требуют серьезной актуализации. Ощущается потребность в обеспечении тесной связи образовательного процесса с работодателями и в повышении практикоориентированности образования. Необходимы комплексная актуализация образовательного процесса, формирование инновационной компетентностной модели выпускников в соответствии с новым этапом развития российской экономики и общества.

В настоящий момент организована системная работа по налаживанию взаимовыгодных отношений с компаниями, где представлены выпускники вуза по широкому спектру направлений деятельности – от образования (включая организацию профориентационной работы, целевой подготовки специалистов, повышения квалификации и переподготовки кадров) и

---

<sup>5</sup> URL: <http://raexpert.ru/rankings/vuz/vuz-2017/>

выполнения заказных научно-исследовательских работ до проведения общественных мероприятий.

В СПбГЭУ реализуется **многоуровневая система образовательных программ** (СПО, ВО, ДПО). Ключевым условием для эффективного развития многоуровневой системы образования СПбГЭУ является обеспечение содержательной и компетентностной преемственности уровней реализации образовательных программ, способствующей созданию благоприятных условий в университетской среде для всестороннего и непрерывного профессионального развития личности.

Следующий важный момент в обеспечении качества образования – широкомасштабное **использование информационных технологий в образовательном процессе**. В условиях перехода к цифровой экономике необходимо оперативно переводить образовательный процесс в цифровой формат. В СПбГЭУ активно идет развитие информационного образовательного пространства. На данный момент уже достигнуто 100% подключение ППС и студентов к системе «личных кабинетов». Ежегодно увеличивается количество курсов в электронной дистанционной системе обучения Moodle, и этот процесс следует еще более активизировать. Большинство учебных курсов должно быть обеспечено дистанционной поддержкой. Внедрение новых образовательных технологий позволит не только существенно повысить самостоятельность образования каждого студента, но и снизить учебную нагрузку преподавателей, освободить их время для научно-исследовательской деятельности.

На протяжении ряда последних лет вуз целенаправленно инвестировал в развитие информационно-технической инфраструктуры. Техническое обеспечение учебного процесса в СПбГЭУ находится на высоком уровне. В настоящее время имеется достаточное количество компьютерных классов и мультимедийных аудиторий; имеются центры коллективного пользования оборудованием (для проведения телеконференций, синхронного перевода, лингафонные классы), широкий доступ к информационно-библиотечным

ресурсам; доступ к использованию мировых информационных образовательных и научных ресурсов.

Одним из основных конкурентных преимуществ Университета была и остается **международная деятельность** во всем своем многообразии. С 1989г. в СПбГЭУ был накоплен значительный опыт реализации совместных образовательных программ и научно-исследовательских проектов, а также налажена система академической мобильности.

В СПбГЭУ накоплен значительный опыт сотрудничества и консолидированы ресурсы в регионе Балтийского моря (включая Германию), на пространстве СНГ, а также в Азиатско-Тихоокеанском регионе. СПбГЭУ координирует работу сетевых университетских организаций в этих регионах (BSRUN, NDI, EAU, ASREU и т.п.), является организатором крупнейших конференций по развитию этих регионов (Балтийский день науки, Евразийская экономическая перспектива, Форум ведущих экономистов России и Китая) и в целом выступает экспертной площадкой международных региональных организаций (СГБМ, ЭК ЕАЭС), российских органов государственной власти, а также российских и иностранных компаний. Создание нового экономического университета позволило приступить к полномасштабной интернационализации вуза. В этом контексте предполагается максимальная вовлеченность обучающихся, профессорско-преподавательского состава и персонала университета в международную работу.

Объединение научного потенциала двух вузов позволило существенно расширить направления научных исследований: ИЖЭКОН специализировался на инженерно-экономических исследованиях на уровне предприятий и регионов, ФИНЭК – на исследованиях и разработках на мезо- и макроуровнях. В результате объединения все научные школы были сохранены, появилось больше возможностей для формирования междисциплинарных научно-исследовательских команд. За годы работы Университетом накоплен потенциал проведения фундаментальных и

прикладных научных исследований как для государственных органов власти, так и для бизнес-сообщества. СПбГЭУ имеет опыт решения значимых социально-экономических задач регионального развития, опыт участия в международных научно-образовательных проектах, многолетний опыт организации международных научных форумов и конференций высокого уровня. В СПбГЭУ реализуется сотрудничество с российскими и зарубежными вузами и научными центрами.

Несмотря на это, после реструктуризации сложилась опасная **тенденция снижения показателей эффективности научно-исследовательской деятельности** СПбГЭУ, существенно сократились объемы хоздоговорных НИР, бюджетное финансирование НИР прекратилось. В настоящее время необходимо определить новый подход к организации научно-исследовательской деятельности Университета в соответствии с изменившимися экономическими условиями деятельности российских вузов. Структура управления научно-образовательными подразделениями СПбГЭУ должна эффективно реагировать на новые вызовы. Необходимо формирование механизмов коммерциализации результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Предлагаемая Программа посвящает отдельный блок мероприятий, направленных на развитие и реализацию интеллектуального потенциала СПбГЭУ: привлечение всех кафедр СПбГЭУ к участию в исследовательских проектах, акцент на развитии комплексных прикладных исследований, аналитических разработках и социальном проектировании в интересах общества, государства и бизнеса, формирование междисциплинарных научных центров по наиболее актуальным направлениям социально-экономического развития, установление системы привлечения талантливых исследователей из-за рубежа к совместным международным проектам. Предусматриваются меры по системному развитию молодёжной науки: привлечение студентов к научно-исследовательским и консалтинговым проектам, поддержка их участия во внешних и внутренних научных

конкурсах, обучение навыкам реализации научно-исследовательской деятельности. Большое внимание уделяется вопросам развития сетевых форм сотрудничества с различными организациями (коммерческими компаниями, научно-исследовательскими институтами, техническими университетами, государственными структурами), участию в консорциумах и кластерах, созданию условий для проведения междисциплинарных исследований.

Развитие интеллектуального потенциала СПбГЭУ невозможно без комплексного решения серьезных **кадровых ограничений**, которые сложились в Университете в настоящее время. В результате дефицита финансовых ресурсов СПбГЭУ трудно конкурировать с отраслями экономики и другими ведущими университетами за преподавателей, особенно молодыми. Запланирован запуск масштабной программы развития кадрового потенциала: обеспечение конкурентоспособной заработной платы, переподготовка и повышение квалификации имеющихся преподавателей, привлечение к академической карьере молодых специалистов и закрепление их в Университете, привлечение практиков из бизнес-сообщества для участия в образовательном процессе, приглашение иностранных преподавателей.

Одной из первоочередных насущных проблем Университета в настоящее время являются **необходимость диверсификации источников внебюджетного финансирования** и оптимизация расходов в рамках **бюджетного дефицита**. В СПбГЭУ сложился ряд предпосылок для перехода к предпринимательской модели управления вузом, призванной повысить экономическую устойчивость и эффективность вуза: сформирована система управленческого учета, которая должна способствовать оперативному выделению экономически обособленных подразделений, внедрена АСУ ПФХД, созданы условия для расширения источников внебюджетного финансирования (широкая сеть бизнес-партнеров, работающий Попечительский совет).

На данный момент **система управления** СПбГЭУ требует совершенствования. Необходимо преодоление таких проблем, как

бюрократизация административных процессов, низкая оперативность и эффективность процесса закупок, избыточный штат АУП, отсутствие либо слабая развитость ряда стратегически важных функций (стратегическое планирование, маркетинг, фандрайзинг, PR). Необходимы реорганизация организационной структуры, повышение децентрализации управления, совершенствование системы внутренних вертикальных и горизонтальных коммуникаций, обеспечение максимальной открытости Университета к внешней среде, активное внедрение наряду с процессным и проектного управления.

Вместе с тем **система студенческого самоуправления** в СПбГЭУ находится на достаточно высоком уровне и является конкурентным преимуществом университета. Представители студенческого сообщества вуза активно участвуют в городских, всероссийских и международных организациях и проектах, занимают ответственные посты и становятся лауреатами и призерами конкурсов. СПбГЭУ традиционно получает поддержку Министерства образования и науки РФ в части реализации программы развития деятельности студенческих объединений, а также ведет последовательную работу с партнерами и спонсорами, что позволяет эффективно поддерживать наиболее перспективные направления воспитательной работы. Сегодня в Университете действует порядка 30 студенческих объединений различной направленности, охватывающих практически весь спектр направлений внеучебной работы.

СПбГЭУ распоряжается обширным **имущественным комплексом** (182 объекта недвижимости в оперативном управлении, в постоянном бессрочном пользовании 20 земельных участков, в безвозмездном пользовании 2 объекта недвижимости, обеспеченность аудиторным фондом, общежитиями и учебно-лабораторной базой), сформированным в результате объединения трех вузов. Имущественный комплекс СПбГЭУ представляет серьезное конкурентное преимущество. Учебные корпуса вуза имеют удобное расположение, некоторые располагаются в историческом центре города. Главный корпус



СПбГЭУ и Банковский мост с грифонами являются объектами культурного наследия РФ, а также играют важную роль в формировании бренда университета. Однако на данный момент для реализации деятельности СПбГЭУ обладает избыточным имуществом и несёт высокие накладные расходы. Работа по оптимизации структуры имущественного комплекса должна быть продолжена в ближайшие годы.

**Инфраструктурные ограничения** СПбГЭУ также связаны с многолетним дефицитом финансовых ресурсов. На поддержание имущественного комплекса требуются значительные вложения в капитальное строительство, ремонт и реконструкция учебных корпусов, включая морально устаревший внешний вид ряда стратегически важных площадок (институт магистратуры, институт ДПО, многие кафедры). Привлечение российских и иностранных абитуриентов ограничено нехваткой и низким уровнем имеющихся общежитий. В связи с этим большой блок мероприятий Программы посвящен формированию на базе СПбГЭУ современного университетского пространства, что подразумевает прогрессивную материально-техническую базу, комфортную университетскую инфраструктуру (общежития, столовые, библиотеки), стильный дизайн помещений.

Данная Программа призвана предложить механизмы для решения обозначенных проблем, а также создать потенциал долгосрочного успешного развития Университета.

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ СПбГЭУ**

СПбГЭУ определяет стратегические цели и задачи для нового этапа развития до 2025 г. в рамках реализации долгосрочной миссии университета.

Осознавая значимость происходящих глобальных изменений и вызовов XXI в., и определяя свое место в образовательном сообществе России, СПбГЭУ заявляет, что его **миссией** СПбГЭУ является подготовка профессионалов, способных обеспечить эффективное развитие России не

только в изменяющемся мире, но и формировать новые условия его существования.

**Стратегической целью** развития Университета является кадровое и научное обеспечение становления в России конкурентоспособной инновационной социально ориентированной экономики и, как результат, становление Университета в качестве признанного лидера на мировом научно-образовательном пространстве.

Ключевыми **задачами** развития Университета на период до 2025 года являются следующие:

- развитие и реализация образовательной деятельности на принципах непрерывного образования в рамках концепции Образование 4.0, предполагающее формирование у обучающихся компетенций не только по профилю выбранного образовательного направления, а также развитие креативного и социального капитала;
- перевод научно-образовательной деятельности, проводимой в Университете, на принципы «исследовательского университета», а именно построение образовательной деятельности на результатах передовых научных исследований, проводимых как научно-педагогическими работниками, так и самими обучающимися СПбГЭУ;
- стимулирование, с учетом геополитических и геоэкономических факторов Санкт-Петербурга, развития интернационализации деятельности Университета, обеспечивающей как рост качества образовательной подготовки и проводимых научных исследований, так и эффективное позиционирование в мировом научно-образовательном и информационном пространстве;
- совершенствование воспитательной работы с молодежью через гармонизацию образовательной и внеучебной деятельности по развитию креативного и социального капитала, ее практического вовлечения в решение социальных и экономических задач Санкт-Петербурга, СЗФО и

- регионов России, пропаганду здорового образа жизни и активной жизненной позиции;
- совершенствование системы управления СПбГЭУ на принципах «предпринимательского университета» с акцентом на децентрализацию управления путем вовлечения значительного числа представителей ППС, АУП и обучающихся в процессы принятия решений, диверсификацию источников финансирования и развитие корпоративной культуры;
  - формирование прогрессивной кадровой политики, стимулирующей активное участие ППС в научно-образовательной и управленческой деятельности, привлечение на работу выдающихся российских и зарубежных ученых, формирование системы профессионального и личностного роста для талантливой молодежи;
  - формирование единой университетской информационной среды в рамках концепции «цифрового университета», предполагающего максимальную автоматизацию реализуемых в Университете управленческих процессов и информационно-коммуникационную поддержку направлений деятельности с использованием мобильных цифровых технологий, обеспечивающих удаленный доступ к информации о деятельности Университета с различных информационных устройств;
  - активизация работы с государственными органами власти и бизнес-сообществом (в рамках концепции «тройной спирали»), в том числе выпускниками Университета, по совершенствованию и внедрению механизмов учета запросов рынка труда и научных исследований, с привлечением материальных, финансовых, интеллектуальных и иных ресурсов партнеров;
  - развитие имущественного комплекса и инфраструктуры в рамках «распределенного кампуса» с внедрением кластерной модели группирования образовательных, научных, управленческих и иных подразделений, обеспечивающих развитие деятельности Университета по определенным направлениям.

Программа стратегического развития СПбГЭУ до 2025 года, содержащая детальные дорожные карты по всем базовым направлениям деятельности Университета, предполагает поддержку проводимых системных изменений через реализацию приоритетных проектов, обеспечивающих синергетический эффект. К приоритетным проектам Университета относятся следующие:

- развитие «цифровой экономики» через включение соответствующих образовательных программ по всем укрупненным образовательным направлениям подготовки и развитие научно-практических работ в рамках создаваемых лабораторий по цифровым технологиям (например, блокчейнам), разработке инновационных технологий «ФинТех»;
- развитие «инженерной экономики» через воссоздание научно-образовательных школ по подготовке элиты для российской высокотехнологичной экономики;
- содействие социально-экономическому развитию российских регионов, что обеспечивается совместной работой Университета с российскими региональными органами власти и бизнес-сообществом, по подготовке высококвалифицированных кадров для решения актуальных задач развития данных регионов, в т.ч. в формате сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями высшего образования;
- кадровое и научное обеспечение решения задач сопряжения российской экономики и социального сектора с зарубежными партнерами в рамках, развиваемых Россией региональных и глобальных международных коопераций, в первую очередь, ЕАЭС;
- развитие «экспорта образования», в том числе через дальнейшее увеличение количества иностранных обучающихся и числа совместных образовательных программ, реализуемых Университетом совместно с ведущими европейскими партнерами (Германия, Франция и Италия), через разработку и выполнение комплексной программы по подготовке

китайских студентов для задач развития партнерства с Россией в рамках концепции «один пояс, один путь»;

- развитие креативного и социального капитала у обучающихся, в т.ч. путем сопряжения их образовательной и внеучебной деятельности на базе создаваемого молодежного инновационного пространства «Молодежь-городу» и условий для практического приложения их знаний в интересах развития российских городов;
- координация и интенсификация работы с Администрацией и образовательными организациями высшего образования Санкт-Петербурга, с педагогами-соотечественниками, вовлеченными в образовательную деятельность русскоговорящей и иностранной молодежи за рубежом.

На период 2018-2025 гг. Университет определяет следующие ключевые **драйверы стратегического развития**, которые обеспечат решение вышеуказанных задач и сделают возможным рывок СПбГЭУ в новое качество:

- активная кадровая политика, направленная на стимулирование научной и образовательной эффективности, на привлечение представителей бизнеса и отраслевой науки к научной и образовательной деятельности, на привлечение ведущих иностранных исследователей;
- интернационализация образовательного и научно-исследовательского процессов;
- эффективные механизмы взаимодействия Университета и работодателей, обеспечивающие привлечение в сферу образования дополнительных материальных, интеллектуальных и иных ресурсов;
- интеграция образовательного процесса с научными исследованиями, включение студентов в передовые научные и проектные коллективы;
- усиление междисциплинарного характера и гибкости образовательных программ и научно-исследовательских проектов, снижение межфакультетских барьеров;

- эффективный маркетинг в сферах образования, науки и консалтинга: активное позиционирование и продвижение СПбГЭУ, формирование узнаваемого на международном уровне бренда СПбГЭУ, эффективные системы привлечения абитуриентов;
- гибкая и адаптивная система управления на основе модели предпринимательского университета, диверсифицированный бюджет;
- поддержка прикладных исследований и экспертно-аналитических проектов, внедрение эффективной системы коммерциализации знаний;
- стимулирование и поддержка инициатив студентов и аспирантов, направленных на модернизацию Университета, на инновационную и предпринимательскую деятельность;
- широкомасштабное использование дистанционных технологий;
- создание привлекательной университетской среды и инфраструктуры.

Организация деятельности коллектива и обучающихся в рамках, выше указанных направлений, усиленная успешной реализацией приведенных приоритетных проектов, позволит Университету существенным образом повысить свои конкурентные преимущества на российском, региональных и глобальных научно-образовательных пространствах и сформировать, на этой основе, планы по вхождению в число университетов - мировых лидеров.

Достижение стратегической цели Программы предусматривает реализацию системы взаимосвязанных тактических целей и задач, которые опираются на комплекс соответствующих мероприятий. Мероприятия Программы сгруппированы по **направлениям**:

- Образовательная деятельность.
- Научно-исследовательская и инновационная деятельность.
- Международное сотрудничество.
- Социальная и воспитательная работа.
- Система управления университетом.
- Имущественный комплекс и инфраструктура университета.

### **3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

В условиях глобализации, резко поднимающей значение конкуренции, углублении экономических, социальных и иных общественных проблем стремительно возрастает роль образовательной деятельности высших учебных заведений, которым в инновационной системе принадлежит исключительное место.

В настоящее время необходима ориентация системы образования на качественное обновление целей и задач образовательного процесса, на модернизацию образовательных технологий, которые должны быть нацелены на формирование креативного и социального капиталов будущих специалистов. В условиях проникновения цифровых технологий в различные сферы социально-экономической деятельности и возникновения новых вызовов в области экономической безопасности также требуется формирование новой методологической основы для инновационного развития экономики страны.

В этой связи требуется модернизация образовательной системы СПбГЭУ в соответствии с требованиями современной экономики, потребностями рынка труда и необходимостью формирования человеческого капитала будущих специалистов, востребованного современным обществом.

Образовательная политика СПбГЭУ должна быть ориентирована на формирование новой (современной) компетентностной модели выпускника, за счет приобретения обучающимися совокупности индивидуальных профессиональных компетенций (знаний, умений и навыков) в процессе образовательной и проектной деятельности, командной работы и др. видов творческой деятельности, направленных на профессиональную самореализацию обучающихся, формирование способностей адаптироваться к изменениям в области экономики знаний. Появление новых профессий и квалификационных требований работодателей к выпускникам объясняют

необходимость внедрения данной модели в СПбГЭУ, которая будет соответствовать современным тенденциям развития рынка труда.

Современный этап развития экономики знаний, в том числе цифровой экономики, сформировал ряд важных тенденций, которые способствуют переходу от концепции «Образование 3.0» к «Образованию 4.0»<sup>6</sup>:

- Изменения на рынке профессий происходят каждые 3-4 года;
- Потребность в быстрых изменениях матрицы компетенций выпускника;
- Ориентация на формирование креативного и инновационного мышления;
- Необходимость объединять навыки и умения из разных областей знаний, ориентации на междисциплинарность;
- Переход от потребности личного саморазвития к потребности изменять общество в целом.

Реализация концепции «Образование 4.0.» в СПбГЭУ должна быть направлена на выработку новой системы мышления у обучающихся, в основе которой выступают: приобретаемые в процессе обучения профессиональные компетенции, креативный и социальный капитал.

Концепция «Образование 4.0.», реализуемая в СПбГЭУ, призвана обеспечивать:

- эффективное использование образовательных ресурсов Университета для подготовки высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда;
- формирование креативного и социального капитала у обучающихся;
- благоприятные условия для формирования у обучающихся стремления к саморазвитию и самореализации;
- повышение доступности высшего образования, за счет создания единой электронной образовательной среды Университета и т.д.

---

<sup>6</sup> А.М.Кондаков "Новая парадигма образования", Московский международный салон образования, 2017.



В рамках стратегического плана развития образовательной системы СПбГЭУ приоритетными направлениями реализации образовательной политики являются:

- внедрение инновационных образовательных технологий и методов организации учебного процесса;
- подготовка высококвалифицированных кадров в соответствии с потребностями рынка труда;
- повышение эффективности непрерывного образования;
- развитие новых форм сетевого образования.

Главный результат, которого необходимо достичь в процессе образовательной деятельности – подготовка высокопрофессионального специалиста, востребованного рынком труда, обладающего креативным и социальным капиталом, способного подходить к профессиональной деятельности с позиции исследователя и инициатора, личности нацеленной на саморазвитие и полную самореализацию.

### **3.1. Развитие компетентностной модели выпускника в рамках концепции «Образование 4.0»**

Реформирование образовательной политики СПбГЭУ должно быть направлено на создание условий для формирования системы и воспроизводства кадров новой формации, которая предполагает подготовку специалистов, способных адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды, а также создавать новые условия реализации профессиональной деятельности на рынке труда (разрабатывать технологии, бизнес-модели, новаторские концепции развития рынков и т.д.). При этом модель «Образование 4.0.» должна выступать в качестве инструмента трансформации системы подготовки кадров со смещением акцентов на формирование человеческих ресурсов инновационного типа, включающую в себя:

- внедрение новых методов организации и проведения учебного процесса, позволяющих формировать системное, критическое, аналитическое и креативное мышление;
- разработку современных моделей образовательного процесса в СПбГЭУ с учетом требований экономики знаний;
- повышение мотивации представителей ППС и реализацию программ повышения их квалификации для представителей профессорско-преподавательского состава СПбГЭУ, направленных на освоение новых образовательных технологий и методов организации учебного процесса для формирования у обучающихся креативного и социального капитала;
- реализацию программ повышения квалификации, направленных на повышение «цифровой грамотности» представителей ППС среднего и старшего возраста и граждан с ограниченными возможностями здоровья;
- преобразование формата участия профильных организаций в процессе формирования компетентностной модели выпускника СПбГЭУ;
- привлечение для участия в учебном процессе представителей работодателей для более углубленного освоения обучающимися профессиональных компетенций, а также профессиональной социализации;
- профессиональную подготовку компетентных кадров, базирующуюся на использовании в образовательном процессе информационных платформ и сервисов (например, платформ для проведения платежей финансовых организаций, сервисов услуг и т.д.), при помощи которых обучающиеся получают практические навыки работы в профессиональном электронном пространстве.

Система подготовки специалистов новой формации должна обеспечивать развитие у обучающихся следующих типов мышления:

- системного (умение определять сложные системы и работать с ними);
- критического (умение критически подходить к проблеме, определять причинно-следственные связи и формировать критическую точку зрения);
- аналитического (умение анализировать процессы и принимать собственные решения);
- креативного (умение принимать нестандартные решения и отклоняться от традиционных форм мышления) и т.д.

Установка высшего профессионального образования исключительно на выработку профессиональных качеств у студентов без ориентации на развитие человека как личности, на формирование его духовных и нравственных ценностей, а также способностей и потребностей, позволяющих формировать креативный и социальный капитал привели к кризисным явлениям в образовании. В связи с чем, встает необходимость переориентации учебного процесса в СПбГЭУ от гностического (знаниевого) к деятельностному подходу при активном внедрении методов формирования творческой активности студентов.

В рамках Концепции развития СПбГЭУ требуется создать современную систему подготовки высококвалифицированных специалистов, способствующую решению двух ключевых задач:

1. Созданию возможностей для реализации и развития креативного мышления у обучающихся;
2. Формированию у будущих специалистов мотивации к инновационному стилю мышления и осуществлению инновационной деятельности.

Результативность креативного мышления обучающихся зависит от наличия соответствующих условий в образовательной организации, побуждающих студентов демонстрировать свой творческий потенциал, в связи с чем реализации подлежит следующий перечень стратегически важных инициатив:

- развитие принципов междисциплинарности в учебном процессе;
- построение единой информационно-образовательной среды, способной интегрировать учебно-методические ресурсы СПбГЭУ;
- комплексное внедрение дистанционных образовательных технологий;
- интенсификация применения новых форм и методов преподавания.

Предполагается развитие социальной компоненты в образовательном процессе, где роль ППС СПбГЭУ заключается в мотивации обучающихся к саморазвитию и осознанию ответственности за применение полученных знаний, а также за обретенные профессиональные навыки и опыт. Социальная компонента должна быть направлена на познание нормативных форм организации социального опыта обучающихся с поддержанием фундаментального знания<sup>7</sup>. В этой связи, сохранению и углублению в СПбГЭУ подлежат знания по таким фундаментальным гуманитарным наукам как социология, философия, история, общая экономическая теория и др.

Академическая ориентация на создание инноваций в СПбГЭУ должна охватывать все уровни образования (СПО, бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура). Обучающийся путем накопления знаний и получения практических навыков в рамках учебных дисциплин, будет получать возможность, обучаясь в Университете, привносить свой

---

<sup>7</sup> Афанасенко И.Д. Бизнес и народное образование / И.Д. Афанасенко // Известия СПбГЭУ. - 2016. - №2. - с. 7-13

интеллектуальный вклад в развитие новых проектов, апробировать и обогащать свои знания, участвуя в различного рода конкурсах и олимпиадах.

Вышеизложенное предъявляет серьезные требования к организации учебного процесса в СПбГЭУ, совершенствованию его форм и методов, а именно:

- активное использование новых механизмов усвоения, базирующихся на проектной деятельности, командной работе студента;
- внедрение инновационных методов и образовательных технологий деятельности, формирующих креативный и социальный капитал и, соответственно, новые формы получения знаний и умений;
- формирование познавательной мотивации и изменение ее места в системе ценностей студента.

Перед СПбГЭУ стоят стратегические задачи, которые связаны с преобразованием электронного образовательного пространства, с точки зрения его ресурсного и инфраструктурного соответствия потребностям рынка труда. В связи с чем, в Университете в ближайшей перспективе должна быть сформирована полноценная открытая и доступная электронная образовательная среда, которая:

- обеспечивает информационную открытость взаимодействия участников образовательного процесса, включая работодателей;
- расширяет функционал электронных образовательных систем Университета, в том числе электронных библиотечных ресурсов;
- обеспечивает повышение безбарьерности образования в СПбГЭУ, за счет обеспечения инвалидам и лицам с ОВЗ, наравне с другими гражданами, доступа к образовательному процессу и учебно-методическому комплексу Университета.

Требуется формирование единой электронной библиотечной среды «Библиотеки 4.0» СПбГЭУ с возможностью организации проектной работы обучающихся, осуществления коммуникации между участниками

образовательного процесса, совершенствования практических навыков и умений обучающихся в рамках конкретных учебных дисциплин посредством симуляторов и других компьютерных технологий.

«Библиотека 4.0» СПбГЭУ призвана стать современным информационно-интеллектуальным пространством, объединяющим основные печатные фонды Университета, электронные библиотечные ресурсы, коллекции актуальных периодических изданий, информационные образовательные системы, учебно-методические материалы, доступные для студентов всех уровней образования, а также для инвалидов и лиц с ОВЗ.

Отличительной особенностью «Библиотеки 4.0» СПбГЭУ должна стать высокая доступность и простота использования обучающимися и представителями ППС библиотечных ресурсов, в связи с чем особое внимание необходимо уделить реализации следующих мероприятий:

- предоставлению обучающимся и ППС неограниченного удаленного доступа к библиотечным фондам библиотеки СПбГЭУ;
- увеличению доли полноконтекстных электронных изданий, в том числе зарубежных;
- оказанию информационной поддержки для осуществления предварительного он-лайн заказа необходимой литературы;
- предоставлению возможности сохранения обучающимися в их личном кабинете учебной и научной литературы, видео-лекций, необходимых для освоения лекционного и практического материала;
- повышению уровня комфортности библиотечного пространства для организации внеучебного времени обучающихся и т.д.

В рамках реализации Концепции предполагается, что при проектировании новой компетентностной модели выпускников СПбГЭУ, будет реализован междисциплинарный подход в рамках учебных дисциплин конкретных профилей подготовки. Основными формами реализации данного

подхода должны стать: межкафедральное взаимодействие, сетевое образование, сотрудничество с предприятиями-работодателями и т.д.

Университет должен выступить в роли центра формирования актуальных профессиональных компетенций, в рамках эффективного проектирования и реализации образовательных программ, с учетом непрерывности образования и межкафедрального взаимодействия

В связи с появлением новых профессий, динамичными изменениями спроса на рынке труда, развитием экономики, информационных технологий, техники требуется налаживание механизмов системного взаимодействия участников образовательного процесса для своевременной адаптации содержания и структуры реализуемых образовательных программ в СПбГЭУ к актуальным тенденциям во внешней среде. В соответствии со стратегическими перспективами развития образовательного комплекса СПбГЭУ предлагается запуск конвертируемой образовательной траектории «Инженерная экономика». Конвертируемая образовательная траектория предполагает трансформацию направления подготовки при переходе от бакалаврской ступени к магистерской, где будут сформированы прикладные программы, адаптированные к отраслевому запросу.

Конвертируемая образовательная траектория «Инженерная экономика» должна быть построена на:

- развитию инженерных компетенций;
- преимущественном изучении отраслевых технологий;
- значимости технических дисциплин в структуре учебного плана.

Уникальная особенность конвертируемой образовательной траектории «Инженерная экономика» должна заключаться в том, что соответствующие образовательные программы будут ориентированы на выпускников инженерных, технических, естественно-научных и математических направлений подготовки, реализуемых инженерными, техническими и

отраслевыми Университетами Российской Федерации, ближнего и дальнего зарубежья.

В настоящее время система профессионального образования находится на этапе перехода на образовательные программы, основанные на требованиях профессиональных стандартов и рынка труда. Особую значимость приобретают вопросы сопряжения образовательных и профессиональных стандартов, которые призваны обеспечивать реализацию ключевой миссии высшего образования: подготовку обучающегося к определенной профессии и обеспечение его востребованности на рынке труда.

Одной из важных задач СПбГЭУ, требующих серьезного решения также является развитие партнерских отношений с предприятиями реального сектора экономики, банками, финансово-кредитными организациями, государственными и предпринимательскими структурами Санкт-Петербурга и России. Новая парадигма развития СПбГЭУ ставит стратегически важную цель – построить оптимальную модель кооперации ресурсов вуза, предприятий и организаций–партнеров СПбГЭУ, основанную на алгоритме интеграции усилий в достижении взаимовыгодных результатов.

Развитие базовых кафедр, лабораторий и учебно-методических центров в структуре СПбГЭУ расширят возможности организации студенческой практики и использования в учебном процессе ресурсов бизнес-партнеров вуза. Организация крупных образовательных проектов, базирующихся на совместной деятельности СПбГЭУ и производственного сектора, способствующие развитию креативного капитала и социального капитала студентов - одно из важнейших направлений двухстороннего взаимодействия.

Стратегической задачей СПбГЭУ является обеспечение соответствия получаемых обучающимися в Университете компетенций реальным профессиональным потребностям предприятий-работодателей. Повышение гибкости университетской системы образования к воздействиям внешней среды может быть достигнуто путем ее гармонизации с рынком труда. В связи



с этим, требуется формирование общей системы ценностей Университета и профильных организаций, в целях их сопряжения в единой современной компетентностной модели обучающегося.

Установление взаимовыгодного долгосрочного партнерства между СПбГЭУ и представителями бизнес-сообщества в сфере образования направлено на реализацию следующих задач:

- подготовку высококвалифицированных специалистов, ориентирующиеся в сопряженных областях деятельности;
- повышение конкурентоспособности выпускников СПбГЭУ на рынке труда.

Для достижения вышеуказанных целей требуется преобразование формата участия профильных организаций в процессе формирования компетентностной модели обучающегося и его становления как высококвалифицированного специалиста. В этой связи предлагается к выполнению ряд мероприятий, направленный на профилизацию образовательного процесса в СПбГЭУ:

- участие профильных предприятий, объединений работодателей отрасли в определении набора профессиональных компетенций, необходимых для будущего выпускника;
- консультирование представителями профильных предприятий ППС СПбГЭУ по вопросам актуализации профессиональных и дополнительных профессиональных компетенций для прохождения профессионально-общественной аккредитации образовательных программ СПбГЭУ;
- определение и профилизация основных образовательных траекторий, содержание которых отвечает тенденциям современной экономики, темпу развития передовых информационных технологий в ведущих отраслях;

- изменение концептуальных основ взаимодействия кафедр и работодателей в части разработки учебных курсов и образовательных программ.

Определение совокупности актуальных профессиональных компетенций для их дальнейшего освоения, требует комплексного вовлечения предприятий-работодателей в процесс разработки и реализации образовательных программ СПбГЭУ. Данное участие должно быть реализовано по следующим направлениям деятельности:

- учебно-методическому (разработка и актуализация образовательных программ);
- организационному (проведение внутренних и внешних мероприятий образовательного характера);
- воспитательному (курирование профессионального роста конкретных обучающихся).

Вовлечение работодателя в образовательный процесс должно охватывать уровни образования, в рамках которых у обучающихся происходит формирование профессиональных компетенций. Реальное участие работодателя в учебном процессе должно сводиться к:

- совместной разработке образовательных программ в соответствии с содержанием профессиональных стандартов;
- ежегодной актуализации образовательных программ в соответствии с изменениями на отечественном рынке труда;
- участие в разработке учебных курсов по дисциплинам вариативной части образовательных программ;
- участие в экспертном совете, состоящего из представителей СПбГЭУ и профильных предприятий, для осуществления патронажа образовательной программы;
- участие в проверке промежуточных и итоговых знаний обучающихся;

- проведению различных обучающих и профориентационных мероприятий;
- оказанию содействия СПбГЭУ в организации практики обучающихся и др.

Данные мероприятия должны способствовать эффективному сопряжению профессиональных и образовательных стандартов на практике и приумножению профессиональных навыков и умений у обучающихся, которые являются достаточными для осуществления выпускником профессиональной деятельности в одной или нескольких областях.

Прохождение профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ гарантирует высокое качество подготовки выпускников, освоивших соответствующую образовательную программу и является весомым аргументом при их трудоустройстве. Прохождение профессионально-общественной аккредитации свидетельствует о возможности применения выпускником знаний и профессиональных навыков в практической деятельности, полученных в рамках образовательных программ. В целях популяризации образовательных программ СПбГЭУ и подтверждения их соответствия современным профессиональным требованиям рынка труда – предполагается прохождение профессионально-общественной аккредитации большинством образовательных программ по основным направлениям подготовки уровня магистратуры, бакалавриата и СПО, реализуемых в Университете.

В ближайшей перспективе подлежит пересмотру и преобразованию формат представления практико-ориентированного учебного материала обучающимся СПбГЭУ, в связи с этим ожидается переход от традиционной формы очного взаимодействия к адаптивным формам освоения образовательных программ под патронажем работодателей. Для многостороннего профессионального развития обучающихся СПбГЭУ требуется комплексное внедрение дистанционных и электронных

образовательных технологий, позволяющих удаленно транслировать учебный и практический материал, в целях более эффективного его освоения.

Важной составляющей стратегического развития СПбГЭУ является реализация принципов междисциплинарности в рамках образовательных программ, которые должны базироваться на единой логике учебного курса и единой методической базе межкафедрального взаимодействия. Междисциплинарный подход обеспечивает подготовку квалифицированного работника, ориентирующегося в смежных областях деятельности. В связи с этим, требуется выстраивание системы реализации междисциплинарных курсов посредством обеспечения совокупности научно-педагогических и учебно-методических ресурсов различных кафедр СПбГЭУ. Мероприятия, направленные на углубление междисциплинарного подхода в образовательной деятельности СПбГЭУ должны отражать следующие стратегические установки:

- в рамках подготовки рабочих программ учебных дисциплин по междисциплинарным курсам требуется участие представителей различных кафедр СПбГЭУ и профильных организаций;

- объем учебных курсов в общей структуре учебного плана, реализуемых в междисциплинарной форме, подлежит обязательному регламентированию.

### **3.2. Совершенствование системы непрерывного образования**

Выстраивание принципов преемственности образовательной системы СПбГЭУ должно стать основой для формирования современной компетентностной модели выпускников. Предполагается, что непрерывное образование в СПбГЭУ будет обеспечивать формирование сквозной системы компетентностного обогащения обучающихся, с возможностью:

- профессиональной подготовки специалистов с широким спектром квалификационного охвата;
- освоения обучающимися СПбГЭУ профессиональных компетенций, в целях ведения ими профессиональной деятельности и т.д.

Система непрерывного образования СПбГЭУ должна включать в себя следующие направления деятельности:

- обеспечение преемственности компетентностного подхода на всех уровнях образования;
- внедрение новых подходов по обеспечению непрерывности образования ППС;
- определение и имплементацию новых образовательных траекторий, содержание которых отвечает тенденциям развития современной экономики.

Первоначальным этапом, в части обеспечения непрерывности образования, является проведение профориентационных мероприятий для школьников, а также регулярной довузовской учебной работы, направленной на подготовку абитуриентов к поступлению в СПбГЭУ и развитие у них креативного мышления.

Формирование механизмов синхронизации образовательных программ по уровням образования в единую цепь (СПО, бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура, ДПО) является ключевой задачей развития качественного образования в СПбГЭУ. В содержании и учебно-методическом обеспечении образовательных программ должна прослеживаться преемственность, приобретаемых знаний и навыков, где последовательное выстраивание образовательных программ по уровням образования призвано обеспечивать непрерывный профессиональный рост обучающихся. При этом требуется осуществление регулярной актуализации содержания образовательных программ СПбГЭУ, в целях их соответствия требованиям ФГОС и потребностям рынка труда. При разработке образовательных программ должны быть обеспечены условия для минимизации рисков дублирования содержательных основ, тематически связанных учебных курсов, реализуемых на различных уровнях образования.

Требуется разработка адаптированных образовательных программ для обеспечения непрерывного образования для инвалидов с использованием дистанционных образовательных технологии, электронного обучения, в том числе с возможностью обучения иногородних обучающихся и обучающихся из государств-участников СНГ.

В рамках непрерывного образования развитию подлежит Институт наставничества (кураторства) по уровням образования. Кураторство обеспечивает профессиональное становление обучающегося, где наставники-представители ППС передают накопленные знания и опыт, приобщают студента к научной и педагогической деятельности, оказывают благотворное воздействие на результаты его профессиональной и творческой деятельности, корректируют карьерную траекторию (в случае необходимости).

В целях расширения вариативности спектра знаний и навыков обучающихся, разработке и внедрению подлежат программы дополнительного образования, которые ориентированы на наращивание практико-ориентированной составляющей образования в СПбГЭУ, а также на многостороннее саморазвитие обучающихся. Дополнительное образование предполагает предоставление студентам СПбГЭУ дополнительных учебных курсов, часть из которых тематически может быть не связана с профильной направленностью образовательной программы, на которой обучается конкретный студент. В перспективе дополнительное образование станет комплементарной формой реализации образовательных программ различных уровней образования в СПбГЭУ, основанное на принципах совокупного знания.

Особой задачей стратегического развития системы непрерывного образования на период до 2025 года является углубление интеграции среднего профессионального образования (СПО), высшего образования (ВО) и дополнительного профессионального образования (ДПО) в общую цепь преемственных уровней образования СПбГЭУ.

Предлагается позиционировать СПО СПбГЭУ в качестве образовательной ступени, в рамках которой происходит «вхождение в профессию», посредством освоения общих и профессиональных компетенций. Для развития системы СПО СПбГЭУ требуется:

- создание факультета СПО СПбГЭУ на базе сформированного межотраслевого колледжа;
- реализовать ряд мероприятий, направленных на сопряжение образовательных уровней СПО и ВО;
- обеспечить повышение гибкости системы СПО, в целях ее адаптации под потребности регионального рынка труда.

В контексте системы непрерывного образования СПбГЭУ, ДПО должно обеспечивать:

- приобретение и развитие перспективных квалификаций в рамках отраслевой рамки квалификаций;
- синхронизацию образовательной и карьерной траекторий, в том числе в условиях разработки новых профессиональных стандартов;
- реализацию целевых дополнительных образовательных программ бизнес-партнеров.

Предполагается создание и развитие «Института непрерывного образования», деятельность которого должна быть направлена на освоение обучающимися компетенций в развитие полученных в рамках образовательных программ СПбГЭУ, а также на обретение дополнительных профессиональных компетенций.

Организационная структура «Института непрерывного образования СПбГЭУ» предполагает создание и развитие следующих центров профессиональной подготовки:

- Учебно-методический центр развития профессиональных компетенций в сфере экономики и финансов;

- Центр креативных компетенций;
- Центр дополнительного образования обучающихся (ДО) и др.

Для обеспечения практико-ориентированности учебного процесса в СПбГЭУ должна быть разработана программа непрерывного образования преподавателей, которая подлежит реализации на следующих уровнях:

- на уровне повышения квалификации (реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение качества преподавания, а также на освоение новых методов реализации учебного процесса);
- на уровне бизнес-курсов и выездных мероприятий (реализация бизнес-тренингов, инициированных представителями рынка труда);
- на уровне стажировок (включая международные) (регулярная организация стажировок для преподавателей, содержание которых связано с профильной направленностью педагогической деятельности)

Программы обучения обеспечивают приумножение практических знаний и профессиональных навыков у преподавателей, за счет углубления профессионального взаимодействия с коллегами из научно-образовательного сообщества и предприятиями-работодателями.

Программа непрерывного образования представителей ППС должна быть ориентирована на применение различных форм обмена практическим опытом между представителями ППС и работодателем. Одной из приоритетных форм взаимодействия является реализация на регулярной основе серий тематических бизнес-курсов для ППС как в форме аудиторных занятий, так и посредством дистанционного образования, организуемых представителями профильных предприятий. Данная форма непрерывного обучения позволит повысить квалификацию и профессиональное мастерство педагогов, основанное на системе междисциплинарного знания.



### **3.3. Развитие новых форм сетевого образования**

Развитие сетевого партнерства является перспективной формой взаимодействия в сфере образования, поскольку, с одной стороны, позволяет на основе коллективного использования образовательных, кадровых и иных ресурсов и компетенций ведущих национальных и мировых образовательных организаций высшего образования обмениваться и накапливать компетенции и повышать конкурентоспособность Университета и, с другой стороны, в рамках межвузовской партнерской сети, обеспечивать качественную образовательную подготовку в регионах.

Система сетевого образования СПбГЭУ должна быть построена на следующих принципах:

- добровольности (сотрудничество в рамках сетевого взаимодействия должно осуществляться исключительно на добровольной основе);
- открытости (обмен знаниями, опытом, ресурсами должен осуществляться на базе информационной прозрачности и деловой открытости);
- этичности (сетевое сотрудничество должно учитывать этические нормы представителей различных регионов и государств);
- уважения национальных и региональных ценностей и практик Университетов-партнеров;
- комплиментарности (поддержание профессиональной взаимосвязи между партнерами и обеспечение сотрудничества на взаимовыгодной основе).

Сетевое взаимодействие с участием СПбГЭУ должно осуществляться в соответствии с принципами практической направленности взаимовыгодного делового сотрудничества и гибкости при выборе механизмов и форм кооперации. Сетевое взаимодействие предполагает совместную реализацию высшими учебными заведениями, научными организациями и представителями бизнес-сообщества стратегических планов и мероприятий, в рамках имеющихся у них ресурсов.

Сетевое взаимодействие СПБГЭУ со сторонними организациями должно включать в себя следующие формы сотрудничества:

- разработку и совместную реализацию сетевых образовательных программ;
- установление сетевого партнерства с отечественными и зарубежными организациями.

В целях повышения эффективности сетевого взаимодействия СПБГЭУ с Университетами-партнерами в ходе первого этапа реализации Программы до 2020 года необходимо:

1. Доработать нормативную и учебно-методическую документации СПБГЭУ в области сетевого взаимодействия с учетом новых вызовов;
2. Обеспечить благоприятные инфраструктурные условия для полноценного и конструктивного сотрудничества участников сетевого взаимодействия;
3. Организовать регулярный мониторинг кадрового обеспечения сетевых образовательных программ;
4. Разработать систему повышения квалификации участников сетевого взаимодействия, используя для этого прогрессивные и инновационные формы обучения;
5. Создать профессиональное сообщество для сетевого взаимодействия по основным направлениям подготовки обучающихся.

Сетевые образовательные программы СПБГЭУ должны быть ориентированы на определенные целевые группы и подлежат реализации в рамках концепции непрерывного образования с применением современных информационных технологий. Данная форма сотрудничества предполагает регулярное проведение совместных заседаний с организациями-партнерами (в традиционном и он-лайн формате), в целях планирования и реализации образовательной деятельности, включающей разработку учебных планов,

рабочих программ учебных дисциплин, а также проведение различных мероприятий научно-педагогического характера.

Сетевое взаимодействие СПбГЭУ с отечественными Университетами-партнерами предусматривает подготовку компетентных кадров с освоением смежных профессиональных компетенций (в смежных областях знаний и отраслях экономики), которые позволят выпускнику СПбГЭУ получить трудоустройство на предприятиях приоритетных секторов отечественной экономики. Совместная реализация сетевых образовательных программ должна предусматривать предоставление практико-ориентированных образовательных услуг посредством эффективного объединения образовательных ресурсов Университетов-партнеров. В рамках реализации сетевых образовательных программ предполагается создание совместных образовательных структурных подразделений, таких как базовые кафедры, лаборатории, научно-образовательные центры и др.

Одним из перспективных направлений сопряжения образовательных и кадровых ресурсов СПбГЭУ с ВУЗами-партнерами является разработка и внедрение сетевых образовательных программ, связанных с тематикой цифровых и финансовых технологий. Образовательный проект в обсуждаемой деятельности должен стать фокусным, с точки зрения подготовки в СПбГЭУ компетентных кадров, в частности для индустрии финансовых технологий.

В рамках развития международных сетевых образовательных программ требуется сосредоточение внимания Университетов-разработчиков на создании уникальных образовательных продуктов с преобладанием инновационной составляющей в содержании программы, форме ее реализации (например, новые формы сетевых программ, инновационные форматы информационной поддержки образовательного процесса и т.д.). Повышение качества международных сетевых образовательных программ СПбГЭУ должно осуществляться за счет достижения синергетического эффекта от совместной образовательной деятельности партнеров, направленной на подготовку кадров с высоким профессиональным потенциалом, чья

квалификация должна соответствовать профессиональным и международным стандартам.

Сетевое партнерство предполагает установление договорных отношений с образовательными организациями, профильными предприятиями, некоммерческими организациями, в целях оказания коллективного содействия в обеспечении благоприятных ресурсных условий для развития профессиональных компетенций как обучающихся СПбГЭУ, так и представителей ППС.

Сетевое партнерство в рамках реализации стратегических планов развития СПбГЭУ должно включать в себя разносторонний перечень совместных мероприятий:

- организацию и проведение лекций, тренингов, целевых мероприятий и др.;
- реализацию образовательных и просветительских проектов;
- разработку совместных методических, практических рекомендаций в области образовательной деятельности и периодических изданий;
- осуществление обмена образовательными технологиями и методиками обучения;
- организацию стажировок и практик обучающихся для обмена опытом и выработки общих ценностных ориентиров;
- проведение тематических образовательных школ;
- организацию и проведение форумов, конференций, «мозговых штурмов», вебинаров и др.

В целях формирования положительного имиджа СПбГЭУ на рынке образовательных услуг и популяризации образовательных программ Университета предлагается открыть Всероссийскую летнюю «Школу экономиста» на базе СПбГЭУ для студентов из профильных Университетов России. Данная летняя школа должна стать дискуссионной площадкой, где участникам будут проводить лекции и практические тренинги ведущие

эксперты профильных организаций и представители ППС СПбГЭУ с последующим продвижением образовательных программ СПбГЭУ.

Требуется интенсификация работы по ключевым сетевым проектам СПбГЭУ, таким как:

- развитие Евразийского сетевого университета;
- развитие Сетевого финансового института в рамках Евразийского сетевого университета;
- формирование региональных проектов с участием СПбГЭУ по разработке и реализации совместных программ, направленных на социально-экономическое развитие регионов, инновационное развитие высшего образования в регионах и др.

СПбГЭУ ставит перед собой стратегическую задачу инициирования создания Ассоциации межвузовского сетевого взаимодействия. Ассоциация должна стать профессиональным сообществом Федеральных Университетов страны для объединения ресурсов по основным направлениям отраслевого и регионального развития. Основной задачей создания данной Ассоциации является передача ведущих практик и опыта в области образовательной деятельности региональным высшим учебным заведениям. В связи с этим, требуется в рамках Ассоциации разработка системы коммуникации ВУЗов-партнеров, а также налаживание механизмов обмена опытом в области внедрения передовых методик организации учебного процесса, разработки учебно-методического комплекса, а также ведения научно-исследовательской деятельности в региональных Университетах страны.

#### **4. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Развитие научно-исследовательской и инновационной деятельности в СПбГЭУ на период до 2025 г. основывается на реализации модели исследовательского университета. Сущность модели исследовательского университета заключается в эффективной интеграции образовательной и

научно-исследовательской деятельности, в результате которой научные исследования являются не только неотъемлемой составляющей деятельности ППС, но и фундаментальной основой функционирования вуза как единой социально-экономической системы. В модели исследовательского университета процесс обучения непосредственно сопряжен с научной, финансово-экономической и производственной деятельностью на основе интенсификации и интеграции фундаментальных и прикладных научных исследований, инновационных технологий образовательного процесса и производства. Результаты научной и практической деятельности включены в учебный процесс, что способствует вовлечению обучающихся в научно-исследовательскую работу и повышению имиджа и популяризации науки.

Научно-исследовательская и инновационная деятельность СПбГЭУ основывается на следующих принципах:

- приоритетное развитие практикоориентированных исследований и экспертно-аналитической работы;
- развитие научно-педагогических школ в проведении актуальных научных исследований, выполнении проектов по заказам органов власти и предприятий, активизации публикационной активности;
- активное привлечение обучающихся, в том числе магистрантов, аспирантов и обучающихся на программах послевузовского профессионального образования, к научно-исследовательской работе;
- интеграция науки, бизнеса и образования и на этой основе повышение объемов выполняемых НИР за счет внебюджетных источников финансирования.

Для активизации научно-исследовательской деятельности в Университете предполагается решение следующих задач:

- Развитие приоритетных направлений научно-исследовательской деятельности.

- Совершенствование системы координации и повышение результативности научно-исследовательской и инновационной деятельности.
- Развитие партнерских отношений, сетевого взаимодействия и интернационализации.
- Повышение публикационной активности и улучшение имиджа вуза.
- Совершенствование инновационной деятельности.

#### **4.1. Приоритетные направления научно-исследовательской деятельности**

Предполагается выбор ключевых приоритетов развития научных исследований в СПбГЭУ, исходя из Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., в том числе в области цифровой экономики; инженерной экономики; кластерной экономики; инновационной экономики; европейской и евразийской интеграции и перспектив их сопряжения; решения вопросов институционального преобразования и социально-экономического развития России; повышения конкурентоспособности экономики России; экономики знаний; управления персоналом и развития человеческого капитала; исследования проблем развития энергетики и энергетических рынков; экономики и управления качеством; управления инвестиционными процессами; финансов и финансовых рынков; государственно-частного партнерства; эффективного управления социально-экономическими процессами, сбалансированного пространственного развития; проектного менеджмента структурной диверсификации экономики на основе инновационного технологического развития; развития статистических исследований; маркетинга; управления предприятиями, отраслями, комплексами; управления бизнесом в международной среде; развития логистических комплексов в высокотехнологичных отраслях народного хозяйства и др., и формирование на этой основе центров превосходства по приоритетным направлениям научных исследований СПбГЭУ с ориентацией на концентрацию ресурсов, поддержку и развитие перспективных научно-

педагогических школ по выбранным направлениям исследований. Будет активизирована работа по созданию малых инновационных предприятий с участием СПбГЭУ.

Научное сотрудничество будет развиваться на основе мониторинга потребностей в научных исследованиях в регионах, стране, мире с учетом приоритетных направлений научной деятельности и научного потенциала Университета. Предполагается увеличение объемов и перечня научно-исследовательских работ и консалтинговых работ, выполняемых по заказу предприятий и органов государственной власти. СПбГЭУ будут проводиться прикладные и аналитические исследования в интересах федеральных и региональных органов власти, а также Университет будет выполнять широкий спектр исследований и разработок для общества и бизнеса.

Получит развитие система внутренних НИР СПбГЭУ, направленных на развитие приоритетных направлений научных исследований Университета, а также коммерциализацию результатов научных исследований.

Предполагается развитие исследовательской инфраструктуры и материально-технической базы научных исследований (лаборатории и лабораторные комплексы, научно-образовательные центры).

Будут активизированы научные исследования и разработки в филиалах СПбГЭУ, ориентированные, прежде всего, на удовлетворение потребностей органов власти и бизнеса в социально-экономических и экспертно-аналитических исследованиях, консалтинговой деятельности в регионах их базирования.

#### **4.2. Совершенствование инфраструктуры развития научных исследований**

В СПбГЭУ предполагается совершенствование системы координации научно-исследовательской деятельности. В этой связи будет развиваться Институт фундаментальных и прикладных исследований (ИФ и ПИ), выполняющий функции развития новых приоритетных направлений социально-экономических исследований, маркетинга в научной сфере,



фандрайзинга и т.д. Будет создано Управление научных исследований, предполагающее разработку механизма внедрения и коммерциализации интеллектуальной собственности, формирования и реализации системы повышения квалификации научно-педагогических работников (ППС) в области организации научных исследований и коммерциализации их результатов; координацию системы менеджмента качества научно-исследовательской деятельности.

Предполагается формирование организационно-экономического механизма развития системы ответственности кафедр и факультетов за выполнение мониторинговых и аккредитационных показателей по научно-исследовательской деятельности, стимулирования ППС для участия в НИР на основе эффективного контракта и развитие системы внутренних НИР, выделяемых на конкурсной основе, ИФ и ПР аккумулирует работу научно-образовательных центров и лабораторий Университета с целью повышения результативности и эффективности научных исследований.

Предполагается формирование Центров превосходства по приоритетным направлениям научных исследований, которые будут ориентированы на реализацию полного цикла научно-исследовательских и экспертных работ по актуальным направлениям социально-экономического развития. Деятельность этих центров предполагает разработку специализированных баз данных, публикацию и распространение результатов исследований, привлечение российских и зарубежных экспертов, проведение конференций и семинаров для диссеминации результатов проектов.

Для развития Центров превосходства по приоритетным направлениям научных исследований будет проведено совершенствование системы управления НИР, в том числе в области планирования НИР, поиска источников финансирования, развитие актуальных исследовательских направлений и банка данных заинтересованных партнеров. Будет проведена разработка информационной системы управления научно-исследовательской деятельностью Университета.

Для вовлечения в научно-исследовательскую деятельность молодых исследователей будет активизировано участие обучающихся магистратуры и аспирантуры в проектной и научно-исследовательской работе в Университете, сформирована система карьерных траекторий в научно-исследовательском контуре Университета.

В СПбГЭУ предполагается формирование системы научного ассистирования и наставничества, включающей создание системы отбора наиболее талантливых студентов магистратуры и аспирантов и привлечения их к участию в фундаментальных и прикладных исследованиях, проводимых ведущими научно-педагогическими школами и учеными Университета, в том числе в рамках центров превосходства по приоритетным направлениям научных исследований.

На постоянной основе предполагается организация научно-методических семинаров, программ повышения квалификации по вопросам развития и коммерциализации НИР для ППС, проведение информационных семинаров и тренингов для НТР по подготовке заявок и участию в национальных и международных программах грантовой поддержки и создание информационного портала по научно-техническому сотрудничеству.

Усиление научной составляющей магистерских и аспирантских программ на основе интеграции образовательного процесса с исследованиями и разработками, включение студентов магистратуры и аспирантов в передовые научные и проектные коллективы, в том числе созданные на этой основе партнерств с ведущими университетами России, дальнего и ближнего зарубежья.

Предполагается разработка механизма отбора лучших выпускников, имеющих склонность к научным исследованиям, для дальнейшего обучения в аспирантуре и трудоустройства в Университете, пополнения кадрового резерва научных сотрудников и научно-педагогических работников СПбГЭУ.

Будет разработан механизм привлечения на работу в Университет высококвалифицированных специалистов из других учреждений науки и высшего образования, включая зарубежные.

Предполагаются разработка дружественного интерфейса раздела «Наука» сайта СПбГЭУ с целью популяризации результатов научных исследований, совершенствования организации НИР, коммерциализации научных исследований и консалтинговых услуг; активизация банка данных компетенций экспертов и создание на этой основе единого информационного пространства исследовательских групп и индивидуальных экспертов, создание и поддержание в актуальном состоянии каталога научных продуктов и разработок СПбГЭУ.

Предполагается целенаправленная работа по популяризации экономики как науки, ее роли в обеспечении качества жизни, позиционирование бренда СПбГЭУ как многопрофильного научного и образовательного экономического центра Санкт-Петербурга.

#### **4.3. Развитие партнерских отношений, сетевого взаимодействия и интернационализации**

Предполагается активизация участия Университета в развитии партнёрских сетей для проведения научных исследований, в том числе в рамках Евразийского сетевого университета, Европейской ассоциации университетов (EAU), Университетского агентства Франкофонии (AUF), Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) и др.

Создание совместных научных центров и развитие совместных исследований с компаниями реального сектора экономики, в том числе ПАО «Газпром», ОАО «Российские железные дороги», ПАО «Северсталь» и др.

Активизация участия СПбГЭУ в деятельности кластеров, в том числе формирование портфеля кластерных инициатив, ориентированных на российские и региональные профессиональные сообщества предпринимателей и их организации; банковские структуры и т.д.

Создание исследовательских коллективов, в том числе путем привлечения ученых и специалистов других российских и зарубежных вузов и научных учреждений. Укрепление связей с учреждениями образования, науки и бизнеса.

Создание междисциплинарных групп исследователей и развитие междисциплинарных исследований, в том числе в области экономических и инженерных наук, информационных технологий, гуманитарных наук. Обучение методологии проведения междисциплинарных исследований. Усиление междисциплинарного характера проектно-исследовательских программ, снижение межфакультетских и межкафедральных барьеров.

Для интернационализации научных исследований в Университете предполагается создание системы мониторинга международных и российских фандрайзинговых фондов, создание исследовательских коллективов, в том числе путем привлечения исследователей других российских и зарубежных вузов и научных учреждений.

СПбГЭУ будет формировать и развивать научно-исследовательские партнерства с ведущими мировыми университетами (Университет Цинхуа, Университет Пари Дофин, Лондон метрополитен университет, Университет Сапьенса и др.), международными научными организациями (Научный совет Испании и др.), исследовательскими консорциумами и научными изданиями, зарубежными компаниями и транснациональными корпорациями, в рамках которых будут реализованы программы академических обменов ППС, обучающихся магистратуры и аспирантуры, совместные исследования и совместные программы магистратуры и аспирантуры, совместные сетевые журналы.

Особое внимание будет уделено исследованиям в области евразийской интеграции, в том числе со странами СНГ, ЕАЭС.

Развитие конгрессно-выставочной деятельности в СПбГЭУ на период до 2025 г. будет ориентировано на:

- организацию научно-практических конференций по приоритетным направлениям исследований СПбГЭУ на региональном, национальном и международном уровнях;
- участие в организации и проведении научных, образовательных и практических конгрессных и выставочных мероприятий с целью продвижения СПбГЭУ на региональном, национальном и международном уровнях совместно с госструктурами, профессиональными и общественными организациями;
- поддержка процессов интеграции Университета в глобальный рынок исследований и разработок предполагает организацию и проведение на базе СПбГЭУ крупномасштабных научных конференций совместно с ведущими международными научными и профессиональными ассоциациями;
- активизацию привлечения ППС и обучающихся к участию в научно-практических конференциях на региональном, национальном и международном уровнях;
- создание регулярного электронного конгрессно-выставочного бюллетеня приоритетных для участия представителей СПбГЭУ мероприятий;
- проведение мониторинга конгрессно-выставочных мероприятий по ведущим направлениям деятельности СПбГЭУ;
- создание фонда конгрессно-выставочных мероприятий СПбГЭУ на базе спонсорских средств предприятий – партнеров СПбГЭУ.

Должно быть создано структурное подразделение СПбГЭУ, осуществляющее организацию конгрессно-выставочной деятельности, функционирующее как центр коллективного пользования, предполагающего централизованную техническую и организационную поддержку научных конгрессов, форумов, конференций, семинаров, выставок и т.д.

#### **4.4. Повышение публикационной активности**

Предусматривается развитие стимулирования публикационной активности СПбГЭУ в российских и зарубежных изданиях (включенных в

базы данных Web of Science (WoS) и Scopus) и участия в международных научных проектах и зарубежных конференциях сотрудников через систему эффективного контракта.

Будет создан Центр содействия публикационной активности, деятельность которого ориентирована на информационную и организационную поддержку ППС и обучающихся при написании и оформлении публикаций в российских и зарубежных изданиях.

Предполагается модернизация научных изданий СПбГЭУ и обеспечение их соответствия требованиям для включения в перечень рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ и базы международного цитирования (Scopus, WoS)

Предусматривается учреждение научного журнала для обучающихся, в котором будут публиковаться работы молодых исследователей: обучающихся бакалавриата и магистратуры, аспирантов.

#### **4.5. Совершенствование инновационной деятельности**

Развитие инновационной деятельности как неотъемлемой части научно-исследовательской деятельности имеет свою специфику в СПбГЭУ, что связано, в первую очередь, с преобладающим развитием исследований социально-экономической направленности.

В рамках реализации Программы до 2025 г. в обсуждаемой сфере деятельности усилия коллектива и обучающихся Университета будут сконцентрированы на следующих направлениях:

- развитие социальных инноваций, направленных на решение социально-значимых задач, обеспечивающих изменения в обществе;
- организация информационно-консультативной и научно-технологической поддержки, в первую очередь, экономическое сопровождение развития технологических инноваций, инициируемых командами специалистов естественнонаучных и инженерно-технических областей знаний, в том числе из сторонних организаций и компаний;

— развитие «ФинТех» инноваций, нацеленных на развитие технологических проектов в области финансовых сервисов.

Преимуществом Университета в решении вышеуказанных задач является наличие как научно-педагогических работников, которые могут выступать в роли экспертов по решению экономического характера задач развития инноваций, так и значительного числа обучающихся, изучающих различные аспекты развития и поддержки инноваций в рамках реализуемых образовательных программ.

Развитие указанных направлений в рамках Программы до 2025 г. будет сконцентрировано на решении ряда задач, в первую очередь:

- а. совершенствование инновационной экосистемы Университета, которое, в свою очередь, включает:
  - подготовку программных и нормативных актов, обеспечивающих включение вопросов теоретического изучения и практической апробации инновационных разработок в рамках реализуемых в Университете образовательных программ;
  - совершенствование деятельности существующих и создание новых субъектов управления и координации инновационной деятельности, в том числе бизнес-инкубатора, зон коворкинга;
  - создание малых инновационных предприятий с участием Университета, в том числе с передачей на аутсорсинг задач технического обеспечения деятельности Университета;
- б. разработка и содействие в реализации программ инновационного развития средних и крупных предприятий, в том числе в рамках развиваемого сетевого партнерства с регионами Российской Федерации;
- в. формирование молодежного инновационного пространства «Студент – городу», в рамках которого в результате участия в решении задач развития инноваций обучающиеся смогут получить дополнительные компетенции, относящиеся к креативному и социальному капиталу.

## 5. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Развитие Университета на период до 2025 г. предполагает его активное позиционирование как крупного международного центра, интегратора и распространителя знаний и компетенций мирового уровня в сфере экономики, бизнеса и предпринимательства на основе международного академического и профессионального сотрудничества, активного участника международного рынка образовательных услуг, поставщика высококвалифицированных кадров для международных проектов и программ РФ.

В условиях развития противоречивых тенденций глобализации и усиления национальной самоидентификации в образовании международное сотрудничество и его эффективная организация и координация приобретают принципиально важное значение для успешного развития Университета.

Основными системными направлениями деятельности в сфере международного сотрудничества СПбГЭУ являются:

- развитие и диверсификация программ обучения для иностранных граждан, в том числе с целью развития механизмов «мягкой силы» и усиления геополитического и экономического влияния России в различных регионах мира,
- повышение глобальной и локальной конкурентоспособности Университета за счет комплексной интернационализации образовательной и научной деятельности, апробации и внедрения новейших образовательных технологий, обеспечения доступа к знаниям, опыту и квалификациям мирового уровня.

Основными практическими направлениями деятельности в международной сфере являются:

- обучение иностранных граждан,
- создание инновационных международных образовательных программ с зарубежными академическими и корпоративными партнерами,
- комплексное повышение конкурентоспособности Университета за счет интернационализации,



— продвижение Университета в международном образовательном и научном пространстве.

Университет открыт к сотрудничеству со всеми регионами мира. Приоритетными задачами международной деятельности СПбГЭУ являются:

- получение зарубежного опыта и знаний для развития и совершенствования образовательных и научно-исследовательских программ;
- публичная дипломатия;
- трансляция российского культурного кода;
- продвижение русского языка.

### **5.1. Международное образовательное сотрудничество**

Повышение привлекательности Университета для талантливых иностранных студентов, магистрантов, аспирантов и исследователей является стратегической задачей и показателем эффективности Университета, причем предполагается интенсификация мероприятий по привлечению иностранных граждан на обучение как за счет средств федерального бюджета РФ, так и на основе компенсации затрат на обучение.

Стоит отметить устойчивый спрос на образовательные услуги Университета: на обучение по ООП в КНР и на пространстве СНГ; по программам длительностью менее академического года – в ЕС, США и КНР; программе научно-производственной практики – в ЕАЭС. Потенциально емкими представляются Восточная Европа и Латинская Америка, но эффективная работа по этим направлениям требует привлечения внешних и внутренних инвестиций.

Важным аспектом повышения привлекательности Университета для иностранных студентов является подготовка к обучению на русском языке, в том числе путем создания подготовительных отделений для иностранных студентов за рубежом на основе партнерских отношений с зарубежными вузами-партнерами, популяризации программ изучения русского языка как иностранного, включение программ изучения РКИ во все программы для иностранных студентов, внедрения дистанционных и электронных средств

обучения русскому языку как иностранному, внедрения гибких инструментов изучения русского языка, в том числе на основе модели «Тандем» с привлечением российских студентов.

Крайне важным компонентом увеличения привлекательности Университета для иностранных граждан являются качество и разнообразие образовательных программ. В этом контексте предполагаются диверсификация и совершенствование образовательных программ различного уровня (летних и зимних школ, международного семестра по экономике и русскому языку и культуре, программ научно-производственной практики и т.д.), а также разработка специализированных межфакультетских программ для иностранных студентов, в том числе из отдельных географических регионов, предполагающих целевую ориентацию на востребованные иностранными студентами компетенции, учет уровня владения русским языком, вовлечение иностранных компаний в процесс обучения с возможным последующим трудоустройством.

Активное позиционирование Университета как международного центра невозможно без создания открытой международной предпринимательской среды, обеспечения учебного и научно-исследовательского процессов адекватной учебной, научной и социальной инфраструктуры.

## **5.2. Совершенствование инфраструктуры международных связей**

Развитие и международная ориентация образовательных программ требуют существенных структурных, организационных и других системных изменений, поэтому разработка и пилотная апробация инновационных образовательных программ предполагаются на площадке Международного образовательного кластера (МОК) с последующей интеграцией с образовательными программами других факультетов университета. МОК включает в себя МИЭП, УМС, Центр изучения иностранных языков «Лингва Франка», кафедру русского языка и литературы. Соединение в единой профессиональной среде обеспечивающих и учебных подразделений, высококлассной инфраструктуры, российских и иностранных студентов и

стажеров способствует повышению международной и внутренней конкурентоспособности Университета за счет интернационализации образовательной, научной и управленческой деятельности, развитию устойчивых связей с зарубежными вузами и компаниями.

МОК – это открытый международный предпринимательский институт, являющийся интегратором лучшего российского и зарубежного опыта академического и делового сотрудничества, образовательной и научной деятельности, генератором инновационных идей развития Университета, а также площадкой для их пилотного апробирования и внедрения.

Основными направлениями работ по созданию международных образовательных программ являются следующие направления:

- Вовлечение крупных и средних иностранных компаний в образовательный процесс путем перехода на проблемноориентированное проектное образование, организация практик и последующего трудоустройства выпускников.
- Интеграция лучшего зарубежного опыта, знаний и результатов научных исследований в образовательную деятельность университета в формате международного сетевого сотрудничества и дистанционного обучения.
- Разработка тематических учебных модулей на иностранных языках, являющихся составными частями различных учебных программ, внедрение электронных средств обучения и контроля. Внедрение студентоориентированного подхода в образовательном процессе в соответствии с международными стандартами качества.
- Увеличение количества и диверсификация международных образовательных программ с расширением географических направлений, направлений подготовки, внедрение модулей с получением профессиональных сертификатов по окончании обучения.
- Создание отдельных модулей и образовательных программ, преподаваемых в формате дистанционного образования. Адаптация этих модулей к требованиям основных образовательных программ для

их реализации как составных частей ООП или создание полностью международных дистанционных программ обучения.

- Создание гибких образовательных программ изучения иностранных языков, полностью адаптированных под запросы потребителей. Создание системы возможностей для обучающихся подтвердить уровень владения иностранным языком соответствующим сертификатом.
- Создание профессиональной междисциплинарной среды для разработки и реализации международных студенческих проектов и коммерциализации результатов этих проектов, создания студенческих стартапов.
- Создание системы менеджмента качества образовательных программ, обеспечивающей их успешную международную аккредитацию в профессиональных организациях.

Традиционными партнерами при создании международных программ выступают ведущие вузы ЕС и КНР, однако кажется целесообразным вести разработку программ и в иных регионах мира по заказу или в сотрудничестве с российскими компаниями, заинтересованными в подготовке кадров на конкретном рынке труда.

### **5.3. Интернационализация деятельности и продвижение**

#### **Университета в международном образовательном пространстве**

Интернационализация Университета как комплексный и системный процесс предполагает ряд направлений деятельности, в том числе:

- совершенствование системы стимулирования студентов, магистрантов, аспирантов и ППС к участию в обменах, а также организация программы консалтинга студентов для построения максимально эффективной траектории обучения,
- развитие программы подготовки кадрового резерва, включающей занятия по владению аудиторией, развитию презентационных навыков,

- обучению работе с цифровыми платформами, практику в одном из вузов-партнеров и другие современные педагогические компетенции,
- создание и внедрение практически во все магистерские программы международной компоненты, включающей обеспечение доступа к удаленным информационным и образовательным ресурсам, реализацию программ академического обмена, привлечение ведущих иностранных преподавателей и преподавателей-практиков из иностранных/зарубежных компаний,
  - организацию международных конференций высочайшего уровня как наиболее действенный инструмент привлечения ведущих исследователей к сотрудничеству с Университетом,
  - интернационализацию научной деятельности через продвижение и поддержку международного научного сотрудничества, активизацию научных обменов, увеличение публикационной активности в зарубежных журналах, а также повышение качества НИР и подготовки научных кадров,
  - развитие кампуса Университета посредством создания комфортной и дружелюбной среды обучения и проживания, обеспечения сервисов для студентов и преподавателей, в том числе цифровых платформ управления образовательным и научным процессами,
  - организацию участия Университета в международных академических рейтингах, определяющих международный уровень конкурентоспособности вуза и заметную репутацию в мировом образовательном и научном пространстве,
  - содействие развитию Ассоциации выпускников Университета путём вовлечения в ее деятельность иностранных выпускников разных лет,
  - организацию содействия и разработку рекомендаций по получению ООП Университета международных аккредитаций, проведение экспертизы о необходимости получения международной аккредитации

- образовательных программ; организацию взаимодействия подразделений Университета с аккредитуемыми организациями,
- проведение прикладных научных исследований динамики развития международного образовательного пространства, тенденций международного развития ведущих университетов мира, развития продвижения российского культурного влияния и российского образования за рубежом, динамики развития востребованных за рубежом компетенций, характера спроса иностранных студентов на российские образовательные программы.

Продвижение Университета в международном образовательном пространстве имеет существенные отличия от аналогичного процесса на локальном внутреннем рынке вследствие специфики присутствия на международном рынке, требует знания и понимания этой специфики, активного и профессионального владения иностранными языками, владения современными инструментами продвижения на различных региональных площадках. Именно это определяет необходимость разработки и параллельного продвижения международного бренда, существенно отличающегося от внутривососсийского. Все это определяет необходимость разработки философии, корпоративной культуры, характера бренда UNECONInternational; подготовки нормативных документов, регулирующих правила использования бренда; разработки и создания рекламно-информационных носителей бренда, продвижения бренда в зарубежных СМИ, социальных средах и других информационных источниках; подготовки тематических статей и репортажей, организации PR акций и мероприятий.

Приобретенный опыт международного продвижения и позиционирования может служить развитию внутривососсийского бренда на основе соответствующих рекомендаций, а также взаимодополнению внутривососсийского СПбГЭУ и международного бренда UNECONInternational.

## **6. СОЦИАЛЬНАЯ И ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

Развитие социальной и воспитательной работы в СПбГЭУ на период до 2025 г. предполагает реализацию комплекса мероприятий, направленных на формирование у студенческой молодежи социального и креативного капитала, поддержку социально значимых и предпринимательских молодежных инициатив. Одной из важнейших функций высшего образования является содействие формированию личности студента, соответственно воспитательную работу следует вести более персонализированно, необходимо создать условия для всестороннего раскрытия потенциала каждого обучающегося, Университет должен стать «студентоориентированным». В связи с этим работа должна быть основана на тесной интеграции с образовательным процессом в части освоения молодыми людьми практических навыков и коммуникативных способностей во внеучебное время, а также на ряде ключевых ориентиров государственной молодежной политики РФ: патриотизм, здоровый образ жизни, межнациональное и межконфессиональное согласие, спортивное и творческое воспитание и др. Для наиболее эффективной реализации такой работы она должна быть реализована на всех уровнях: преподавательским составом, сотрудниками профильных подразделений и в рамках системы студенческого самоуправления (самовоспитание).

Развитие социальной и воспитательной работы в СПбГЭУ на период до 2025 г. предлагается базировать на следующих принципах:

- Единства всех компонентов, образующих воспитательный процесс, т.е. многосторонность воздействия на личность через систему целей, взаимосвязь воспитания и самовоспитания.
- Уважения к личности и индивидуального подхода к каждому человеку.
- Гуманизма, который основывается на выделении положительных результатов воспитания для каждого человека.
- Связи воспитания с жизнью и трудом, подразумевающим под собой учет требований общества и государства.

Для активизации социальной и воспитательной работы в Университете предполагается решение следующих задач:

- Совершенствование системы социальной и воспитательной работы.
- Создание инфраструктуры по развитию креативного и социального капитала в рамках внеучебной и воспитательной деятельности.
- Развитие партнерских отношений, повышение активности в молодежной среде города и страны и, как следствие, улучшение имиджа вуза.
- Развитие системы студенческого самоуправления, интеграция студенческих объединений в проектную деятельность.

### **6.1. Совершенствование системы социальной и воспитательной работы**

**Методическая работа.** Стремительное изменение подходов к организации работы с молодежью ставит перед Университетом задачу по обновлению методологии воспитательной работы. В ближайшие несколько лет необходимо усовершенствовать локальные нормативные акты и методические материалы по воспитательной работе в СПбГЭУ с учетом современных трендов. Это позволит не только более эффективно выстраивать работу в Университете, но и делиться накопленным передовым опытом с коллегами из других вузов.

**Участие в волонтерских программах.** Центр привлечения волонтеров СПбГЭУ – визитная карточка Университета. Проведение целого ряда мероприятий мирового масштаба обеспечивали и будут обеспечивать волонтеры, подготовленные в нашем Университете, – Петербургский Международный Экономический Форум, Олимпийские и Паралимпийские Игры в Сочи, Кубок Конфедераций 2017, Чемпионат мира по футболу 2018. В 2020 г. предполагается проведение ряда матчей Чемпионата Европы по футболу в России. Волонтерскому центру СПбГЭУ следует подать заявку на обеспечение и этого мероприятия, а также изучить варианты расширения сотрудничества с уже существующими партнерами: фонд «Росконгресс» и др.



**Социальная работа.** Социальную работу в нашем Университете можно разделить на две части: среди студентов и среди сотрудников. В части студентов реализуются программы летней и зимней оздоровительной кампаний, которые предлагается дополнить элементами патриотического воспитания и образовательными мастер-классами и тренингами. Также ведется учет и работа со льготными категориями студентов. Сотрудникам оказывается материальная помощь в сложных жизненных ситуациях. Перспективным направлением развития является создание системы ДМС для сотрудников СПбГЭУ. Это позволит создать более привлекательные условия труда.

**Студенческое творчество.** Студенческий клуб СПбГЭУ – один из старейших клубов Санкт-Петербурга, однако в силу ряда причин нуждается в реорганизации. Предлагается создать при вузе полноценную танцевальную и вокальную школы, которые будут реализовывать как бесплатное, так и коммерческое обучение и смогут служить местом практики для студентов. Также предполагается расширение числа творческих направлений в Университете, открытие студии звукозаписи и запуск университетской лиги КВН.

**Спортивно-массовая работа и пропаганда ЗОЖ.** Предполагается сделать спорт в Университете более доступным для рядовых студентов за счет увеличения числа массовых мероприятий: соревнований, дней здоровья и т.д. Также необходимо популяризировать движение болельщиков для поддержки сборных команд Университета на соревнованиях различного уровня. Также следует расширить взаимодействие с ассоциацией студенческих спортивных клубов и принять на базе университетского спортивного комплекса несколько крупных студенческих спортивных мероприятий.

## **6.2. Формирование по развитию креативного и социального капитала у обучающихся**

В целях модернизации организационных и административных процессов в СПбГЭУ, внедрения практикоориентированного подхода в

организации образовательного и воспитательного процессов, создания студенческой инновационной экосистемы вуза и развития бренда СПбГЭУ посредством создания уникального конкурентного преимущества предлагается открыть в СПбГЭУ **молодежное инновационное пространство «Студенты – Городу»**. Работа пространства будет реализовываться по следующим направлениям:

- образование и профориентация;
- наука;
- инновации;
- распространение информации;
- консалтинг;
- конгрессно-выставочная деятельность;
- культурно-массовая работа.

Создание подобного пространства является решением важнейшей задачи по формированию корпоративной культуры Университета и вовлечению молодежи в социально значимые проекты.

В целях наиболее адресной работы с молодежью, понимая спектр активностей, интересных студентам Университета, и необходимость в качественной мотивации обучающихся к участию в различных направлениях работы, предлагается ввести **«электронное портфолио студента»**. ЭПС – это база данных, которая будет отражать как сферы внеучебной деятельности, интересные студенту, так и перечень реализованных за время учебы проектов и мероприятий с данными об их масштабе, охвате аудитории, роли обучающегося в команде организаторов и его особых заслугах. Предлагается в дополнение к диплому о высшем образовании выдавать студенту документ, заверенный Университетом и подтверждающий информацию о полученных им во внеучебное время навыках и компетенциях, что будет говорить об уровне его социального и креативного капитала будущим работодателям, а

также станет конкурентным преимуществом наших выпускников на рынке труда.

В целях развития инфраструктуры Университета, формирования корпоративной культуры и оптимизации расходов на культурно-массовую и физкультурно-оздоровительную деятельность предлагается запустить масштабный **проект по восстановлению базы отдыха СПбГЭУ «Змеинная горка»**, что позволит решить следующие задачи:

- Организация выездных мероприятий для сотрудников и студентов Университета.
- Проведение крупных городских и региональных мероприятий на базе Университета.
- Организация контролируемого досуга студентов в летний период.
- Оптимизация расходов на КМ и ФО работу.

### **6.3. Формы студенческой общественной деятельности и сотрудничество с внешними партнерами**

Студенческое самоуправление – это наиболее эффективная форма работы с молодежью. СПбГЭУ входит в число университетов-лидеров по уровню развития системы ССУ в Санкт-Петербурге и стране. В последние годы выросло число административных задач, к решению которых привлекаются студенты (стипендиальное обеспечение, качество образования, воспитательная работа, благоустройство и развитие инфраструктуры). Интегрированность системы ССУ в систему управления Университетом растет ежегодно, что положительно сказывается на достижении поставленных перед Университетом задач. Для дальнейшей интеграции предлагается проводить в Университете дни самоуправления с формированием студенческого ректората, что сделает Университет более открытым для студентов, позволит им чувствовать себя частью вуза.

**Взаимодействие с органами власти и профильными НКО.** Система работы с молодежью в Университете является частью системы молодежной политики города и страны, а значит, должна тесно взаимодействовать с целым

рядом структур: правительство Санкт-Петербурга и РФ, студенческие организации города и страны, а также другие НКО, деятельность которых направлена на молодежь. Предполагается не только расширить членство представителей СПбГЭУ в НКО и в совещательных органах при Правительстве, но и регулярно участвовать в грантовых и субсидиарных программах, реализуемых на всех уровнях системы государственной молодежной политики, а также наладить работу по составлению заявок на подобные программы под менторством преподавателей СПбГЭУ.

**Взаимодействие с коммерческими партнерами.** В условиях экономического кризиса и общей тенденции к сокращению бюджетного финансирования необходимо развивать механизмы государственно-частного партнерства и проведение студенческих мероприятий может стать эффективной платформой для сотрудничества с компаниями, чьей целевой аудиторией являются студенты. На данном этапе отношения строятся по принципу товарного партнерства (предоставление продукции или услуг взамен рекламы), в перспективе необходимо перейти к полноценному спонсорскому участию бизнеса в реализации знаковых проектов и мероприятий.

## **7. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ**

Развитие системы управления СПбГЭУ на период до 2025 г. планируется осуществлять на следующих принципах, характеризующих Университет в качестве «предпринимательского»:

- усиление управленческого состава Университета (включая административные и академические университетские подразделения)
- создание новых структур, обеспечивающих развитие перспективных форм и механизмов взаимодействия с внешними структурами;
- поддержка и стимулирование деятельности академических подразделений в новых условиях;
- диверсификация источников финансирования;

— формирование интегрированной предпринимательской культуры.

Приоритетными направлениями по совершенствованию системы управления Университетом на период до 2025 г. являются следующие:

- совершенствование структуры управления;
- совершенствование системы продвижения услуг, предоставляемых Университетом в соответствии с Уставом, включая улучшение имиджа, совершенствование бренда;
- формирование единой информационной среды как для управления, так и для организации образовательной и научной деятельности в Университете;
- развитие системы кадровой работы, включая как научно-педагогических работников, вспомогательный персонал, так и обучающихся;
- совершенствование корпоративной культуры;
- совершенствование подходов к организации и развитию проектной деятельности на основании приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 18 ноября 2016 года N 1452.

### **7.1. Структура управления**

В ходе реализации Программы усилия по совершенствованию системы управления Университетом будут сконцентрированы на планировании и реализации первостепенных шагов нормативного и административно-организационного характера, обеспечивающих среду для проведения реальных реформ.

В соответствии с концепцией «предпринимательского университета» первостепенное внимание будет уделено одновременно успешности реализации образовательных программ и/или научных исследований в увязке с эффективностью финансового обеспечения указанных видов деятельности.

С соответствие с указанным подходом, в ходе первого этапа реализации представленной Программы развития СПбГЭУ, будут организованы и осуществлены следующие системные действия:

- регулярные оценка и мониторинг эффективности работы и Администрации Университета, и базовых научно-образовательных подразделений по выполнению задач, сформулированных в Программе развития СПбГЭУ;
- прогноз ожидаемой эффективности научно-образовательной деятельности и финансовой состоятельности вновь создаваемых подразделений;
- повышение эффективности продвижения услуг, закрепленных в Уставе Университета, путем создания координирующего центра в структуре Администрации Университета и небольших подразделений (групп) на базе структурных подразделений по профилю основных направлений деятельности Университета.

В решении задач по развитию вышеуказанных системных действий будут простимулированы процессы развития действующих и создания новых образовательных, научных и инновационных подразделений, отражающих реалии современного и предполагаемого к 2025 г. рынка образовательных и научных услуг, в частности:

- факультеты приобретают статус центров финансовой отчетности, что позволит решать непосредственные задачи обеспечения высокого качества текущей образовательной и научной деятельности и планировать развитие факультета на среднесрочную перспективу;
- кафедры восстанавливают свой прежний статус – в дополнение к функционалу «держателя» учебной нагрузки, превращаются в реальные научные школы;
- планирование создания любого подразделения и/или внедрение новой образовательной программы обусловлено наличием реального запроса на предлагаемые научно-образовательные услуги (с прописыванием соответствующего экономического обоснования);
- простимулировано создание хозрасчетных подразделений, действующих по профилю основных образовательных программ (например, подразделение в структуре факультета сервиса, туризма и гостеприимства

по участию в конкурсах на право организации и проведения конгрессно-выставочных мероприятий).

## **7.2. Единая университетская информационная среда**

В современном мире использование информационных технологий является обязательным атрибутом и неотъемлемой частью функционирования любой организации, в том числе и Университета.

Объединение задач управления Университетом и выполнения основной образовательной и научной деятельности вуза с использованием современных информационных технологий требует создания единой университетской информационной среды (ЕУИС).

ЕУИС будет создаваться на базе веб-технологий, на основе уже реализованных личных кабинетов пользователей. В дополнение к существующим типам личных кабинетов (абитуриента, студента, преподавателя, сотрудника) будут созданы новые: выпускника, работодателя, руководителя. Набор доступных сервисов в существующих личных кабинетах будет существенно расширен. В частности, в личном кабинете студента будут подключены **платежные системы** с возможностью мгновенной оплаты всех платных услуг, реализуемых Университетом. Доступ в личные кабинеты ЕУИС будет возможен как из внутренней сети, так и из внешней.

Особенное внимание должно быть уделено **интерфейсу**, поскольку именно он определяет эффективность работы конечного пользователя в системе ЕУИС. Создаваемый интерфейс должен быть клиент-ориентированным, интуитивно понятным, удобным, в том числе и для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Будет реализована возможность доступа в ЕУИС с **мобильных устройств**, за счет использования адаптивной верстки веб-страниц и создания специализированных мобильных приложений.

Каждый участник образовательного процесса (преподаватель, сотрудник, студент) сможет вести личное **портфолио** (по аналогии с реализованными портфолио аспирантов). Портфолио будет включать в себя область научных

интересов, участие в конференциях, научные публикации. Как детальная, так и сводная аналитическая информация из портфолио будет доступна для кадровых служб, это будет способствовать развитию системы кадровой работы.

Единым окном доступа к ЕУИС будет являться **внутренний корпоративный портал** Университета. Пользователь, зарегистрированный на портале, будет получать доступ, в соответствии со своими правами, ко всем существующим базам данных и информационным системам Университета.

В составе корпоративного портала каждое подразделение получит возможность завести свой раздел (отдельный сайт, поддомен или веб-страницу). Такой раздел будет содержать описание подразделения и выполняемых им функций, контакты, информацию о сотрудниках, новости подразделения (в том числе, информацию о различных мероприятиях), вакансии подразделения.

Корпоративный портал будет тесно **интегрирован с официальным веб-сайтом** Университета и группами в социальных сетях. Такая интеграция должна позволить пресс-службе Университета публиковать информацию, помеченную ответственными сотрудниками «для публикации», в один клик. Это обеспечит наличие на сайте всегда актуальной информации.

Для обеспечения быстрого и эффективного взаимодействия всех участников образовательного процесса в ЕУИС будет реализован интерфейс доступа к разнообразным системам **коммуникации**: быстрые сообщения и оповещения в личных кабинетах, email и SMS рассылки, интеграция с IP телефонией и видеоконференцсвязью.

Веб-портал, интегрированный с развитыми системами коммуникаций (и совмещающий в себе отчасти функции социальной сети), будет способствовать совершенствованию единой корпоративной культуры.

В целях совершенствования управления Университетом будет создана **единая база аналитических показателей (индикаторов)**. Значение показателей будет ежедневно обновляться из существующих



информационных систем, на основе OLAP технологий. Для отбора показателей и составления методики их расчета будет создана рабочая группа, включающая всех заинтересованных лиц.

Данная база будет служить основой для формирования всей официальной отчетности Университета. Будет расширен набор сервисов по автоматическому формированию итоговой официальной отчетности.

Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений в составе ЕИУС будет реализовано **рабочее место руководителя**. В виртуальном рабочем месте руководителей разных уровней будет возможность вывести соответствующие настраиваемые аналитические индикаторы в наглядном графическом представлении, с возможностью отображения индикатора как в статике, так и в динамике.

Одной из важных задач, решаемых с помощью ЕИУС, является автоматизация основных **бизнес-процессов**. Интеграция ЕИУС с **системой электронного документооборота** позволит пользователям иметь доступ ко всем необходимым для работы документам через личный кабинет.

Создание личных **кабинетов работодателей** с возможностью предложения вакансий и подбора персонала из числа студентов и выпускников Университета, опираясь на данные портфолио, повысит конкурентоспособность выпускников на рынке труда.

Информация о научных трудах и интересах, указанная в портфолио, позволит увеличить научную коллаборацию.

Виртуальные рабочие места участников образовательного процесса (студентов, преподавателей) будут интегрированы с системой **дистанционного обучения**. Это позволит студентам: получать всю необходимую информацию, связанную с обучением, в одном месте, а преподавателям – предоставит удобный инструмент для публикации учебных материалов и их дальнейшего эффективного использования.

Развитие современной конкурентоспособной университетской среды не возможно без обратной связи. Для этого планируется запустить ряд новых

сервисов обратной связи в активном взаимодействии со студенческим сообществом, в частности сервис оценки преподавателей и курсов.

Развитие веб-сайта, активизация в социальных сетях, публикация информации о студенческой жизни должны максимально привлекать абитуриентов, вовлекать учащихся в учебный процесс и студенческую жизнь, сделают годы, проведенные в Университете, более интересными и информационно насыщенными.

В соответствии с постановлением Минсвязи комплексное развитие ЕИУС будет осуществляться на базе **отечественного программного обеспечения**, в частности на основе уникальных разработок УИТ СПбГЭУ.

Текущий передовой уровень развития информационной среды Университета позволяет выдвинуть цель: создание к 2025 г. на основе разработок СПбГЭУ коммерческой отечественной платформы «Единый электронный университет», которая, в отличие от существующих на рынке, будет адекватно соответствовать потребностям большинства высших учебных заведений. Таким образом, создание ЕИУС не только повысит качество работы всех служб Университета, но и превратится в будущем в один из источников дохода.

Развитие ЕИУС будет происходить в едином русле с объявленными Приоритетными направлениями по совершенствованию системы управления Университетом на период до 2025 г. Для этого уже в 2018 г. будет создана постоянно действующая рабочая группа, целью которой будет постоянная координация стратегии развития Университета с развитием информационной среды.

Развитие информационной среды Университета невозможно в отрыве от модернизации используемых телекоммуникационных и аппаратных средств. Для обеспечения надежной работы ЕИУС планируется создание резервного Центра обработки данных к 2022 г., расширение покрытия сети Wi-Fi, увеличение вычислительных мощностей.

В процессе достижений вышеперечисленных целей планируется создание новых структурных подразделений, :

- редакция портала Университета;
- студия для съемок видео и создания дистанционных и электронных курсов.

К 2025 г. будет сформировано «цифровое пространство» в левом крыле главного здания, выходящего на ул. Садовую, 21 для поддержки участия и развития компетенций, обучающихся в сфере «цифровой экономики».

### **7.3. Развитие кадрового потенциала**

Формирование кадрового состава, являющееся одним из стратегических направлений деятельности Университета, предполагает наличие следующих целевых групп, включающих как российских, так и иностранных граждан:

- научно-педагогические работники (НТ: или все-таки, профессорско-преподавательский состав);
- представители административно-управленческого персонала;
- представители учебно-вспомогательного персонала;
- обучающиеся Университета, а также талантливая молодежь;
- выдающиеся ученые и педагоги, видные государственные деятели и успешные предприниматели и бизнесмены.

Основными задачами, решаемыми Университетом на период до 2025 г. по формированию и совершенствованию кадровой работы, являются следующие:

- формирование оптимальных условий для профессиональной и личностной самореализации представителей Университета с получением соответствующего вознаграждения, зафиксированного Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
- разработка и реализация эффективных механизмов подбора кадров и формирования кадрового резерва Университета;

- совершенствование системы оценки эффективности работы для представителей всех вышеуказанных целевых групп, в первую очередь через заключение эффективного контракта;
- разработка и внедрение «профессиональных лифтов» с целью привлечения молодых специалистов к преподавательской и исследовательской работе;
- совершенствование подходов и механизмов по предоставлению целевой социальной защиты и поддержки сотрудников и обучающихся.

Решение указанных задач предполагает кардинальную перестройку университетской системы по работе с кадрами, затрагивающую и правовые вопросы, и административно-организационные, и финансово-экономические.

В ходе первого этапа реализации Программы будут обеспечены планирование, формирование и пилотная проработка подходов и моделей/механизмов, обеспечивающих решение вышеуказанных задач, на небольшом числе сотрудников и обучающихся.

В ходе второго этапа реализации Программы апробированные подходы и механизмы будут распространены на всех сотрудников и обучающихся, все направления кадровой работы и целевые группы.

Принимая во внимание фокусирование Университета на развитие практикоориентированных подходов в сферах образования и науки в период до 2025 г., в кадровую работу предполагается включить следующие опции:

- стимулирование участия представителей ППС в научно-практической деятельности, в первую очередь в выполнении хозяйственных договоров и/или деятельности коммерческих компаний;
- активное привлечение успешных представителей бизнеса к сотрудничеству с Университетом как в части формирования заказа на подготовку кадров и научных работ, так и в части непосредственного участия в их выполнении;
- введение системы направления ППС на стажировки в ведущие мировые научно-образовательные центры, организации социального профиля и коммерческие компании, а также предоставление годовых отпусков для повышения профессиональных компетенций;

- активное привлечение ведущих российских и зарубежных ППС для работы в Университете в рамках сетевых совместных образовательных и научно-исследовательских проектов.

Особое внимание в рамках Программы будет уделено привлечению молодежи к развитию научно-педагогической карьеры и работе в Университете. Предполагается разработать комплекс мер нормативно-правового, административно-организационного, финансово-экономического характера, создающих соответствующие условия.

#### **7.4. Формирование благоприятного имиджа**

Процесс объединения трех университетов, инициированный Министерством образования и науки Российской Федерации в 2012 г., следует считать успешно завершенным, что налагает дополнительные задачи и требования к формированию и продвижению нового позитивного имиджа Университета в России и за рубежом.

В рамках первого этапа Программы по данному направлению предполагается провести мероприятия по:

- совершенствованию административно-организационной структуры и соответствующей «перезагрузке» деятельности университетских административных и научно-образовательных структур с внешними СМИ;
- обновлению всей «линейки» информационных материалов и кейсов, демонстрирующих достижения Университета и его позиционирование в России и за рубежом;
- разработке и запуску пилотных проектов детальной «дорожной карты».

Особое внимание будет уделено налаживанию эффективной публичной работе как с профессиональной общественностью в научно-образовательной области, экономике и социальной сфере, так и с гражданским обществом.

В части работы с профессиональным сообществом приоритет будет отдан таким мероприятиям, как, например, организация:

- выступлений в «выездных» и проведение в Университете конгрессно-выставочных мероприятий, в том числе инициация международных

конгрессов по каждому из укрупненных направлений областей знаний, представленных в Университете;

- продвижения университетских научных журналов, электронных журналов, в том числе для молодых ученых, на иностранных языках;
- участия ведущих представителей ППС Университета в качестве экспертов и спикеров и т.д. на совещаниях и собраниях в различных государственных органах власти, на специализированных телевизионных программах и пр.

В части работы с гражданским сообществом, в первую очередь молодежи, приоритет будет отдан следующим направлениям:

- издание специальных серий научных серий книг и информационных материалов, популяризирующих изучение направления и областей знаний, представленных в Университете;
- активное позиционирование в социальных сетях с интересной и актуальной информацией по вопросам деятельности Университета (в том числе различными видеороликами, выступлениями известных государственных деятелей, успешных бизнесменов и пр.);
- регулярные встречи представителей руководства, ведущих ППС и обучающихся Университета с представителями СМИ, общественностью, родителями обучающихся и пр.

В рамках второго этапа Программы предполагается получить конкретные положительные результаты от пилотных проектов, инициированных в ходе первого этапа, по таким направлениям, как:

- работа с выпускниками Университета;
- сотрудничество с потенциальными потребителями университетских услуг – потенциальными работодателями и заказчиками научно-производственных работ;
- формирование и продвижение среди молодежи и работодателей города/региона/страны хорошо узнаваемых медийных символов, связанных с СПбГЭУ.

Активная роль в продвижении положительного имиджа Университета отводится обучающимся и молодежи. В частности, предполагается создание молодежного медиахолдинга при активном использовании интернет-технологий (*интернет-радио, интернет-телевидение и т.д.*) с ориентацией на прогрессивную молодежь города и региона, в том числе при поддержке городских и региональных властных структур, а также частных инвесторов. Особенность деятельности медиахолдинга будет заключаться во включении указанных активностей в учебную и внеучебную деятельность.

### **7.5. Развитие корпоративной культуры**

Процесс объединения трех университетов вызвал драматическую трансформацию и актуальность в приведении в единую систему не только структур управления и реализации научно-образовательной деятельности.

Возникла острая необходимость в формировании единой корпоративной культуры, что было связано со значительными различиями в понимании и восприятии работниками и обучающимися как фундаментальных основ своих университетов – миссий, ценностей, традиций, так и не менее важных – практических правил поведения, принятых норм общения и др.

Построение корпоративной культуры Университета базируется на осознании распределения базовых ролей между ключевыми группами:

- Администрация: создает условия и содействует ППС и обучающимся в профессиональной самореализации и личностном росте.
- ППС: обеспечивает высокое качество образовательного процесса на основе проводимых передовых научных исследований.
- Обучающиеся: участвуют в формировании и успешно обучаются в рамках выбранных образовательных траекторий; наряду с Администрацией и ППС несут ответственность за качество полученных знаний.
- Потенциальные работодатели, выпускники, родители, гражданская общественность – обеспечивают обратную связь Университета с рынком научно-образовательных услуг.

Нормативно-программные документы, реализуемые в СПбГЭУ, в частности, Коллективный договор на 2016–2018 гг., заключенный 5 мая 2016 г. между работниками и работодателем – СПбГЭУ (п. 1.2), и Правила внутреннего трудового распорядка СПбГЭУ, утвержденные 18 октября 2016 г. (п. 1.5), регламентируют отношения исключительно между ректором, администрацией и работниками, в том числе представленными общественными профессиональными организациями.

Описание принципов и механизмов и, собственно, организация социального партнерства всех ключевых групп, задействованных в обеспечении функционирования и деятельности Университета, должны быть представлены в отдельном документе – Программе развития корпоративной культуры.

С учетом основных задач и новых вызовов, в ходе реализации Программы в концепции новой корпоративной культуры Университета найдут свое отражение не только базовые постулаты, описывающие общие гуманистические и этические нормы, в частности уважение и справедливое отношение к работникам и обучающимся, забота о работниках и клиентах, лояльность к компании, компетентность в своей работе, но и нормы, отвечающие принципам «предпринимательской культуры» – стимулирование инициативы работников и обучающихся, зависимость вознаграждения от эффективности труда и пр.

С учетом приоритетов развития Университета до 2025 г., значительное внимание при формировании корпоративной культуры будет уделено выстраиванию отношений с международным и национальным научно-образовательным и бизнес-сообществами. Фактически это означает создание комфортных условий для работы с указанными ключевыми группами на всех уровнях – администрации Университета, факультетов и кафедр, учебных студенческих групп.

Успешность реализации Программы в целом и внедренная единая общеуниверситетская корпоративная культура в частности позволят



сформировать положительный имидж Университета и повысить его позиционирование в международных и национальных рейтингах.

Определенную долю содействия в этом окажет формирование корпоративного стиля Университета и традиций (символика, стиль, церемонии).

## **8. ИМУЩЕСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС И ИНФРАСТРУКТУРА УНИВЕРСИТЕТА**

Эффективная реализация уставных задач Университета, в первую очередь образовательной и научно-исследовательской деятельности, требует всестороннего развития имущественного комплекса и инфраструктуры Университета (ИКИ) путем достижения главной цели – создания современного кампуса с учетом новейших технологий ресурсосбережения и безопасности, требований к обеспечению комфортных условий жизни, работы, учебы, досуга и отдыха, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Развитие ИКИ Университета на период до 2025 г. предлагается осуществлять на основе следующих базовых принципов:

- соблюдение законности при принятии решений по использованию ИКИ на основе полного и достоверного учета федерального имущества, закрепленного за Университетом;
- повышение эффективности использования объектов недвижимости, в том числе через внедрение практики постоянного мониторинга состояния ИКИ и автоматизации процессов управления ИКИ;
- обеспечение высокого профессионализма специалистов и внедрение современных технологий по управлению ИКИ.

Достижение главной цели предполагается обеспечить путем решения следующих основных задач:

- развитие и реализация концепции распределенного кампуса с учетом современных технологий реставрации, ремонта, ресурсосбережения и

- безопасности, а также требований к обеспечению комфортных условий учебы, работы, досуга и отдыха;
- оптимизация состава, повышение качества и эффективности использования ИКИ Университета;
  - обеспечение необходимого уровня доступности зданий для маломобильных групп граждан;
  - формирование объектов инфраструктуры, открытых мест досуга, отдыха и организации внешних мероприятий, а также объектов для решения социально значимых задач;
  - оптимизация численного состава работников ИКИ, в том числе путем передачи решения части задач в создаваемые малые инновационные предприятия и сторонние структуры на аутсорсинг.

### **8.1. Развитие и реализация концепции распределенного кампуса**

Современный имущественный комплекс и инфраструктура Университета сформированы путем включения соответствующих комплексов трех университетов, объединившихся в 2012 г.

Как следствие этого, особенностью ИКИ Университета являются, в частности:

- территориальная рассредоточенность учебных корпусов и общежитий;
- наличие в составе ИК зданий, которые отнесены к объектам культурного наследия;
- необходимость постоянной коррекции локальных баз и массивов данных по объектам недвижимости, внесенных в Реестр федерального имущества (РФИ) Росимущества;

Комплексное решение указанных и иных проблем предлагается осуществить в рамках концепции распределенного кампуса, предполагающей следующие шаги:

- а. мониторинг направлений и эффективности использования зданий исходя из уставных задач – обеспечение высокого качества образовательной подготовки и проводимых научных исследований;
- б. осуществление, на основе проведенного мониторинга, «кластеризации» зданий с учетом:
- группирования факультетов, кафедр, институтов, центров и других структурных подразделений Университета для компактного размещения в соответствующих зданиях, помещениях имущественного комплекса в соответствии с реализуемыми укрупненными направлениями образовательной подготовки, проводимыми научными исследованиями и инновациями;
  - видов и уровней осуществляемой образовательной подготовки;
  - оптимальной транспортной логистики передвижения для научно-педагогических работников и обучающихся;
  - соответствия зданий и помещений имущественного комплекса задачам, стоящим перед Университетом на средне- и долгосрочную перспективу;
- в. организация комплексного внедрения и обслуживания инфраструктуры, гарантирующей, с одной стороны, комфортные жизнеобеспечивающие условия и безопасность для участников всех реализуемых в Университете уставных направлений деятельности и, с другой стороны, сокращение расходов на обслуживание зданий и сооружений за счет постоянного совершенствования материально-технической базы – проведения комплекса организационных, технических и финансовых мероприятий по ресурсосбережению (повышение тепловой защиты зданий при капитальном ремонте, утеплении зданий, перекладка электрических сетей для снижения потерь электрической энергии в зданиях, автоматизация потребления тепловой энергии на объектах Университета и т.д.);

- г. создание комфортной среды и обеспечение необходимого уровня доступности зданий учебных корпусов и общежитий для маломобильных групп работников, обучающихся и граждан;
- д. восстановление и сохранение объектов, относящихся к памятникам культурного наследия, в том числе демонстрирующих преемственность поколений и бережное отношение к истории и культуре;
- е. планирование и организация предупредительных ремонтов объектов, участвующих в обеспечении научно-образовательного процесса.

В частности, в рамках обеспечения процессов развития непрерывного образования, реализуемых на базе Университета, соответствующим ИКИ предполагается:

- а. в сфере высшего образования: по согласованию с Минобрнауки России обеспечить передачу в безвозмездное пользование для размещения автономного негосударственного образовательного учреждения части помещений в здании по адресу: Санкт-Петербург, ул. Седова, д. 15, литера А;
- б. в сфере среднего профессионального образования: организовать объединение на одной учебной площадке с соответствующим оформлением всех необходимых правоустанавливающих документов учебных заведений СПбГЭУ среднего профессионального образования.
- в. Особое внимание в рамках работ по совершенствованию ИКИ на период до 2025 г. предполагается уделить также двум направлениям:
  - созданию объектов инфраструктуры открытых мест досуга и отдыха работников и обучающихся;
  - созданию комфортной среды и обеспечению необходимого уровня доступности зданий учебных корпусов и общежитий для маломобильных групп обучающихся, работников и граждан.

В части создания или совершенствования объектов инфраструктуры открытых мест досуга, отдыха и организации внешних мероприятий, а также

объектов для решения социально значимых задач будет осуществлено, в том числе:

- создание комфортных условий проживания для привлечения иногородних и иностранных студентов, а также ведущих, в том числе иностранных, ученых, преподавателей и специалистов, в том числе за счет увеличения количества мест в общежитиях и отеле «Инжэкон» с высокими стандартами проживания;
- реновация базы отдыха «Змеиная горка» с целью создания на ее территории многопрофильного научно-технического центра с возможностью проведения конференций и отдыха сотрудников и обучающихся;
- закрепление на правах оперативного управления за СПбГЭУ дополнительно 25 квартир в здании по адресу: Санкт-Петербург, ул. Рабфаковская, д. 3, корп. 1, лит. С (служебное жилье для аспирантов и студентов);
- капитальный ремонт нежилого здания по адресу: наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. И, для размещения в здании музея;
- передача в аренду ряда помещений в целях организации питания и оказания социально-бытовых услуг для студентов.

В части создания комфортной среды и обеспечения необходимого уровня доступности зданий учебных корпусов и общежитий для маломобильных групп обучающихся, работников и граждан предполагается:

- создание на первых этажах всех учебных корпусов зон обслуживания для всех категорий лиц с ограниченными возможностями здоровья: инвалидов-колясочников, инвалидов с ограниченной двигательной активностью, инвалидов по зрению и слуху;
- оборудование Центра обслуживания инвалидов (ЦОИ) по адресу: Москательный переулок, д. 4, лит. В;

- проведение комплекса мероприятий по обеспечению доступности для маломобильных групп обучающихся в студенческих общежитиях, в том числе в общежитии на проспекте Косыгина, д. 19, корп. 2 лит. А;
- проведение модернизации волонтерского центра по адресу: Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 8, лит. А (1 этаж), с целью обеспечения обслуживания маломобильных групп обучающихся.

## **8.2 «Совершенствование системы управления имуществом комплексом и инфраструктуры»**

В соответствии с Методическими рекомендациями Минобрнауки России от 18.05.2012 № МК-677/15 по реализации Концепции осуществления Минобрнауки России полномочий собственника в Университете сформирована и функционирует система управления имуществом комплексом. В Методических рекомендациях предписывается обеспечить формирование в подведомственных организациях единой системы управления имуществом комплексом, в компетенцию которой входит решение большого объема задач по управлению имуществом комплексом.

В состав единой системы управления входят:

а) структурные органы управления (аппарат помощников проректора по развитию университетского комплекса, а также соответствующие службы, управления и отделы);

б) коллегиальные органы управления (комиссии):

- комиссия по рассмотрению вопросов использования и распоряжения федеральным имуществом, закрепленным за Университетом. Председатель комиссии - ректор. Заседания комиссии проводятся регулярно согласно плану, а также по мере необходимости проводятся внеплановые заседания, касающиеся, в частности, сдачи помещений в аренду;

- комиссия по контролю соблюдения требований законодательства РФ по вопросам использования и распоряжения имуществом, закрепленным за СПбГЭУ и эффективности его использования. Председатель комиссии - ректор;

- комиссия по проведению фактической инвентаризации недвижимого имущества СПбГЭУ. Председатель комиссии - проректор по развитию университетского комплекса.

в) средства управления:

- информационно-аналитическая система (ИАС) «Мониторинг»;
- автоматизированная система управления федеральным имуществом (АСУФИ), реализуемая на основе межведомственного портала Росимущества (МВ портал);
- система электронного документооборота «Тезис»;
- специализированная система управления и взаимодействия внутри управления имущественных отношений (на основе мессенджера Telegram).

В связи с возрастанием объема и сложности задач, стоящих перед Университетом на период до 2025 г., предлагается осуществить комплекс взаимоувязанных мероприятий по совершенствованию и развитию системы управления ИКИ:

- оптимизация структурных органов управления ИК. На первом этапе до 2020 г. планируется перевести на аутсорсинг хозяйственное управление.

В дальнейшем на аутсорсинг планируется перевести другие структурные подразделения, в частности управление охраны и безопасности, деятельность которых не соответствует уставным задачам Университета.

- создание в Университете ряда малых инновационных предприятий, способных взять на себя часть непрофильных для образовательной организации высшего образования задач (управление автотранспортом, гостиничное хозяйство);

- разработка и внедрение автоматизированных систем управления объектами недвижимости, в том числе, создание электронного архива аудиторного фонда Университета;

- реализация механизмов автоматизации при планировании и контроле за ходом всех видов ремонтно-строительных работ;

- создание прозрачной единой системы пунктов питания Университета;

- повышение эффективности использования имущественного комплекса при организации и проведении сделок по передаче в аренду помещений на объектах ИК в целях формирования внебюджетного дохода Университета. При этом необходима разработка перспективного Плана сдачи в аренду помещений ИК, согласованного с Управлением имущественных отношений СПбГЭУ, в соответствии с приоритетами Минобрнауки России.