

## **СОГЛАСОВАНА**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный медицинский университет имени В. И. Разумовского» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Ректор

\_\_\_\_\_ / А.В.Еремин /  
(подпись) (расшифровка)

**приоритет**  Документ подписан  
электронной подписью

Сертификат: 00CE5CD4A31B70E7543260253DF3483103

Владелец: Еремин Андрей Вячеславович

Действителен: с 26.06.2025 по 19.09.2026

Дата подписания: 29.10.2025

### **Программа развития**

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский государственный медицинский университет имени В. И. Разумовского» Министерства здравоохранения Российской Федерации  
**на 2025–2036 годы**

Саратов, 2025 год

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

- 1.1. Краткая характеристика
- 1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период
- 1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал
- 1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

### **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

- 2.1. Миссия и видение развития университета
- 2.2. Целевая модель развития университета
- 2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)
  - 2.3.1. Научно-исследовательская политика
  - 2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации
  - 2.3.3. Образовательная политика
  - 2.3.4. Политика управления человеческим капиталом
  - 2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика
- 2.4. Финансовая модель
- 2.5. Система управления университетом

### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

- 3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения
- 3.2. Стратегическая цель № 1 - Обеспечение глобальной конкурентоспособности специалистов для индустрии здравостроительства, способных создавать, внедрять и использовать инновационные продукты и технологии, модифицирующие ключевые факторы благополучия людей во временном континууме жизни.
  - 3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета
  - 3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития

университета

3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.3. Стратегическая цель № 2 - Обеспечение национальной конкурентоспособности исследований и разработок университета за счет системной генерации первичных инноваций высокого уровня готовности, доступных и востребованных в секторе здоровья

3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.4. Стратегическая цель № 3 - Позиционирование университета как актора индустрии здравостроительства на национальном уровне.

3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

#### **4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА**

4.1. Описание проекта

#### **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА**

5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

5.2. Стратегии технологического лидерства университета

5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации

5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства

5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета

5.4. Описание стратегических технологических проектов

5.4.1. Полигон здравостроительства «РСМтех»

5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта

5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта

5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта

# **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

## **1.1. Краткая характеристика**

Известность и заслуженная репутация СГМУ как одного из старейших медицинских вузов страны, качество образования которого отвечает мировым стандартам подготовки медицинских кадров, определили приток учащихся не только из России, но и из 57 стран ближнего и дальнего зарубежья, доля которых среди обучающихся по образовательным программам высшего образования достигает 68,5%. Общая численность студентов составляет более 8800 человек. Лечебную деятельность университет обеспечивает в собственном клиническом центре, мощность которого достигает 1800 коек, ежегодно на его базе проходят лечение более 62 тыс. пациентов из всех регионов Российской Федерации. Университет объединяет 25 локаций в разных частях г. Саратова, его кампус насчитывает более 40 зданий и является функциональной и инфраструктурной частью городской среды. Филиалов в других городах университет не имеет.

Последнее десятилетие отметилось планомерным увеличением активов университета, позволяющих реализовывать трансформационные изменения в перспективе до 2036 года:

- инфраструктурных – открытием RND подразделений: научно-производственного центра технологий здорового питания, научно-производственного и образовательного центра молекулярно-генетических и клеточных технологий, научно-образовательного центра клинических и биомедицинских исследований; образовательных подразделений: лаборатории цифровых систем в фармации; 2 малых инновационных предприятий; медицинских подразделений: центра медицины сна, центра персонализированной медицины и фармакогенетики, университетской клинической больницы по профилю психиатрии, наркологии с центром ментального здоровья; управления стратегического развития инноваций с центром трансфера технологий здоровьесбережения; трансформацией факультетов в институты и высшие школы;
- финансовых – увеличением консолидированного бюджета университета до 8,2 млрд. руб., удельного веса финансового обеспечения от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ до 5,8 %;

- человеческого капитала – повышением доли работников до 39 лет в общей численности НПР до 33%; созданием условий для самореализации 5 научных коллективов и инициативных групп;
- организационных – формированием 3 образовательных кластеров для реализации основных профессиональных образовательных программ, программ дополнительного профессионального образования: 1 – медицины здоровья, 2 – гуманитарных проблем медицины и общественного здоровья, 3 – фармации и биотехнологии; расширением линейки образовательных авторских и кастомизированных программ и модулей, формируемых на основе реализации финансируемых университетом проектов перспективных научных исследований;
- цифровых – внедрением информационной системы управления образовательным процессом на базе 1С: Университет ПРОФ и системы единого документооборота, медицинских информационных систем, а также связанной с ними системы ИТ- и инженерной инфраструктуры, серверного и сетевого оборудования.

Своим конкурентным преимуществом университет видит создание практики отраслевого технологического лидерства для подготовки специалистов, обладающих набором дополнительных метакомпетенций в секторе здоровья, для чего осуществлена кластеризация образовательных, научных и лечебных подразделений, а также спортивной инфраструктуры и кампуса на основе принятой университетским сообществом концепции здравостроительства. Открыты новые специальности бакалавриата 19.03.01 Биотехнология и специалитета 06.05.01 Биоинженерия и биоинформатика; магистратуры 19.03.01 «Биотехнология продуктов функционального, лечебного и профилактического питания». В будущем предполагается расширение направлений подготовки кадров для сектора здоровья, изменение базового исследовательского протокола в пользу интегративных исследований здоровья и благополучия человека, формирование бренда университета, определяющего его идентичность.

Университет реализует сетевое взаимодействие в рамках консорциумов – нижневолжского научно-образовательного кластера, цифровых медицинских университетов, Сетевого университета медицинских технологий, а также выступает в качестве базовой организации при реализации международной сетевой ОПОП по специальности «фармация» с Самаркандским медицинским университетом, сетевая практика по фармакогнозии с Белорусским государственным медицинским

университетом. На базе Уральского высшего медицинского колледжа «Максат» (г. Уральск, республика Казахстан) открыт ресурсный центр СГМУ им. В.И. Разумовского для повышения качества медицинского образования граждан ближнего зарубежья. Ведется научно-техническое сотрудничество с университетами из Китайской Народной Республики – Шаньдунским высшим институтом китайской медицины (г. Яньтай), Исињским институтом пищевых продуктов и биотехнологии (г. Исињ) и Цзанънанским университетом (г. Уси).

## **1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период**

В период с 2014 по 2024 год в университете проводились мероприятия, направленные на оптимизацию/ улучшение и рост показателей эффективности основных видов деятельности: образование, научные исследования, трансфер знаний, технологий и коммерциализация разработок, управление человеческим капиталом.

В рамках образовательной деятельности создано ядро подготовки кадров для сектора здоровья путем выполнения следующих мероприятий:

- расширения мульти- и междисциплинарности университета за счет создания медико-инженерного и социо-гуманитарного треков для подготовки специалистов в новых областях – биоинженерии и биотехнологии, общественного здравоохранения и формирования уникальных практик-ориентированных образовательных программ магистратуры;
- кластеризации по содержательному принципу (кросс-дисциплинарности) кафедр профильных гигиенических дисциплин, гигиены и экологии, эпидемиологии, общей биологии, фармакогнозии и ботаники, фармацевтической технологии и биотехнологии, экономики и управления здравоохранением и фармацией, психиатрии, наркологии, психотерапии и клинической психологии, философии, гуманитарных наук и психологии, лечебной физкультуры, спортивной медицины и физиотерапии, спортивной медицины, физического воспитания, а также физкультурно-оздоровительного комплекса, лыжной базы и спортивно-оздоровительного лагеря «Медик» с созданием пакета ядерных программ (дисциплин) для сектора здоровья;
- реализации образовательного гринфилда «Врач будущего» на базе института клинической медицины и педиатрического факультета для подготовки врачей-

- исследователей, включая дисциплины в рамках основной специальности, дополнительной квалификации, обязательных и элективных курсов;
- вовлечения студентов в проектную деятельность отраслевых организаций-партнеров, для чего подготовлены базы практики/стажировки обучающихся, расположенные в организации реального сектора экономики – ООО МТС Линк, индустриального партнера – ПАО Сбербанк;
  - внедрения в учебный процесс новой дисциплины «Нутрициология и разработка лечебного питания» в рамках основных профессиональных образовательных программ специалитета «Лечебное дело», «Педиатрия» (обучено более 500 студентов);
  - осуществления регионального инновационного профориентационного проекта «Медицинские классы», охватившего все районы Саратовской области.

Результатом данных мероприятий стало формирование уникального образовательного портфеля, соответствующего требованиям внешних стейкхолдеров, вовлечение обучающихся в проектную деятельность, обеспечение повышения позиций/присутствия образовательной организации в национальных и региональных рейтингах, в том числе в мировом рейтинге университетов «Times Higher Education Impact Rankings», вошел в категорию «Лучшие вузы» рейтинга российских высших учебных заведений «Национальное признание – 2021». В 2025 году СГМУ вновь подтвердил свой статус одного из ведущих медицинских вузов страны, войдя в число восьми лучших университетов России согласно новому Предметному глобальному агрегированному рейтингу.

В рамках научной деятельности создано исследовательское ядро подготовки кадров для сектора здоровья путем выполнения следующих мероприятий:

- содержательной диверсификации базового исследовательского протокола в пользу интегративных исследований здоровья и благополучия человека с учетом теоретической рамки, форматов исследований, кадрового потенциала, коммуникативных ресурсов;
- реализации новых дисциплинарных направлений научных исследований в области молекулярной биологии и генетики, технологий персонализированного, лечебного и функционального питания, профилактических средств ухода, цифровых решений для проектирования здоровья на протяжении жизни, исследований индивидуальной нормы, организма человека как живой системы на основе карт знаний и анализа

изменений дисциплинарного ландшафта, в рамках которого ведется развитие материально-технической базы научно-производственных и образовательных центров;

- создания Высшей школы биотехнологии пищевых систем, Высшей школы управления здоровьем, клинической психологии и сестринского образования, лаборатории этики и психологии, реализующих новую исследовательскую повестку;
- разработки наукоемкой медицинской продукции (генетических тест-систем, векторов, синтетических олигонуклеотидов, биомаркеров на основе наночастиц с заданными характеристиками), технологий олигомерных энтеральных и унифицированных полимерных смесей (сипингового питания), а также продуктов нутритивной поддержки;
- конструирования эффективной материальной и нематериальной системы мотивации научно-педагогических работников и наставничества обучающихся.

Результатом высокого уровня проводимых в университете научных исследований, эффективных мер стимулирования публикационной активности стали рост числа публикаций в изданиях, индексируемых в международных реферативных базах данных в 3 раза, в т.ч. число публикаций в изданиях 1-2 квартилей – в 7 раз, увеличение объема полученных грантов российского научного фонда, фондов перспективных исследований, содействия инновациям, президентских грантов, грантов Правительства РФ в 10 раз, внебюджетных доходов от осуществления НИОКР в 2 раза.

В 2022 году университет вышел на качественно иной уровень исследовательской работы, осуществив разработку в совершенно новой для себя области – промышленной фармации. В рамках федерального проекта «Медицинская наука для человека» университетом в 2023 году впервые получено разрешение Минздрава России и проведено клиническое исследование I фазы лекарственного препарата растительного происхождения экстракта Аврана лекарственного таблетки по требованиям государственной фармакопеи.

В рамках трансфера знаний создана трансляционная модель, реализуемая путем выполнения следующих мероприятий:

- создания 12 многопрофильных RND клиник на базе клинического центра, являющихся площадкой внедрения в медицинскую деятельность новых разработок и реализации протоколов клинической аprobации, клинических исследований/испытаний лекарственных препаратов/медицинских изделий;
- разработки конкурентоспособных технологий и продуктов на основе конкурсного финансирования проектов в виде внутривузовских грантов и последующего внедрения в образовательную деятельность путем разработки учебных программ.

В рамках коммерциализации разработок создана единая система управления интеллектуальной собственностью для обеспечения полного жизненного цикла инновационных продуктов, технологий и услуг в сфере здоровьесбережения на основе подходов дизайн-мышления путем выполнения следующих мероприятий:

- открытия центра трансфера технологий здоровьесбережения для разработки и сопровождения хода реализации стратегии внедрения разработок в медицинскую деятельность, а также выполнения технологических проектов;
- создания нормативно-методических условий функционирования комиссий по интеллектуальной собственности, нематериальным активам и операционных протоколов по работе с конфиденциальной информацией, правовой охране результатов интеллектуальной деятельности, оценки их первичной стоимости, постановки на балансовый учет и последующей амортизации;
- внедрения программы открытого лицензирования и системы ранжирования сроков полезного использования результатов интеллектуальной деятельности в зависимости от данных ежегодного мониторинга изменений отраслевых рынков товаров, услуг и вида заказчиков с целью повышения эффективности расходования средств на поддержание патентов в силе;
- реализации модели коммерциализации разработок в виде различных форм взаимодействия университета с бизнес-партнерами.

Результатом реализации данных мероприятий явился успешный совместный проект вывода на рынок медицинского изделия для травматологии и ортопедии, используемого для замещения краевых дефектов костной ткани при эндопротезировании коленного сустава. Созданный в СГМУ объект интеллектуальной собственности был передан по лицензионному договору индустриальному партнеру, что позволило получить регистрационное удостоверение и наладить серийное производство медицинского изделия.

Эффективный маркетинг разработки обеспечил получение дохода университету от продаж в виде роялти.

Осуществляется также крупный проект в области цифрового здравоохранения с ООО «СберМедИИ» (SberMedAI) – разработан алгоритм на базе искусственного интеллекта для определения рентгенологических симптомов остеоартроза коленного сустава. Правовая охрана программного обеспечения проведена через механизм совместного правообладания в Роспатенте, запланирована его регистрация в качестве медицинского изделия.

О востребованности разработок университета свидетельствует ежегодное заключение лицензионных договоров с индустриальными партнерами и рост доходов от использования результатов интеллектуальной деятельности.

Начата системная реализация процессов, направленных на создание благоприятных условий для последующего формирования инновационной экосистемы, обеспечивающей целостный подход к трансферу технологий здоровья, способствующему прогрессивному социальному-экономическому развитию отрасли региона и Российской Федерации, а также технологическому лидерству в индустрии здравостроительства.

В рамках реализации стратегии управления человеческим капиталом для увеличения потенциала работников выполнен ряд мероприятий:

- разработки и внедрения интегрированной программы воспитательной работы, состоящей из 4 проектов: 1. центр компетенций платформы АНО «Россия – страна возможностей» (более 2000 студентов получили паспорта компетенций), 2. «академический акселератор» (охват участников более 400 человек), 3. завтрак с ректором, 4. летняя образовательная школа «Наследие Разумовского» на базе спортивно-оздоровительного лагеря «Медик» (около 600 человек);
- создания социокультурной программы по адаптации иностранных обучающихся для погружения в русскую культуру и инициации межкультурного обмена, включающей в себя культурно-массовые, образовательные и спортивные мероприятия (организовано 15 мероприятий, охват участников 995 человек);
- внедрения программы дополнительного профессионального образования «Лидеры здравоохранения» (обучены 230 студентов);

- создания Совета молодых специалистов (более 40 молодых преподавателей), для которых открыты возможности в получении практического опыта в рамках проектной деятельности;
- внедрения системы наставничества, тьюторства в условиях моделирования «ситуации успеха» и повышения внутренней конкуренции, самореализации и медиации.

Результатом данных мероприятий стали привлечение в Университет высококвалифицированных сотрудников из реального сектора экономики для реализации основных профессиональных образовательных программ специалитета, бакалавриата и магистратуры, создание 3 профессиональных профилей индивидуальных карьерных траекторий, разработка положения о кадровом резерве, валидированных оценочных листов по его прямому ранжированию, создание функционального института наставничества, состоящего из 10 наставников по реализации образовательной, исследовательской и медицинской деятельности.

### **1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал**

Имеющаяся уникальная ресурсная база, обеспечивающая деятельность университета по основным направлениям, позволила сформировать за последние 5 лет благоприятную экосистему для развития трансфера лучших мировых практик и собственных разработок в образование, науку и медицинскую деятельность.

Эффективность образовательной деятельности демонстрируется положительной динамикой численности обучающихся в рамках большинства укрупненных групп направлений: «лечебное дело» – на 13%; «стоматология» – на 14%; «педиатрия» – на 17%, «медико-профилактическое дело» – на 59%; «клиническая психология» – на 81%, что позволяет уверенно закрывать потребности регионального и национального звеньев первичной медико-санитарной помощи в специалистах. Расширение спектра направлений подготовки кадров характеризуется появлением в университете новых образовательных треков: технического («биоинженерия и биоинформатика», «биотехнология») и социо-гуманитарного («общественное здравоохранение», «управление сестринской деятельностью»).

Качество приема абитуриентов за указанный период также возросло, что, в том числе связано с внедрением инновационного проекта «Медицинские классы».

На сегодняшний день проектом полностью охвачены 37 районов Саратовской области и прилегающие территории. Количество школ, сотрудничающих с университетом выросло на 40%, медицинских классов – на 240%; контингент обучающихся – на 30%. Реализация данного проекта позволила увеличить количество обучающихся, поступивших в университет до 83% из числа выпускников медицинских классов, имеющих более углубленные знания в области профильных общеобразовательных дисциплин.

Востребованность выпускников демонстрируется стабильно высокими цифрами трудоустроенных специалистов в медицинские организации и специализированные учреждения (ФСИН, ФМБА, МВД, Роспотребнадзор, РЖД) региона и страны, а также Пензенской, Тамбовской, Ульяновской, Брянской Калининградской, Липецкой, Волгоградской областей, Республики Тыва, Калмыкия, Ингушетия, Дагестан, а также Чеченской и Кабардино-Балкарской Республики. В связи с сохраняющимся кадровым дефицитом на территориях в Университете уже второй год работает программа Правительства области, по которой обучающиеся могут заключить договор, по условиям которого региональное правительство оплачивает обучение, а потенциальный выпускник обязуется отработать 3 года по направлению территориального Минздрава на местах, в которых имеется потребность в специалистах. Данная программа действует по двум специальностям «Лечебное дело» и «Педиатрия». В настоящее время по этой программе обучаются 66 студентов.

В рамках приемной кампании 2025 года число бюджетных мест по целевым направлениям увеличилось в 2 раза и достигло 800. Дополнительно выделено 200 мест для обучения за счет средств регионального бюджета для участников проекта губернатора Романа Бусаргина «Губернаторский набор». Данная программа позволяет талантливой молодежи поступить в вуз на особых условиях благодаря специальной региональной квоте. По завершении обучения выпускники обеспечиваются гарантированным устройством на работу в лечебных учреждениях региона.

В рамках реализации программы новой международности университета также отмечается положительная динамика роста численности обучающихся на 54% с географической диверсификацией абитуриентов из стран Африки и Азии за счет развития службы международного маркетинга высшего образования через

определение стратегии в развитии международных отношений, трендов новой международности, формирование международной карты университета.

Ресурсное обеспечение университета демонстрируется положительной динамикой финансовых показателей и материально-технического обеспечения.

Доходы из внебюджетных источников увеличились на 88% за счет расширения спектра услуг, оказываемых по всем направлениям деятельности университета.

Конкурентность материально-технической базы в рамках портфеля проектов, связанных с разработкой генетических исследований для сектора здоровья обеспечивается высокотехнологичным оборудованием центра молекулярно-генетических и клеточных технологий, используемого для обеспечения полного цикла разработки генетических тест-систем, а также оригинальных решений для генодиагностики и генотерапии на основе функциональных наноматериалов. С использованием оборудования для автоматизированного олигосинтеза происходит наработка необходимых компонентов будущих тест-систем в лабораторных масштабах. Создаваемые тест-системы проходят этапы пост-синтетической очистки, всесторонней физико-химической оценки, аналитической валидации и тестирования на сериях клинических образцов с соответствующей документальной поддержкой (комплект технической документации, научно-технические отчеты, РИД, научные публикации). Параллельно идет постоянное пополнение биобанка уникальных клинических образцов генетического материала.

Кластер биотехнологии пищевых систем располагает лабораторным и производственным оборудованием для разработки и выпуска инновационной продукции опытно-промышленными партиями, в том числе лабораторные и промышленные дегидраторы, машина ударно-центробежного действия Akita jp VJ 150B, машина мукомольная Mockmil 200, что позволяет получать пищевые системы (продукцию) с высокой концентрацией эссенциальных веществ, а также минорные биологически активные компоненты пищи без применения биологически активных добавок и других функциональных добавок.

Медицинская деятельность в направлении индивидуального ДНК-картирования хронических неинфекционных заболеваний осуществляется на базе центра персонализированной медицины и фармакогенетики, материально-техническую базу которого составляют современные секвенаторы и ПЦР-боксы,

обеспечивающие на основе анализа системы цитохромов определение чувствительности пациентов к тем или иным лекарственным препаратам.

Кадровый потенциал университета характеризуется устойчивыми показателями остеопороза профессорско-преподавательского состава и научных работников, значения которой превышает 70% от общего количества занятых сотрудников.

Уровень конкурентоспособности в сфере науки и технологий характеризуется увеличением доходов от НИОКР и научно-технических услуг на 97%, что обусловлено ростом числа контрактов на выполнение клинических исследований и испытаний, НИОКР, доходов от использования результатов интеллектуальной деятельности (паушальные платежи, роялти от производства, дивиденды от открытых при университете малых инновационных предприятий), в том числе бренда университета. По прямым заказам индустриальных партнеров были разработаны научные продуктивные решения. Успешными примерами тому являются контрактные НИОКР, выполненные по заказам: ФГБУ «НМИЦ ТПМ» Минздрава России на создание технологии изготовления пищевого продукта с заданными свойствами – экзогенного источника нитратов как потенциальных доноров оксида азота; ПАО Сбербанк – на разработку системы искусственного интеллекта для диагностики остеоартроза на базе нейронных сетей глубокого обучения.

Таким образом, анализ современного состояния университета свидетельствует о его высоком потенциале как центра технологического лидерства, который в среднесрочной перспективе станет реальным актором, формирующим индустрию здравостроительства.

#### **1.4. Вызовы, стоящие перед университетом**

Реализация стратегии технологического лидерства университета направлена на преодоление ряда вызовов на мировом и национальном уровнях.

Ключевые вызовы университет формулирует через ряд уникальных событий, связанных с наступлением третьей фазы глобального эпидемиологического перехода, включающего ряд сюжетов:

- сюжеты глобального демографического «взрыва» и смены модели воспроизводства в части фертильности, который характеризуется

стримительным ростом численности населения мира, достигающей 8,27 млрд. человек на 2025 год с последующим ее увеличением более, чем на 90 млн. человек в год (прирост около 1 млрд. человек к 2036 году), тенденцией к росту численности населения России до 146,26 млн. человек на 2025 год с последующим ее увеличением более, чем на 60 тыс. человек в год (прирост около 600 тыс. человек к 2036 году) (рисунок 1).

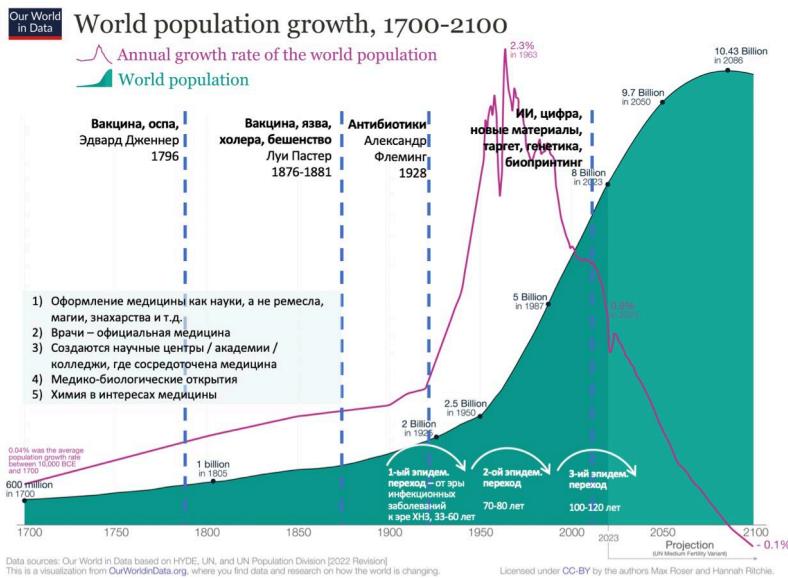


Рисунок 1 – Рост численности населения, 1700-2100 гг.

На качественном уровне эти сюжеты характеризуются эволюционным скачком и так называемым «конкурсом на новый господствующий вид», секуляризацией и демократизацией, асимметрией психологического и физического состояний человека, что требует от университета разработки новых подходов, связанных с влиянием на медико-демографические показатели здоровья населения, а также создания новых образовательных программ в сфере эпидемиологии, демографии, социологии медицины и общественного здоровья.

- сюжет так называемого «120-летнего человека», который характеризуется увеличением средней ожидаемой продолжительности жизни населения мира до 77,9 лет на 2025 год с прогнозируемым ее ростом на 2,5 года каждые 10 лет (около 81 года к 2036 году), тенденцией к увеличению средней ожидаемой продолжительности жизни населения России до 73,2 лет на 2025 год с прогнозируемым ее ростом до 80 лет к 2036 году (рисунок 2);

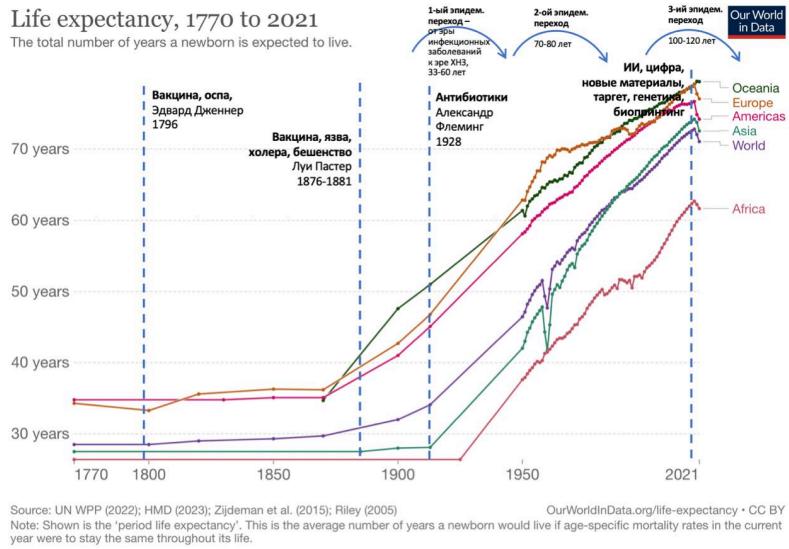


Рисунок 2 – Средняя ожидаемая продолжительность жизни при рождении в мире и на континентах (по мат. World Health Organization)

На качественном уровне этот сюжет характеризуется как сумма технологий 5П Медицины, приватизации здоровья в виде максимального биохакинга, инженеринга пренебрежимого здоровья, что требует от университета разработки новых подходов к таргетной проактивной профилактике хронических неинфекционных заболеваний, разработки систем здорового питания, бесшовного сопровождения здоровья человека на протяжении его жизни, а также создания новых образовательных программ в области санитарного благополучия человека, биотехнологии, биоинженерии, нутрициологии, акушерства и гинекологии, неонатологии и педиатрии, медицинской профилактики.

- сюжет возрастного перераспределения населения (геронтократии), который характеризуется значительным дисбалансом между ожидаемой продолжительностью здоровой жизни, достигающей в мире 67,6 лет, в России – 64,2 года, когда фиксируется наибольший вклад индивида в этот показатель, и незддоровой жизни, достигающей в мире 10,3 лет, в России – 9,0 лет, когда преобладает вклад медицины и здравоохранения.

На качественном уровне этот сюжет характеризуется суженными диапазонами комфорtnости, ограниченной способностью приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды у населения в возрасте 65+, а также его зависимостью от климатического и технологического драйвов, что требует от университета разработки новых профилактических и косметических средств ухода за слизистыми оболочками, кожей и ее производными, зубами,

продуктов функционального питания, методов индивидуального ДНК-картирования хронических неинфекционных заболеваний, а также создания новых образовательных программ по направлениям дерматовенерологии, косметологии, стоматологии, геронтологии и гериатрии, фармакогенетики и здорового образа жизни (велнес, фитнес и бьюти-технологий).

- сюжет ограничения естественного отбора в человеческой популяции (инженеризации медицины), который характеризуется ростом расходов государства на здравоохранение (доли от внутреннего валового продукта), отсутствием корреляции между расходами и средней ожидаемой продолжительностью жизни населения (рисунок 3);

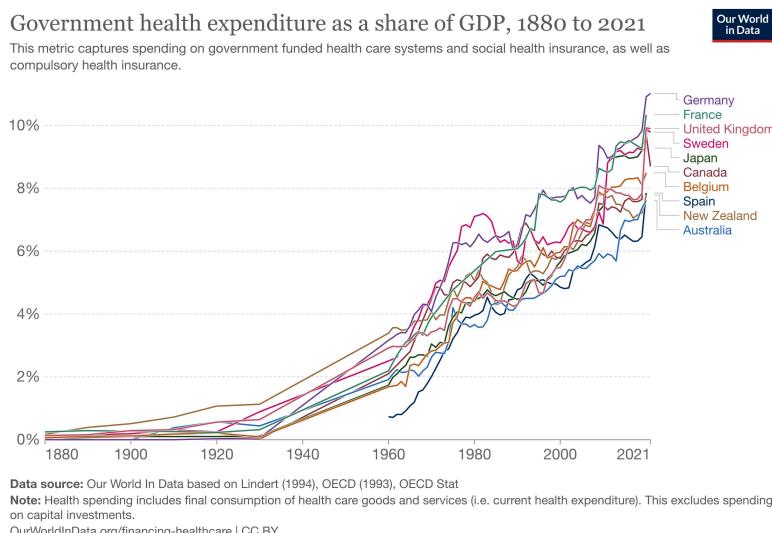


Рисунок 3 – Расходы государства на систему здравоохранения (доля от ВВП)

На качественном уровне этот сюжет характеризуется модификацией генетического кода населения, вызванной сворачиванием естественного отбора, необходимостью инженеризации последнего на уровне фертильности, сдвигом медианы возраста возникновения первых хронических неинфекционных заболеваний, что требует от университета разработки новых лекарственных препаратов, медицинских изделий и технологий и создания рабочих программ в области технологического предпринимательства, трансфера технологий, обеспечения оборота медицинских изделий, нормативно-правового регулирования новых видов медицинской и немедицинской деятельности.

- сюжета отсутствия корреляции между расходами государства на систему здравоохранения и ростом средней ожидаемой продолжительности жизни населения (рисунок 4);

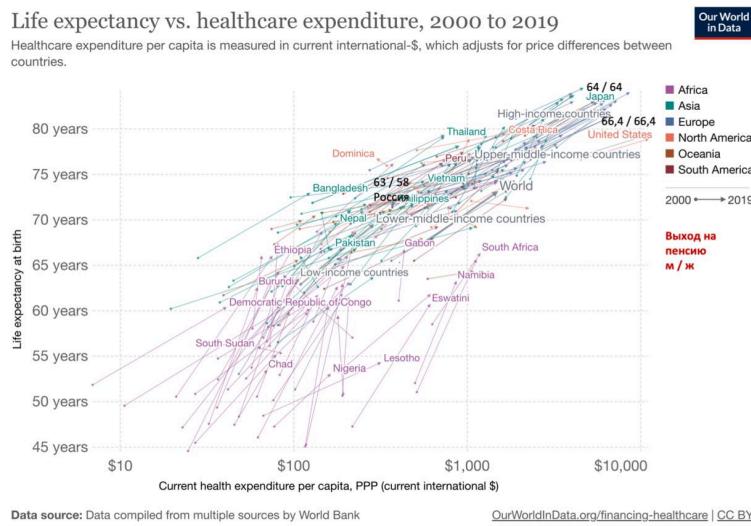


Рисунок 4 – Корреляция продолжительности жизни и расходов на систему здравоохранения

На качественном уровне этот сюжет характеризуется наращиванием расходов без увеличения продолжительности жизни, что ведет к пренатальной ловушке и так называемой ловушке «последней мили» и требует от университета разработки способов коррекции внутриутробной жизни плода, влияния на амнион как на среду обитания, модификации периода «первой тысячи дней», активного долголетия и здоровой старости и разработки новых образовательных программ в области медицинской валеологии, прикладного спорта, физического воспитания.

- сюжет 100% урбанизации в части плотности населения, которая в мире достигает 60,6 человек на 1 км<sup>2</sup>, в России – 8,5 человек на 1 квадратный километр.

На качественном уровне эти процессы характеризуются глобальной урбанизацией – переходом в новое качество жизни, в том числе качество медицинской помощи, связанностью и высокими скоростями прохождения инновационного и потребительского сигналов, ускорением развития общества и новыми требованиями к благосостоянию (уровень заработной платы), работе (метакомпетенции, дополнительные квалификации), семье (среда роста и развития детей), инфраструктуре городов (комфортная городская среда, качественное жилье, санитарное благополучие, спортивные и физкультурно-оздоровительные организации), изменений в ценах и тарифах, восприятии брендов и использовании сервисов и услуг, что требует от университета разработки гигиенических и экологических технологий мониторинга окружающей среды и санитарного

благополучия, а также соответствующих новых образовательных программ в области медико-профилактического дела.

Текущими мировыми и национальными вызовами, на которые также отвечает университет, являются смена контекстов медицины – другая структура заболеваний, ассоциированная с демографической динамикой, фазовый переход от классической медицины к точной и персонализированной, смена объектов медицины от болезни у пациента к индивиду с его персональными параметрами и до индивида как живой системы, уход от понятия средней нормы к индивидуальной, кризис благополучия индивида, для чего на базе собственного клинического центра создаются RND клиники и центры здоровья, модифицируются учебные планы реализации основных профессиональных образовательных программ.

## **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

### **2.1. Миссия и видение развития университета**

#### **Миссия университета**

Создание и трансляция технологий здравостроительства на основе подготовки профессионалов нового поколения и проектирования продуктов, технологий и услуг, модифицирующих ключевые факторы благополучия человека во временном континууме жизни.

#### **Ценности университета**

В качестве абсолютных ценностей университет декларирует жизнь и здоровье людей; уважение к личности и её качествам: пассионарности, гражданственности; репутацию; мыследеятельностный подход; устойчивое развитие; академическую свободу; корпоративную культуру; открытость к инновациям; ответственность за общий результат, которые являются базисом для формирования идентичности и построения бренда.

#### **Видение развития университета**

Трансформация из отраслевого университета в реального актора, формирующего индустрию здравостроительства и обеспечивающего подготовку профессионалов нового поколения, трансляцию знаний и способов мышления, а также социальнозначимых продуктов, технологий и услуг для активной и продолжительной жизни населения России.

### **2.2. Целевая модель развития университета**

Ключевым смыслом целевой модели развития университета как актора, формирующего индустрию здравостроительства, является интеграция ядерных видов деятельности – образовательной, исследовательской и медицинской через ресурсный контур трансфера инноваций.

Качественными характеристиками данной целевой модели станет наличие:

- совместной стратегии интеграции университета в региональные процессы на основе лидерства в образовательной, научной и социальной функциях через концепцию предпринимательского университета и «вуз», включенного в региональное развитие – прогнозирование исследовательских областей технологических разработок, новых рынков;
- индивидуальных стратегий патентной защиты для каждого приоритетного технологического проекта в соответствии с разработанными «дорожными картами» по коммерциализации разработок;
- внедрение agile-методологии в управление проектами для ускорения вывода продуктов на рынок;
- кадрового потенциала обучающихся и сотрудников, обладающих, помимо базовых и универсальных, специфическим набором технологических метакомпетенций, позволяющих конструировать, внедрять и эффективно использовать инновационные решения;
- усиление кадрового потенциала университета за счет привлечения ученых, совмещающих НИОКР и лечебную деятельность на базе Клинического центра университета для обеспечения механизмов внутреннего трансфера и разработки технологий масштабирования продуктов на внешний рынок;
- расширение спектра предлагаемых образовательных услуг по новым приоритетным специальностям, создание и реализация новых конкурентоспособных образовательных программ на английском, французском языках;
- расширение традиционных и онлайновых каналов программ академической мобильности на основе географического таргетинга, исследовательского протокола, структуры междисциплинарных команд и стратегии политики управления человеческим капиталом;
- создание отдела практики и содействия трудоустройству выпускников;
- институциональная трансформация отдела практики и содействия трудоустройству выпускников в центр карьеры;
- единой коммуникативной модели формирования кросс-функциональных исследовательских (инновационных) проектов (команд) для реализации продуктовых разработок с помощью инструментов развития человеческого потенциала;
- инновационной архитектуры условий для трансляции наукоемких продуктов, технологий и услуг на внутренний и внешний рынки индустрии здравостроительства;

- многопрофильных RND клиник и центров здоровья на базе клинического центра;
- выстроенных дилерских, сервисных и производственных цепочек с компаниями-партнёрами для сбыта инноваций.

Количественными характеристиками данной целевой модели к 2036 году станет:

- наличие не менее 2 приоритетных проектов в соответствии с «дорожной картой» по коммерциализации результатов;
- ежегодный рост не менее чем на 5% числа обучающихся, вовлеченных в реализацию портфелей технологических проектов;
- ежегодный рост не менее чем на 5% числа сотрудников (ППС, НР), вовлеченных в проектную деятельность программы развития;
- 100% обеспечение на региональном уровне системы аналитики данных, полученных на основании Федерального реестра медицинских работников, Федерального реестра медицинских организаций и Федерального реестра сведений о документах об образовании и/или квалификации, документах об обучении ежегодно;
- диверсификация площадей кампуса университета под исследовательскую и производственную инфраструктуру для проектирования здоровья не менее, чем на 25%.

Целевая модель является оптимальной для реализации миссии университета за счет использования всех видов его ресурсов, служит целям национального развития и решает задачи трансформации в горизонте до 2036 года в соответствии с национальным проектом по обеспечению технологического лидерства «Новые технологии сбережения здоровья».

### **2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)**

#### **2.3.1. Научно-исследовательская политика**

Политика направлена на трансформацию исследовательской деятельности на основе интеграции знаний и технологий в ключевой фактор развития университета как источника социально-значимых наукоемких продуктов и технологий, востребованных в индустрии здравостроительства.

Принципами научно-исследовательской политики университета являются:

- свобода научного творчества, открытость и гласность при формировании и реализации исследовательского протокола;
- стимулирование развития фундаментальных практик-ориентированных и прикладных научных исследований;
- сохранение и развитие традиций ведущих научно-педагогических школ;
- формирование механизмов для здоровой конкуренции в сфере науки и техники;
- создание условий для организации НИОКР в направлении интегративных исследований здоровья и благополучия человека;
- интеграция науки и образования, развитие целостной системы подготовки квалифицированных научных кадров всех уровней;
- защита прав интеллектуальной собственности научно-педагогических сотрудников и профессорско-преподавательского состава;
- обеспечение беспрепятственного доступа к открытой информации и права свободного обмена для обеспечения научной медицинской коммуникации;
- повышение престижности научного труда за счет создания привлекательных условий работы, развития системы наставничества, материальной и нематериальной мотивации;
- пропаганда собственных достижений в области науки и техники в секторе здоровья, их значимости для будущего России и глобального позиционирования отрасли медицины и здравоохранения в мире.

Научно-педагогическим сообществом университета декларируются нормы и правила, регулирующие исследовательскую деятельность в рамках:

- содержания научной проблематики: авторство, честность, независимость, открытость;
- практики определения авторства, чести за достижения и ответственности за нарушения;
- обнародования результатов научной работы, эволюции форм обнародования, адаптации научно-педагогических работников и профессорско-преподавательского состава к прогрессу форм и средств обнародования;
- независимости исследователя, свободы его от конфликта интересов и влияния стороннего заказчика;
- диагностики – разделения возможных ошибок и намеренных нарушений.

Научно-исследовательская политика университета будет реализована в рамках:

- диверсификации базового исследовательского протокола в пользу интегративных исследований здоровья по направлениям – биоинженерия; молекулярная биология, медицинская генетика и биоинформатика; трансляционная и персонализированная медицина; экология и гигиена; биотехнология; цифровое здравоохранение; прототипирование профилактических средств ухода из перспективных материалов;
- развития научных коллaborаций и продвижения результатов исследований, в том числе на научно-практических конференциях по приоритетным областям с привлечением научно-технических партнеров и академических учреждений, совместного участия в международных и национальных программах финансирования научных проектов и коллективов, создания совместных сетевых научно-исследовательских лабораторий и центров компетенций по перспективным научным направлениям;
- формирования исследовательских компетенций для проведения научно-технологической экспертизы в области жизненного цикла активных фармацевтических субстанций, продуктов питания, медицинских изделий, программных решений, технологий здоровьесбережения;
- создания тестовых полигонов/RND-клиник для доклинических и клинических исследований/испытаний лекарственных препаратов/медицинских изделий, клинической апробации новых способов диагностики, лечения, профилактики и реабилитации;
- формирования архитектуры условий для доведения первичных инноваций до TRL 6-7 за счет бесшовной интеграции распределенных научно-исследовательских ресурсов.

Реализация мер по изменению научно-исследовательской политики университета обеспечит достижение результатов, представленных в п. 31 Указа Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145 О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: неразрывная взаимосвязь между научно-образовательным, научно-технологическим, промышленным потенциалом страны и взаимозависимость их развития; развитие собственных наукоемких технологий, конкурентоспособных на мировом уровне; создание конкурентной среды, открытой для привлечения к работе в России ученых мирового класса и талантливых молодых исследователей, имеющих научные результаты высокого уровня, а также создание новых исследовательских групп,

ориентированных, в том числе на конвергенцию областей знаний и сфер деятельности.

### **2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации**

Политика направлена на трансформацию системы управления интеллектуальной собственностью на основе системного подхода к развитию учреждения путем создания, использования и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, а также активизацию инновационного процесса как фактора повышения конкурентоспособности университета в отрасли медицины и здравоохранения.

Принципами политики университета в области инноваций и коммерциализации являются:

- непрерывное развитие инновационного потенциала организации, необходимого для реализации наукоемких продуктов – активных фармацевтических субстанций, продуктов питания, медицинских изделий, программных решений, технологий здоровьесбережения, сопутствующих товаров и услуг;
- формирование инновационных проектов по приоритетным направлениям исследований, определяемых государственной и региональной инновационной и научно-технической политиками;
- системное и комплексное воспроизведение инноваций, при котором все их виды тесно взаимосвязаны между собой и взаимно продвигают друг друга;
- создание структурного подразделения для организационно-технического сопровождения полного жизненного цикла инновационных продуктов и технологий;
- мобилизация персонала, максимальное использование финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов для реализации инноваций;
- материальное, моральное и социальное стимулирование инновационной активности;
- комплексный учет ресурсных рисков при реализации технологических решений, формирующих портфель технологических проектов;
- получение прибыли от использования и распространения на рынке, охраняемого результата интеллектуальной собственности, а также увеличение его конкурентоспособности;

- поддержка предпринимательской деятельности в научной сфере через инструменты акселерационных программ, хакатонов, стратегических и дизайн сессий, создание малых инновационных предприятий с долей университета в уставном капитале;
- формирование RND пояса для заполнения инновационными продуктами отраслевой рыночной ниши в индустрии здравостроительства.

Система управления интеллектуальной собственностью университета основывается на нормах и правилах, регулирующих:

- правовую определенность, которая обеспечивается наличием документального подтверждения каждого этапа коммерциализации инноваций путем заключения договоров и контроля обязательного исполнения их условий;
- справедливое и гарантированное распределение дохода от коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности;
- устойчивость, которая заключается в замыкании этапов политики управления интеллектуальной собственности на созданном отдельном структурном подразделении;

Политика в области инноваций и коммерциализации будет реализована в рамках:

- внедрения комплекса процессов управления интеллектуальной собственностью, охватывающий весь жизненный цикл результата интеллектуальной деятельности;
- трансляция мета-компетенций в области интеллектуальной собственности и трансфера технологий от специалистов-практиков до научно-педагогических сотрудников, профессорско-преподавательского состава и обучающихся университета;
- налаживания организационных взаимосвязей между специалистами, обеспечивающими реализацию различных стадий жизненного цикла результата интеллектуальной деятельности и держателями сквозных и обеспечивающих процессов университета;
- создание единого подхода к учету, оценке и постановке на баланс результатов интеллектуальной деятельности;
- стимулирование авторов результата интеллектуальной деятельности и инновационного развития университета.

Реализация указанных мер по изменению политики в области инноваций и коммерциализации университета обеспечит стимулирование оборота результатов интеллектуальной деятельности и снижение административной нагрузки на университет и партнеров согласно разделу V Концепции технологического развития на период до 2030 года, а также п.п. а п.7 Указа Президента Российской Федерации о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и перспективу до 2036 года: формирование новых рынков по направлениям биоэкономика и сбережение здоровья граждан.

### **2.3.3. Образовательная политика**

Политика направлена на развитие образовательной экосистемы, способной к быстрой адаптации на изменяющиеся запросы отраслевого рынка труда в условиях опережающего планирования и растущей технологизации здравоохранения.

Принципами образовательной политики университета являются:

- формирование у обучающихся фокуса на служение, профессиональную компетентность, в том числе в проектировании здоровья на протяжении жизни и комплаентность к непрерывному обучению;
- развитие проактивного отношения к будущей профессии у обучающихся, их ответственности через вовлечение в проектную деятельность, а также через предоставление возможности самостоятельно принимать решения об особенностях освоения образовательной программы, в том числе получения дополнительных квалификаций в здравостроительстве;
- приоритет на гуманистическую направленность образования — уважение личности обучающихся и преподавателей, развитие их академической свободы, недопустимость любой формы насилия по отношению к участникам образовательного процесса;
- развитие эмоционального интеллекта и коммуникативной компетентности у участников образовательного процесса для формирования способности к эмпатии, сотрудничеству и успешной совместной работы в кроссфункциональных командах;
- трансформация факультетов в институты, кластеризация кафедр и других структурных подразделений университета по тематическому (функциональному, продуктовому) признаку с введением исследовательской повестки и разработкой кастомизированных образовательных программ;

- взаимовыгодное сотрудничество с партнёрами – работодателями, образовательными и исследовательскими организациями, профессиональными сообществами и базами практик/стажировок;
- информационная открытость образовательной среды через предоставление равных прав при поступлении на образовательные программы всех уровней, обеспечение прозрачности процедур приёма и аттестации;
- доступность, оптимальное использование имеющихся ресурсов университета для подготовки, реализации и освоения любой образовательной программы, дисциплины, модуля.

Научно-педагогическим сообществом университета декларируются нормы и правила, регулирующие деятельность в рамках управления качеством образовательного процесса:

- обеспечение публичной защиты университета, студентов и преподавателей в отношении соблюдения требований законодательства, образовательных и профессиональных стандартов, иных норм, предъявляемых к образовательным организациям;
- эффективное исполнение академических гарантий в рамках обеспечения образовательного процесса студентам, преподавателям, кадровым партнерам университета;
- бенчмаркинг лучших российских и мировых практик, прогнозирование изменений требований со стороны регуляторов, клиентов и партнеров университета.

Образовательная политика будет реализована в рамках:

- развития гибкой системы обучения – регулярной актуализации структуры и содержания образовательных программ, расширения перечня индустриальных партнеров для проведения практической подготовки, практик, стажировок, программ переподготовки, взаимодействия в рамках сетевых научно-образовательных консорциумов, развития системы тыоторства;
- интеграции научных исследований, образовательных технологий и предпринимательского стиля мышления за счет механизма систематического использования результатов собственных исследований и разработок университета в образовательном процессе;

- создания здоровой образовательной культуры для сохранения ментального здоровья всех участников образовательного процесса;
- подготовки и непрерывного повышения квалификации научно-педагогических кадров для системы медицинского образования путем расширения академической мобильности профессорско-преподавательского состава университета с целью получения передового опыта образовательной и научной деятельности, трансляции собственных разработок на территории Российской Федерации;
- интеграции образовательного процесса в университете в общестрановое образовательное пространство путем расширения спектра образовательных программ, реализуемых в сетевой форме;
- повышения практик-ориентированности обучения за счет обновления используемых педагогических технологий, применяемых в образовательном процессе, с учетом новейшего российского и мирового опыта, в т.ч. путем внедрения проектной деятельности в образовательный процесс, привлечения обучающихся к работе отдельных научных, медицинских и иных структурных подразделений университета и его партнерских организаций в рамках практической подготовки, стажировок, занятий в студенческих научных кружках;
- разработки научно-методологических технологий проектирования и реализации дополнительных профессиональных программ для специалистов здравоохранения, контроля и мониторирования его применения на постоянной основе;
- разработки и реализации новых программ уровня специализированного высшего образования для индустрии здравостроительства.

Реализация указанных мер позволит достигнуть один из показателей национальных целей Российской Федерации – реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности (п. 1-б Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»).

#### **2.3.4. Политика управления человеческим капиталом**

Политика направлена на обеспечение сбалансированности человеческого капитала в соотношении «опыт/потенциал» при формировании индивидуальных

профессиональных траекторий, «hard skills/soft skills» – при создании кадрового резерва и формировании технологических и предпринимательских метакомпетенций для обеспечения лидирующих позиций в индустрии здравостроительства.

Принципами политики управления человеческим капиталом университета являются:

- транспарентность, гибкость, сбалансированность, системность и комплексность;
- стабильная генерация знания и разработка технологий, развитие профессиональных компетенций, направленных на реализацию полного цикла трансфера результатов интеллектуальной деятельности;
- формирование индивидуальных карьерных траекторий;
- ведение практики наставничества и передачи научно-исследовательского опыта (компетенций) ведущих ученых университета;
- повышение скорости обратной связи между держателями базовых, сквозных и обеспечивающих процессов, связанных с реализацией целей и задач университета;
- цифровая трансформация существующих процессов развития кадрового потенциала;
- создание среды, открытой для привлечения специалистов, обладающих кросс-отраслевыми компетенциями и имеющих высокий рейтинг в профессиональной сфере.

Профессиональным сообществом университета декларируются нормы и правила, регулирующие деятельность в рамках развития человеческого капитала посредством локальных нормативных актов: кодекса деловой этики, социального кодекса и правил корпоративной культуры, в которых представлены принципы в сфере трудовых отношений, а также требования квалификации.

Политика управления человеческим капиталом будет реализована в рамках:

- привлечения и отбора кадров путем проведения конкурсов научно-педагогических работников, реализации программы привлечения талантов через школу мастерства и авторские школы;

- развития персонала всех категорий через школы кадрового резерва, целевые программы развития компетенций, тренинги, валидированные опросники;
- оценки вовлеченности сотрудников: инсайты, бенч-марки, онбординг, удовлетворенность условиями, бенефитами, занятость в проектах, баланс работы/личной жизни, показатели нематериальной мотивации;
- управления организационными изменениями и эффективностью через создание отдельного структурного подразделения, отвечающего за реализацию стратегии развития университета как технологического лидера в индустрии здравостроительства;
- изменения основных рабочих процессов, разработки/смены стандартов, применение новых технологий;
- создания модели HR-политики управления исследованиями на основе исследовательского протокола, требований индустриальных партнеров и отрасли экономики;
- совершенствования управленческих механизмов развития системы наставничества НПР и резервистов;
- внедрения инструментов и процедур обратной связи с НПР - интервью, анкетирование, ассессмент, кейсы;
- создания единой коммуникативной модели формирования кросс-функциональных исследовательских (инновационных) проектов (команд) для реализации продуктовых разработок с помощью инструментов развития человеческого потенциала;
- формирования индивидуальных карьерных треков (вертикальные, горизонтальные) и программ повышения квалификации НПР по запросу внутренних и внешних заказчиков (hard, skills, корпоративные знания);
- модификации системы поощрения НР на основе оценки эффективности завершенных проектов.

Механизмами, способствующими реализации политики управления человеческим капиталом, являются:

- проектный тип деятельности, ориентированный на полный цикл инновационных разработок в образовательной, научно-исследовательской и медицинской деятельности, от формирования идеи, до ее практической реализации;
- воспроизводство кадров в рамках политики управления человеческим капиталом строится на включении обучающихся в проекты, реализуемые

лидерами направлений и командами лидеров;

- привлечение молодых специалистов к образовательной и научной деятельности в университете за счет дополнительного стимулирования и мер социальной защиты;
- совершенствование управленческих механизмов развития системы наставничества, внедрение программы онбординга для вновь трудоустроенных сотрудников, молодых специалистов с целью формирования необходимого уровня квалификации персонала требованиям университета.

Реализация указанных мер позволит достичнуть показателей федерального проекта «Образование для рынка труда» национального проекта «Кадры» в соответствии с Указом Президента РФ № 309 от 07.05.2024.

### **2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика**

Политика направлена на трансформацию образовательных и исследовательских территорий в комфортную архитектурно-пространственную социальную среду, функционирующую на основе коммуникативной открытости, отвечающая современным требованиям к качеству жизни и обучения, способствующая привлечению обучающихся, сотрудников и партнеров и повышению продуктивности их совместной проектной деятельности.

Принципами кампусной и инфраструктурной политики университета являются:

- интеграция кампуса в городское пространство, способствующая комфорtnому взаимодействию обучающихся, преподавателей и баз практик/стажировок за счет сочетания транспортной доступности и связанности кластеров кампуса;
- доступность и открытость инфраструктуры университета путем развития средств индивидуальной мобильности, максимальной инклюзивности кампусной среды, обеспечения лёгкой адаптации иностранных резидентов, широкого задействования кампуса в проведении профориентационных, общественных, культурных и спортивных мероприятий;
- создание современных научных, образовательных и общественных пространств, обеспечивающих коллективную проектную деятельность, направленную на всестороннее гармоничное профессиональное развитие;
- цифровизация инженерных систем за счет внедрения информационных и инфраструктурных программных сервисов в систему управления имущественным комплексом;

- снижение уровня потребления энергетических и материальных ресурсов, а также неблагоприятного воздействия на природные экосистемы;
- информационная, санитарно-эпидемиологическая безопасность резидентов кампуса на основе современных технологий.

Университетом декларируются нормы и правила, регулирующие кампусную и инфраструктурную политику в рамках обеспечения оптимального зонирования территории и объектов для доступа разным категориям пользователей путем внедрения системы контроля входа, протоколов кибербезопасности и электронной пропускной системы, а также бережливого отношения к материально-технической базе университета.

Кампусная и инфраструктурная политика будет реализована в рамках:

- разработки и внедрения единого дизайн-кода для объектов (пространств) кампуса, позволяющего создать стилистически единую, комфортную и безопасную среду на всех объектах университета;
- внедрения стандарта оснащения учебных (лекционных) аудиторий мебелью и оборудованием (в том числе мультимедийным) в соответствии с современными требованиями в области организации учебного процесса;
- создания условий для реализации интеллектуального и творческого потенциала обучающихся и сотрудников университета путем проектирования в каждом учебном корпусе и общежитиях пространств для самообразования, саморазвития, коллективной проектной деятельности, неформальных встреч и коммуникаций (коворкинги, переговорные, научно-производственные центры, студенческий театр);
- модернизации ИТ-инфраструктуры, включая серверы, сети и облачные решения с обеспечением бесперебойной работы всех информационных систем и сервисов;
- формирования на всех объектах университета безбарьерной среды для обучения и работы людей с ограниченными возможностями здоровья;
- создания условий для комфортного проживания студентов и сотрудников в результате модернизации общежитий;
- повышения качества и обеспечения ценовой доступности продуктов питания для обучающихся и сотрудников путем модернизации существующих столовых и включения в дополнительный контур научного кафе с продукцией

- собственного производства, ранжированной с учетом особенностей национальной кухни и этнокультурного кода;
- благоустройства территории объектов университета в целях создания мест для отдыха и общения, оздоровительной (спортивной) инфраструктуры;
  - создания энергоэффективной инженерно-телеинформационной инфраструктуры и систем комплексной автоматизации и диспетчеризации объектов университета.

Реализация указанных мер обеспечит планирование развития инфраструктуры системы высшего и среднего профессионального образования в соответствии с разделом «Социальная сфера» Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2024 года №4146-р.

## **2.4. Финансовая модель**

Финансовая архитектура основана на сбалансированном сочетании бюджетных и внебюджетных инструментов привлечения и использования средств. В качестве целевых ориентиров используются:

*макроэкономические показатели:*

- - увеличение производительности труда в социальной сфере,
- - обеспечение инвестиционной активности,
- - реализация в рамках национального проекта технологического лидерства «Новые технологии сбережения здоровья»;

*микроэкономические показатели:*

- - объем средств, поступивших от выполнения контрактных НИОКР,
- - объем средств, поступивших от использования результатов интеллектуальной деятельности,
- - объем средств, поступивших от выполнения научно-технических услуг,
- - доход университета от уставного капитала малых инновационных предприятий.

Целевая финансовая модель сочетает в себе различные источники и инструменты многоуровневого и многоканального финансирования, обеспечивающие

достижение показателей и индикаторов стратегического развития университета в рамках основных направлений деятельности.

На сегодняшний день преобладающая величина средств поступает в бюджет университета посредством государственных субсидий, грантов и иных целевых средств за счет бюджета Российской Федерации, которые распределяются в следующем соотношении: от оказания образовательных услуг по образовательным программам различного уровня подготовки 23,6%, финансирования научных исследований и разработок 1,4%, медицинской деятельности 74,9%.

Структура внебюджетных доходов распределяется в следующем соотношении: от оказания платных образовательных услуг 13,9%, от контрактных НИОКР и научно-технических услуг 0,7%, средства от приносящей доход медицинской деятельности 85,4%.

Одним из основных направлений расходования средств университета наряду с затратами на НИОКР и капитальными вложениями выступает оплата труда сотрудников с учетом достижения показателей, установленных Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Принципами финансовой модели университета являются:

- максимизация доходов от контрактных НИОКР за счет расширения количества работающих кросс-отраслевых коллективов, увеличения численности исследователей и включенности в проектную деятельность преподавателей и обучающихся;
- максимизация доходов от реализации собственных технологических проектов и научно-технических услуг в сфере здравостроительства;
- оптимизация структуры операционных расходов и капитальных вложений университета и обеспечение его финансовой устойчивости, предусматривающая управление издержками университета, отказ от неэффективных направлений деятельности;
- использование современных механизмов привлечения финансовых средств, предполагающих реализацию программ корпоративной филантропии и развития фонда целевого капитала;
- введение в хозяйственную деятельность университета механизма кросс-финансирования;

- создание механизма оптимизации финансовых потоков и снижение рисков в приоритетных проектах как элемента финансовой модели.

Финансовая модель университета предполагает следующие ключевые характеристики:

- внедрение механизмов проектного управления, предусматривающих повышение качества бюджетного управления, в том числе посредством экспертизы и конкурсного отбора проектов (образовательных, научных, медицинских, социальных и т.п.) и оценки экономической эффективности инвестиций во внеоборотные активы;
- развитие системы внутреннего финансового контроля и автоматизации управленческого учета;
- внедрение системы мотивации сотрудников университета по результатам научной, образовательной, медицинской, а также предпринимательской активности.

Направления и инструменты трансформации финансовой модели университета и ожидаемые эффекты от ее реализации предопределены целями развития университета в сфере образования, научно-исследовательской и медицинской деятельности, трансфера знаний и технологий, коммерциализации портфеля собственных технологических проектов в рамках стратегического технологического проекта – Полигон здравостроительства «РСМтех».

Организационно-функциональная схема распределения прав, обязанностей и ответственности за результаты финансовой деятельности университета включает в себя иерархическую систему центров финансовой ответственности: на первом уровне находится университет в целом, который является центром развития и инвестиций, отвечающим за достижение целей и совокупный финансовый результат по всем видам деятельности университета, руководителем которого является ректор. На втором уровне – совокупность структурных подразделений университета, объединённых по курируемым проректорами по направлениям деятельности университета и обеспечивающим службам. На третьем уровне – планово-финансовое управление, которое обеспечивает планирование, организацию и контроль финансово-хозяйственной деятельности.

Финансовая модель программы развития университета в период до 2030 года и на перспективу до 2036 года предусматривает:

- повышение доли внебюджетных источников с 66,1% в 2024 г. до 69,9% в 2030 г. и 72,0% в 2036 г. на фоне увеличения бюджета университета;
- увеличение бюджета университета к 2036 году достигнет 58% и составит 13,04 млрд. руб.;
- повышение привлекательности обучения, расширение географии приема, увеличение количества образовательных программ и спектра образовательных треков для различных категорий обучающихся позволит нарастить объем поступлений от оказания образовательных услуг всех уровней образования;
- уменьшение удельного веса оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета с 16,9% в 2024 г. до 15,1% в 2030 г. и 13,3% в 2036 г.;
- активное привлечение ресурсов российских и международных частных и государственных компаний и предприятий в научную деятельность, развитие трансфера знаний и технологий (в том числе получение доходов от реализации объектов интеллектуальной собственности) позволит увеличить объемы финансирования НИОКР;
- увеличение доли доходов от научных исследований и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности до 10% к 2036 году от совокупного дохода университета, что в абсолютном выражении составит 371,6 млн. руб.
- увеличение объемов финансирования университета посредством государственных преференций в форме субсидий и иных целевых средств за счет бюджета Российской Федерации;
- повышение экономического значения целевого финансирования попечителей, благотворителей, в том числе за счет целевых пожертвований от стратегических партнеров (ПАО Сбербанк, ООО «Зеленые линии» и др.), выполнения контрактных НИОКР и расширения числа благотворителей эндаумент-фонда.

Привлечение стратегических партнеров осуществляется посредством реализации общих проектов (карьерных, кампусных, стипендиальных и др.), совместного участия в неформальных мероприятиях и ивентах. Трансформация модели финансового обеспечения основана на сбалансированном соединении требований, вытекающих из особенностей образовательной, научно-исследовательской,

инновационной и медицинской деятельности университета, а также практик управления корпоративными финансами.

## **2.5. Система управления университетом**

Управление университетом осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и его Уставом, обеспечивая оптимальное функционирование всех структурных подразделений для достижения стратегических целей и устойчивого развития.

Общее руководство университетом осуществляют выборный представительный орган – Ученый совет. Проекты управленческих решений обсуждаются и принимаются путем открытого голосования. Непосредственное управление деятельностью университета осуществляет ректор. Контроль, управление, и ответственность за результативность по направлениям деятельности университета осуществляют проректоры – держатели базовых процессов. Управление укрупненными научно-образовательными и медицинскими структурами осуществляют директора институтов, высших школ и клинического центра. Управленческие решения в рамках реализации сквозных и обеспечивающих процессов осуществляются соответствующими руководителями структурных подразделений и управлений.

Внешнюю экспертизу эффективности управленческих решений осуществляют:

- учредитель в лице Министерства здравоохранения Российской Федерации, который осуществляет ведомственный контроль в установленной сфере деятельности;
- попечительский совет ФГБОУ ВО Саратовский ГМУ им. В.И. Разумовского Минздрава России — коллегиальный орган управления, целями которого являются – рассмотрение программы развития; мониторинг ее реализации; содействие решению текущих и перспективных задач развития университета; содействие привлечению финансовых средств и материально-технической базы, а также осуществление контроля за их использованием; участие в разработке образовательных программ высшего образования для обеспечения учета в них требований потенциальных стейкхолдеров отрасли медицины и здравоохранения;
- совет программы «Приоритет-2030», предлагающий рекомендации университету по стратегическому технологическому проекту и

институциональным изменениям программы развития;

- консультирующие стратегические партнеры-практики из отраслей экономики в сфере управления человеческим капиталом, устойчивого развития организаций, позиционирования университета, бизнес-модели, цифровой трансформации и проектирования кастомизированных образовательных программ.

Внутреннюю экспертизу эффективности управленческих решений осуществляют:

- программный комитет, включающий представителей второго уровня системы управления – курирующих проректоров по направлениям деятельности университета и обеспечивающим службам;
- общество молодых учёных и студентов, содействующий профессиональному становлению начинающих исследователей, преподавателей и специалистов, накоплению опыта, творческому росту, максимальному использованию научного потенциала молодёжи, вовлечению молодых ученых и студентов в научно-исследовательскую и общественную работу по актуальным направлениям;
- комитет по этике, проводящий независимую экспертизу документов НИОКТР согласно стандартным операционным (рабочим) процедурам; независимо и объективно оценивающий безопасность и соблюдение прав человека по отношению к испытуемым, как на стадии планирования, так и на стадии проведения исследования, соответствие программы проведения исследований (дизайн, метод рандомизации и т.д.), квалификации исследователей и техническое оснащение исследовательского центра правилам проведения качественных клинических исследований; осуществляющий мониторинг соблюдения международных и национальных этических норм при проведении исследований в отрасли медицины и здравоохранения;
- научно-координационный совет, координирующий проведение фундаментальных и прикладных научных исследований, проводящий мониторинг эффективности внедрения результатов научно-исследовательской деятельности в практику здравоохранения и оценку процессов интеграции науки и образования;
- совет молодых специалистов, создающий условия для внедрения инновационных систем поддержки самореализации студентов и сотрудников;
- рабочая группа по созданию, развитию и внедрению технологий искусственного интеллекта с привлечением производственных партнеров –

представителей отрасли цифровой экономики, ИТ-компаний, академических партнеров;

- отраслевая группа экспертов в области предиктивной медицины, таргетной профилактики и риск-профилирования пациентов.

Принципами системы управления университетом являются:

- повышение уровня автономии университета за счет создания попечительского совета, собственных протоколов управленческой деятельности по её основным видам, сценарного подхода в стратегировании и риск-менеджменте;
- эффективное распределение функций управления, исключающее дублирование разными подразделениями, и принятие решений на основе данных, открытость оценки результативности;
- гибкость структуры управления, что обеспечивается готовностью к любым изменениям (политическим, экономическим) и способностью к ним адаптироваться, в том числе внедрение agile-методологии в управление проектами;
- обеспечение делегируемых функций, задач и права принятия решения необходимыми ресурсами (кадровыми, материально-техническими и финансовыми);
- использование проектного подхода в управлении и матричных схем формирования команд и их взаимодействия.

## Управление реализацией программы развития

Управление программой развития будет основным фокусом специально выделенного подразделения – Офис технологического лидерства, задачи которого состоят в усилении аналитического блока и регулярного бенчмаркинга, форсайта, полного цикла поддержки принятия решений по управлению программой развития, трансфера технологий и аналитики системы управления наукой и высшим образованием. В состав подразделения входит опытная команда, получившая компетенции в рамках повышения квалификации на базах школы управления Сколково, национальной ассоциации трансфера технологий профессиональной переподготовки в федеральном институте промышленной собственности, ФГБУ «ВНИИИМТ» Росздравнадзора. Будет проведено обучение и создание Agile-команды для проектирования бэклогов организационных изменений и метрик измерений гибкости организации (университета).

Университет реализует свои проекты стратегического технологического лидерства через ряд мероприятий в рамках:

- образовательной деятельности – сетевое взаимодействие в рамках нижневолжского научно-образовательного кластера, консорциума цифровых медицинских университетов с правом решающего голоса в совершенствовании вопросов организации подготовки кадров для отрасли медицины и здравоохранения через формирование технологических и цифровых метакомпетенций; открытие ресурсного центра СГМУ в качестве учредителя на базе Уральского высшего медицинского колледжа «Максат» (Республика Казахстан) и реализация сетевой общей профессиональной образовательной программы, университет выступает в качестве базовой организации по специальности «фармация» с Самаркандским медицинским университетом и учебной дисциплины «фармакогнозия» с Белорусским государственным медицинским университетом для повышения качества медицинского образования граждан ближнего зарубежья; сотрудничество с ООО Айти-Линк, ПАО Сбербанк в рамках проекта «Цифровая кафедра»;
- научно-исследовательской деятельности – формирование «дорожной карты» по созданию и развитию технологий искусственного интеллекта (в том числе цифровых помощников и систем поддержки принятия врачебных решений для медицинских организаций, симуляционного оборудования) и их коммерциализации; научно-техническое сотрудничество в направлении создания линеек нутритивных корректоров метаболизма через механизм зеркальных лабораторий и сетевых научно-производственных центров с университетами из Китайской Народной Республики – Шаньдунским высшим институтом китайской медицины (г. Яньтай), Исињским институтом пищевых продуктов и биотехнологии (г. Исињ) и Цзанънанским университетом (г. Уси);
- медицинской деятельности – в качестве экспертного взаимодействия через службу главных внештатных специалистов Министерства здравоохранения Саратовской области и региональные отделения общественных профессиональных организаций, клинической базы для региона в целях оказания специализированной, в том числе высокотехнологичной медицинской помощи пациентам детского возраста и взрослых, ресурсной основы региональной экономики в виде создания наукоемких рабочих мест; в качестве центра компетенций по вопросам управления качеством и

безопасностью медицинской деятельности ФГБУ «Национальный институт качества» Росздравнадзора;

- человеческого капитала – в качестве заказчика HR-консалтинговым платформам для поиска работы и персонала;
- инновационной деятельности – в качестве соправообладателя результатов разработки программного обеспечения для создания системы искусственного интеллекта в сфере анализа медицинских изображений в рамках договорных отношений с ПАО Сбербанк; в качестве разработчика по контракту с ФГБУ НМИЦ ТПМ Минздрава России; в качестве заказчика сырьевой продукции ООО «Зеленые линии»; в качестве аренды производственной базы по договору контрактного производства с АО Фармцентр ВИЛАР;
- цифровой трансформации –в качестве заказчика, пользователя и соразработчика сервисных цифровых решений: интеграция с ГИС СЦОС, 1С:Документооборот, дашборд руководителей по 1С: Университет ПРОФ, «1С: Университет ПРОФ», «1С: Колледж ПРОФ», «1С: Зарплата и кадры государственного учреждения», междисциплинарная цифровая платформа «Тезаурус».

Все институциональные изменения, направленные на последовательный переход от параллельной к системной трансформации через инструменты системы управления сфокусированы на реализацию в среднесрочной перспективе стратегии устойчивого развития университета как актора формирования индустрии здравостроительства.

### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

#### **3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения**

В соответствии с миссией достижение целевой модели развития университета как актора, формирующего индустрию здравостроительства, требует системной трансформации ядерных видов деятельности – образовательной и исследовательской через ресурсный контур трансфера инноваций посредством фокусировки на 3 стратегических целях:

- обеспечение глобальной конкурентоспособности специалистов для индустрии здравостроительства, способных создавать, внедрять и использовать инновационные продукты и технологии, модифицирующие ключевые факторы благополучия людей во временном континууме жизни;
- обеспечение национальной конкурентоспособности исследований и разработок университета за счет системной генерации первичных инноваций высокого уровня готовности, доступных и востребованных в секторе здоровья;
- позиционирование университета как актора индустрии здравостроительства на национальном уровне.

Стратегии по достижению стратегических целей развития разрабатываются университетом при взаимодействии с региональным органом исполнительной власти, индустриальными партнерами, системообразующими организациями отрасли медицины и здравоохранения с привлечением экспертов-практиков, а также включением сотрудников университета в региональные советы, государственные органы принятия решений.

Обоснованность целевой модели и стратегии по достижению стратегических целей развития основана на принципе учета интересов здоровья во всех стратегиях и обусловлена необходимостью обеспечения мер по повышению качества жизни больших групп населения Российской Федерации в направлении охраны здоровья, профилактики болезней и развития технологий здравостроительства. Иницииирующими причинами к определению вектора развития университета как актора индустрии здравостроительства становятся изменения типов патологии с

эпидемических на неэпидемические (хронические неинфекционные заболевания), ухудшение физического, психического, духовного и социального видов здоровья, неблагоприятные тенденции динамики демографических процессов на национальном уровне и повышение агрессивности окружающей среды.

Потери индустрии здравоохранения оцениваются в количестве неотработанных лет по причине преждевременной смерти либо потери трудоспособности из-за болезни. Они, по подсчетам McKinsey Health Institute, составляют порядка 2,5 млрд лет суммарно по миру, в России — около 60 млн.

При увеличении средней продолжительности жизни возникает системное противоречие: человек хочет (и может) жить долго, однако для существующей системы здравоохранения это стоит очень дорого. Разрешить этот конфликт при текущем подходе медицины к здоровью невозможно. Индустрией будущего в текущей ситуации становится здравостроительство вместо здравоохранения. В такой системе проектирования здоровья прогнозирует McKinsey Health Institute, будут участвовать 4 типа здоровья: физическое, социальное, ментальное и духовное. Равное внимание должно уделяться четырем группам факторов, которые влияют на здоровье: наследственности, образу жизни, уровню медицинской помощи и оказания услуг и, наконец, окружающей среде.

Именно в этих сферах открывается пространство для реализации идей и развития индустрии здравостроительства. Перспективными направлениями считаются: применение ИИ для создания медицинских продуктов, телемедицина, производство носимых диагностических и лечебных устройств и медицинского оборудования, разработка технологий и сервисов для ментального здоровья, разработка продуктов функционального питания, тест-систем для оценки благополучия окружающей среды, исследование генома и создание софта для медицинских организаций. Число компаний индустрии здравостроительства в индексе экономики S&P 500 по прогнозам в ближайшее десятилетие должно вырасти до 30-40%.

### **3.2. Стратегическая цель №1 - Обеспечение глобальной конкурентоспособности специалистов для индустрии здравостроительства, способных создавать, внедрять и использовать инновационные продукты и технологии, модифицирующие ключевые факторы благополучия людей во временном континууме жизни.**

#### **3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Достижение глобальной конкурентоспособности специалистов университетом определяется как совокупность мероприятий, обеспечивающих подготовку обучающихся к гибкой смене профессий и специальностей, что требует формирования у молодых людей специфических качеств личности: мобильность, обучаемость, лидерство, коммуникабельность, а также развития предпринимательского стиля мышления, позволяющего видеть связи между разными объектами и явлениями в секторе здоровья для создания и реализации инновационных продуктов и технологий в индустрии здравостроительства. Данную стратегическую цель университет реализует за счет совершенствования профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава путем систематического повышения квалификации не только по основной специальности, но и за счет приобретения дополнительных квалификаций и компетенций за пределами учреждения на базах крупных профильных учреждений, организаций реального сектора экономики, обладающих производственными мощностями и реализирующими технологические циклы. Другим направлением на достижение данной цели является диверсификация расходов университета в пользу развития инфраструктуры в соответствии с портфелем технологических проектов. Разрабатываемая университетом образовательные программы соответствуют стратегическим приоритетам отрасли, востребованность их подтверждена в порядке внешней экспертизы практиками из отрасли.

### **3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

*Качественные показатели:*

- расширение мульти- и междисциплинарности университета за счет создания психолого-педагогического трека и развития медико-технического и социо-гуманитарного треков;
- институциональная трансформация архитектуры образовательной деятельности с использованием результатов собственных исследований и разработок университета в учебном процессе;
- кластеризация институтов, кафедр и других структурных подразделений по принципу темы функционала/продуктовой логики в индустрии здравостроительства;
- диверсификация пула основных профессиональных образовательных программ, образовательных программ и модулей учебных дисциплин,

дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки, разработанных в коопeraçãoии со стратегическими партнерами-практиками в индустрии здравостроительства.

*Количественные показатели:*

- разработка по 1 основной профессиональной образовательной программе к 2027 г. и к 2030 г. соответственно в рамках создания психолого-педагогического трека;
- разработка 1 основной профессиональной образовательной программе к 2026 г. и 2 – к 2027 г. соответственно в рамках расширения медико-технического и социо-гуманитарного треков;
- создание ресурсных инновационных кластеров в секторе здоровья: в 2026 г. ЭкоТех, в 2027 г. ФудТех, в 2030 г. ФармБиоТех;
- создание в коопeraçãoии со стратегическими партнерами-практиками не менее 3 основных профессиональных образовательных программ к 2027 г. и не менее 2 – к 2030 г.; не менее 20 образовательных программ и модулей учебных дисциплин к 2030 г. и не менее 40 – к 2036 г.; не менее 4 дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки к 2030 г., не менее 6 – к 2036 г.

### **3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Для достижения стратегической цели № 1 будет выполнен комплекс следующих мероприятий:

- создание психолого-педагогического трека;
- открытие новых специальностей уровня специализированного высшего образования в рамках психолого-педагогического трека «Логопедия и дефектология», «Госпитальная педагогика»;
- открытие новых специальностей уровня специализированного высшего образования в рамках медико-технического трека – «Промышленная фармация», социо-гуманитарного трека – «Гуманитарные технологии в медицине», «Медицинская антропология»;
- последовательное создание кластеров: ЭкоТех, ФудТех и ФармБиоТех;
- разработка в коопeraçãoии со стратегическими партнерами-практиками дополнительных профессиональных программ профессиональной

переподготовки: «Искусственный интеллект в медицине», «Цифровые технологии в медицинских информационных системах», «Big Data медицинских данных», «Менеджмент в здравоохранении».

### **3.3. Стратегическая цель №2 - Обеспечение национальной конкурентоспособности исследований и разработок университета за счет системной генерации первичных инноваций высокого уровня готовности, доступных и востребованных в секторе здоровья**

#### **3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Обеспечение национальной конкурентоспособности исследований и разработок университетом достигается за счет аккумуляции ресурсов вокруг продуктовых и технологических решений в монотематическом направлении с ориентацией на разработку технологий здравострительства. Подход университета к созданию инноваций через принцип опережающего развития в среднесрочной перспективе обеспечит свое присутствие в качестве поставщика разработок бизнесу, а в долгосрочной перспективе достижение технологического лидерства в индустрии.

#### **3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

*Качественные показатели:*

- диверсификации базового исследовательского протокола в пользу осуществления интегративных исследований здоровья и факторов, влияющих на благополучие людей во временном континууме жизни;
- создание научно-внедренческой экосистемы на базе кампуса университета;
- стабильная генерация первичных инноваций в индустрию здравостроительства;
- расширение мульти- и междисциплинарности университета за счет развития медико-технического трека.

*Количественные показатели:*

- диверсификация площадей кампуса университета под исследовательскую и производственную инфраструктуру для проектирования здоровья не менее, чем на 15% к 2030 г. и не менее, чем на 25% к 2036 г.;

- количество завершенных НИОКТР, результатом которых является продукт с уровнем готовности технологий 5-7, не менее 5 к 2027 г. и не менее 15 к 2030 г.;
- открытие программы подготовки кадров высшее квалификации в аспирантуре "Промышленные пищевые системы" в 2026 г.;
- открытие лабораторий не менее 1 к 2028 г. и не менее 3 к 2030 г.;
- открытие технологических цех-лабораторий не менее 2 к 2027 г. и не менее 3 к 2030 г.;
- увеличение собственных инвестиций в НИОКТР;
- рост объема НИОКТР и научно-технических услуг в расчете на НПР до тыс.руб. к 2030 г. и до тыс.руб. к 2036 г.;
- увеличение доходов университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР до тыс.руб. к 2030 г. и до тыс.руб. к 2036 г.;
- увеличение объема затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПР до тыс.руб. к 2030 г. и до тыс.руб. к 2036 г.;
- разработка 1 образовательной программы подготовки кадров высшей квалификации в аспирантуре к 2029 г. и 1 – к 2030 г. в рамках расширения медико-технического трека.

### **3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Для достижения стратегической цели № 2 будет выполнен комплекс следующих мероприятий:

- включение в базовый исследовательский протокол НИОКТР в направлении ФудТех, ЭкоТех и ФармБиоТех – проектов;
- открытие лабораторий структурно-механических свойств сырья и продукции, нутрициологического потенциала сырья и продуктов, физико-химических свойств сырья и продуктов, научной органолептики;
- открытие технологических цех-лабораторий: обезвоживания твердых и жидкых продуктов, производства диетического питания, механических процессов, пищевых систем из сырья животного происхождения, пищевых систем из сырья растительного происхождения.

### **3.4. Стратегическая цель №3 - Позиционирование университета как актора индустрии здравостроительства на национальном уровне.**

#### **3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

Достижение университетом статуса актора индустрии здравостроительства будет осуществлено за счет создания внутреннего и внешнего трансфера научноемких продуктов, технологий и услуг посредством выстроенных дилерских, сервисных и производственных цепочек с компаниями-партнёрами для сбыта инноваций. Выход на рынок востребованных инноваций будет осуществляться через малые инновационные предприятия с долей университета в уставном капитале посредством реализации всех видов бизнес-моделей: В2G – поставка научноемких продуктов в направлениях питания, санитарных тест-систем, профилактических средств ухода, цифровых решений для проектирования здоровья; В2В – продажа исключительных прав на производство и реализацию нутритивных корректоров метаболизма, индивидуальных и универсальных тест-систем для диагностики санитарного благополучия среды обитания человека; В2С – оказание медицинских и сервисных услуг медицинскими центрами проектирования здоровья, организованными на площадках кампуса университета. Дополнительным контуром развития инновационной деятельности университет считает получение доходов от продаж технологических проектов предприятий в сфере функционального и лечебного питания. Реализация данной стратегии системы управления собственными технологическими инновациями позволит позиционировать университет со стороны потенциальных потребителей как источник инноваций, модифицирующих ключевые факторы благополучия людей во временном континууме жизни, через создание устойчивого и узнаваемого бренда.

#### **3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

*Качественные показатели:*

- формирование портфеля инновационных проектов по направлениям ФудТех, ЭкоТех и ФармБиоТех;
- создание структурного подразделения для организационно-технического сопровождения полного жизненного цикла инновационных продуктов и технологий;

- материальное, моральное и социальное стимулирование инновационной активности;
- формирование RND пояса для заполнения инновационными продуктами отраслевой рыночной ниши в индустрии здравостроительства
- создание устойчивого и узнаваемого бренда.

*Количественные показатели:*

- рост ежегодных доходов от использования и распространения на рынке охраняемого результата интеллектуальной собственности не менее, чем на 5% к 2027 г., не менее, чем на 10% к 2030 г., и не менее, чем на 20% к 2036 г.;
- проведение не менее, чем 1 акселерационной программы для обучающихся и молодых ученых, начиная с 2027 г. до 2030 г.;
- проведение не менее, чем 1 хакатона с привлечением специалистов-практиков из ИТ-компаний и отрасли цифровой экономики ежегодно, начиная с 2026 г. по 2030 г.;
- создание малых инновационных предприятий с долей университета в уставном капитале не менее 10% одного по направлению ФудТех к 2027 г.; одного по направлению ФармБиоТех к 2030 г.

### **3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Для достижения стратегической цели № 3 будет выполнен комплекс следующих мероприятий:

- внедрение положений, регламентирующих систему управления интеллектуальной собственностью, охватывающую весь жизненный цикл результата интеллектуальной деятельности;
- трансляция метакомпетенций в области интеллектуальной собственности и трансфера технологий от специалистов-практиков до участников междисциплинарных проектных команд посредством проведения стратегических дизайн-сессий;
- выстраивание дилерских, сервисных и производственных цепочек с компаниями-партнёрами для сбыта инноваций;
- единое брендирование создаваемых продуктов, технологий и услуг;
- обеспечение выхода университета на рынок в качестве провайдера через сильный бренд и уникальный контент.

## **4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА**

### **4.1. Описание проекта**

Университет реализует последовательную двухступенчатую модель формирования цифровых компетенций у обучающихся через призму отраслевой принадлежности, что обусловлено трендами цифрового здравоохранения и растущей технологизацией медицинского оборудования.

Первая ступень реализации модели формирует у обучающихся базовые пользовательские компетенции в сфере медицинских приложений, прикладной математики, статистики и математического моделирования (пререквизиты), что обеспечивает массовость подготовки высококвалифицированных кадров для практического здравоохранения, открытых к созданию и внедрению ИТ-технологий.

Учебные дисциплины первого уровня реализуются в рамках основных профессиональных образовательных программ на кафедре биофизики и информационных технологий в соответствии с учебным планом по следующим образовательным трекам:

- инженерному:

- для студентов по специальности 06.05.01 «Биоинженерия и биоинформатика» в рамках дисциплин «Информатика», «Линейная алгебра», «Математический анализ» (1 курс); «Основы программирования на языке Python» (2 курс); «Информационные технологии в науке и преподавании», «Статистические методы в биомедицине» (3, 4 курс); «Основы объектно-ориентированного программирования» (4 курс); «Медицинские информационные системы» (5 курс);
- для студентов по специальности 19.03.01 «Биотехнология» в рамках дисциплин «Информатика» (1 курс); «Медицинские информационные системы и базы данных» (3 курс);

- социо-гуманитарному:

- для студентов по специальности 37.05.01 «Клиническая психология» в рамках дисциплин «Введение в информационные технологии», «Математика,

статистические методы и математическое моделирование в психологии», «Современные информационные технологии» (1 курс); «Математика, статистические методы и математическое моделирование в психологии» (1,2 курс); «Статистические методы в нейропсихологии», «Статистические методы в нейропсихологии» (3 курс);

- биомедицинскому:

- для студентов по специальности 31.05.01 «Лечебное дело» в рамках дисциплин «Введение в информационные технологии» (1, 2 курс); «Искусственный интеллект для медицинских приложений», «Медицинские информационные системы и базы данных» (3 курс); «Цифровой практикум-лаборатория обработки больших данных полисомнографии» (5 курс);
- для студентов по специальности 31.05.03 «Стоматология» в рамках дисциплин «Введение в информационные технологии» (1 курс); «Искусственный интеллект для медицинских приложений информационных систем», «Медицинские информационные системы и базы данных» (5 курс);
- для студентов по специальности 32.05.01 «Медико-профилактическое дело» в рамках дисциплин «Введение в информационные технологии» (1 курс); «Медицинские информационные системы и базы данных» (3 курс); «Искусственный интеллект для медицинских приложений» (4 курс); «Цифровой анализ медико-биологических сигналов» (5 курс);
- для студентов по специальности 31.05.02 «Педиатрия» в рамках дисциплин «Введение в информационные технологии» (1 курс); «Искусственный интеллект для медицинских приложений» (3 курс); «Цифровой анализ медико-биологических сигналов» (4 курс);
- для студентов по специальности 33.05.01 «Фармация» в рамках дисциплин «Введение в информационные технологии», «Медицинские информационные системы, базы данных» (2 курс), «Искусственный интеллект для медицинских приложений и фармацевтического производства» (4 курс); «Цифровой анализ медико-биологических сигналов» (5 курс).

Реализация проекта «Цифровая кафедра» рассматривается университетом как вторая ступень модели формирования цифровых компетенций у обучающихся разной сложности – от базового до продвинутого уровней через дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки для медицинских специалистов и специалистов из смежных и других отраслей

экономики, занятых в отрасли медицины и здравоохранения, на основе следующих принципов:

- периодическая содержательная актуализация рабочих программ с модульной, часовой и количественной коррекцией в зависимости от данных анализа и мониторинга рынка МедТех с точки зрения востребованности в среднесрочной перспективе;
- вовлечение обучающихся в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие;
- ориентация на мотивацию обучающихся, практик-ориентированный подход, кураторская поддержка в режиме онлайн;
- формирование ключевых неИТ-компетенций для медицины и здравоохранения;
- объединение кросс-отраслевых технологий для создания специализированных курсов, которые охватывают как клинические аспекты, так и технологические разработки;
- привлечение к обучению преподавателей-практиков из ИТ-компаний и отраслей цифровой экономики.

Данные принципы позволяют увеличить численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на цифровой кафедре университета, что будет реализовано с помощью проведения следующих мероприятий:

- обеспечение гибкости расписания, диверсификация форматов обучения, удобной логистики практик и стажировок;
- создание виртуальных классов, платформ для дистанционного обучения и интерактивных курсов;
- разработка на основе теории поколений учебных материалов, включая видеолекции, интерактивные симуляции, подкасты и электронные книги, которые поддерживают разные стили обучения и способствуют лучшему усвоению информации;
- проведение хакатонов, доступ к закрытому комьюнити, акселерационные программы индустриальных партнеров;
- организация тренингов и семинаров для преподавателей по использованию цифровых инструментов и методик дистанционного обучения;

- запуск промо-кампаний для популяризации обучения на «Цифровой кафедре» через социальные сети, вебинары, открыте демо-дни в университете;
- создание двусторонней системы оценки сформированности цифровых компетенций и их динамики у обучающихся, а также на их соответствие потребностям внешних стейкхолдеров.

На базе университета имеются основные ресурсные возможности для выполнения данных мероприятий:

- *финансовые*:

- бюджет на технологическую инфраструктуру (платформы, программное обеспечение);
- рекрутмент ИТ-специалистов ИТ-компаний и отрасли цифровой экономики;
- средства для систематического повышения квалификации профессорско-преподавательского состава университета;

- *человеческие*:

- пул квалифицированных преподавателей-практиков и профессорско-преподавательского состава в области информационных технологий и цифрового здравоохранения по различным квалификациям;
- служба поддержки технологической инфраструктуры кафедры;

- *технические*:

- цифровая платформа для непрерывного и комфорtnого обучения сотрудников, обучающихся и специалистов, а также проведения вебинаров, семинаров и конференций;
- доступ к необходимым ИТ-платформам и инструментам для онлайн-обучения;
- коммутационное и серверное оборудование;

- *организационные*:

- асессмент для комплексной входной оценки имеющегося цифровых компетенций обучающихся, формирование которых предусмотрено рабочими программами, и результатов анализа по итогам проведенной оценки;
- итоговая аттестация, практика и стажировка с привлечением внешних экспертов из отрасли цифровой экономики и ИТ-компаний;

- протокол кибербезопасности учебного процесса;
- инфраструктурные:

- помещения для проведения смешанного обучения (дистанционного и в классе);
- wi-fi на территории университета с бесшовной авторизацией;
- система контроля и управления доступом, IP-видеонаблюдение, системы централизованной антивирусной защиты и резервного копирования данных;
- класс для обучения VR-технологиям.

Имеющиеся ресурсные возможности позволили в 2024-2025 гг реализовать две авторские программы дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки: «Анализ данных в медицине и здравоохранении» и «Проектирование нейроинтерфейсов (в медицине и здравоохранении)» (ID 28 Применяет языки программирования для решения профессиональных задач; ID 30 Применяет принципы и основы алгоритмизации). По результатам освоения первой программы выпускники получат квалификацию «Специалист по большим данным», по результатам освоения второй – «Специалист по информационным системам». Обе дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки имеют нормативный срок освоения 252 часа при очной форме подготовки с элементами дистанционных образовательных технологий.

В среднесрочной перспективе на основе анализа и мониторинга востребованных цифровых отраслевых компетенций планируется разработка и внедрение в учебный процесс следующих образовательных программ: «Искусственный интеллект в медицине», «Цифровые технологии в медицинских информационных системах», «Big Data медицинских данных» (ID 21 Дорабатывает конфигурации и модули ИС (информационные системы) предприятий) в соответствии с профессиональными стандартами 06.042 «Специалист по большим данным», 06.031 «Специалист по автоматизации информационно-аналитической деятельности», 06.015 «Специалист по информационным системам», 06.004 «Специалист по тестированию в области информационных технологий», 06.022 «Системный аналитик».

Университетскими базами для реализации проекта «Цифровая кафедра», помимо кафедры биофизики и цифровых технологий, стали центр медицины сна, научно-

исследовательский институт травматологии, ортопедии и нейрохирургии, научно-исследовательский институт кардиологии, лаборатория цифровых систем в фармации института фармации, биомедицины и профилактической медицины, управление информатизации и цифровой трансформации.

Для повышения качества учебного процесса создан партнерский контур, обеспечивающий в коллaborации разработку новых дополнительных профессиональных программ профессиональной подготовки и экспертизу сформированности цифровых компетенций у обучающихся, включающий ООО «АйтиЛинк», МТС-Линк, АО «Лаборатория Касперского», ООО «Дата Софт», Саратовские отделения ПАО «Сбербанк», АО Газпромбанк.

Повышению привлекательности внедряемых рабочих программ способствует проектный подход в использовании технологий генеративного искусственного интеллекта для конструирования клинических ситуаций, молекулярного докинга в дизайне новых лекарственных молекул и парафармацевтиков, 3D-печати микрофлюидных девайсов, биоинформационического исследования фрагментов ДНК (последовательностей нуклеотидных остатков), применения «облачных» технологий и «on-premise», решения реальных практических задач в области проектирования здоровья, платформизации и формирования цифровых двойников, а также для формирования индивидуальных образовательных траекторий по видам цифровых компетенций медицинских и немедицинских специалистов.

Проект «Цифровая кафедра» реализуется в целях реализации положений Указа Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы», национальной программы «Цифровая экономика РФ», национальных проектов «Молодежь и дети», «Кадры».

## **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА**

### **5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения**

Стратегической целью технологического лидерства является вхождение университета в индустрию здравостроительства в качестве реального актора, обеспечивающего системную трансляцию социальнозначимых научноемких продуктов, технологий и услуг для повышения качества и продолжительности жизни населения России.

Основными задачами при реализации стратегии технологического лидерства университета являются:

- ресурсная интеграция ядерных направлений деятельности университета – исследовательской, образовательной, медицинской через управление механизмами внутреннего и внешнего трансфера инноваций высокой степени готовности и проектирования бизнес-моделей взаимодействия с индустрией здравостроительства;
- выстраивание адаптивных к изменению условий экономики отрасли медицины и здравоохранения дилерских, сервисных и производственных цепочек для формирования устойчивого бизнеса в реализации социальнозначимых научноемких продуктов, технологий и услуг для повышения качества и продолжительности жизни населения России;
- позиционирование университета как эксперта в индустрии здравостроительства через лидерство в глазах потребителей и партнеров по качеству научноемких продуктов, технологий, услуг и обеспечению выхода на рынок первичных инноваций.

Качественными показателями достижения стратегической цели технологического лидерства являются:

- создание бесшовной модели управления базовыми, сквозными, обеспечивающими процессами, направленными на системную генерацию первичных инноваций высокого уровня готовности;

- формирование пула адаптивных и устойчивых дилерских, сервисных и производственных цепочек с компаниями-партнёрами для сбыта инноваций;
- формирование уникального образа университета-поставщика наукоемких продуктов, технологий, услуг в восприятии потребителей и партнеров через создание устойчивого и узнаваемого бренда;
- формирование стратегии позиционирования бренда, широкое презентование университета в международной среде как актора индустрии здравостроительства в сфере биотехнологий, фармации.

Количественными показателями достижения стратегической цели технологического лидерства являются:

- количество готовых к коммерциализации линеек наукоемких и социальнозначимых продуктов не менее 3 к 2027 г. в кластере ФудТех и не менее 8 к 2030 г. в кластерах ФудТех и ФармБиоТех;
- обеспечение внутреннего трансфера наукоемких продуктов, технологий и услуг: создание не менее 1 ежегодно и внедрение не менее 1 новой разработки ежегодно, для цифровых технологий/продуктов отбор наиболее выгодных с коммерческой точки зрения разработок (не менее 2);
- доля коммерциализации цифровых технологий/продуктов (для кластеров) не менее 10% наименований или не менее 1 в линейке (ежегодно);
- количество выстроенных производственных цепочек наукоемких продуктов к 2026 г. - 1 в кластере ЭкоТех, 2027 г. 1 – в кластере ФудТех, к 2030 г. – 1 в кластере ФармБиоТех; не менее 3 сервисных и дилерских цепочек к 2030 г.;
- разработка не менее 3 цифровых продуктов для лечебной деятельности, не менее 3 цифровых продуктов для образовательной деятельности, не менее 2 цифровых продуктов для научной и инновационной деятельности;
- количество рекламных компаний для позиционирования образа университета-поставщика наукоемких продуктов, технологий, услуг в восприятии потребителей и партнеров не менее 1 к 2027 г. и не менее 3 к 2030 г. в направлении питания, санитарных тест-систем, профилактических средств ухода.

## **5.2. Стратегии технологического лидерства университета**

### **5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета**

Университет достигает стратегической цели технологического лидерства через ряд мероприятий:

- открытие полигона «PCMтех»;
- создание RND-клиник для осуществления экспертизы безопасности медицинской, медико-социальной и экономической эффективности собственных разработок;
- формирование мультидисциплинарных тестовых полигонов для отработки технологий внедрения собственных разработок через механизмы внутреннего трансфера с определением целевых групп потребителей (хронические неинфекционные заболевания), потенциальные объемы оказываемой помощи;
- привлечение стратегических партнеров с выстраиванием дилерских, сервисных и производственных цепочек по основным направлениям здравостроительства;
- создание успешных практик через открытие малых инновационных предприятий с долей университета в уставном капитале посредством реализации всех видов бизнес-моделей: B2G – поставка наукоемких продуктов в направлениях питания, санитарных тест-систем, профилактических средств ухода, цифровых решений для проектирования здоровья; B2B – продажа неисключительных прав на производство и реализацию нутритивных корректоров метаболизма, индивидуальных и универсальных тест-систем для диагностики санитарного благополучия среды обитания человека; B2C – оказание медицинских и сервисных услуг центрами здоровья, организованными на площадках кампуса университета;
- единое брендирование создаваемых наукоемких продуктов, технологий и услуг через дизайн-код, используемый в проведении рекламных кампаний;
- обеспечение выхода университета на рынок в качестве провайдера через сильный бренд и уникальный контент;
- формирование кадрового резерва специалистов с технологическими метакомпетенциями по основным направлениям здравостроительства, развитие системы наставничества и адаптации на рабочем месте;
- подбор персонала для формирования проектных команд по основным направлениям здравостроительства с помощью рекрутинговых площадок, кадрового резерва;
- проектная мотивация разработчиков наукоемких продуктов, технологий и услуг.

Стратегия обеспечения технологического лидерства разрабатывается университетом при взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, индустриальными партнерами, системообразующими организациями отрасли медицины и здравоохранения с привлечением экспертов-практиков.

Растущее бремя хронических неинфекционных заболеваний – глобальный вызов современности, увеличивающий нагрузку на систему здравоохранения и ассоциированный со значительным социально-экономическим ущербом в большинстве стран мира и в Российской Федерации. На долю сердечно-сосудистых заболеваний приходится наибольшее количество смертей в структуре смертности от хронических неинфекционных заболеваний. Ежегодно от них умирает 17,9 млн. человек. Далее по значимости следуют онкологические заболевания (9 млн. случаев), респираторные заболевания (3,9 млн. случаев) и сахарный диабет (1,6 млн. случаев). Развитию этих заболеваний способствуют такие детерминанты как демографическое старение населения, быстрая и неорганизованная урбанизация, а также распространность факторов риска, таких как поведенческие (нездоровое питание, низкая физическая активность, вредные привычки) и метаболические (ожирение, повышенное артериальное давление, гипергликемия, гиперхолестеринемия).

Стратегия формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля хронических неинфекционных заболеваний согласно Прогнозу долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года акцент государственной демографической политики на формирование здорового образа жизни и профилактику хронических неинфекционных заболеваний (рисунок 5).

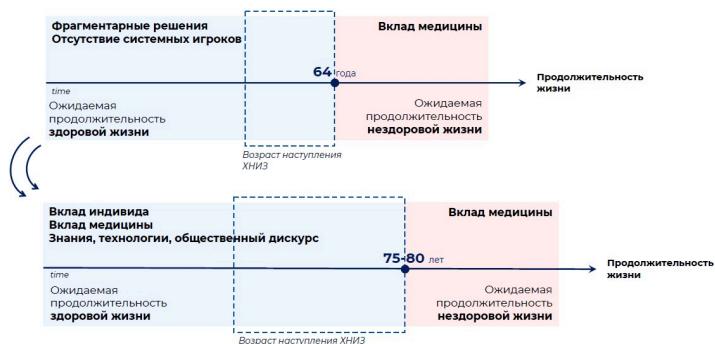


Рисунок 5 – Структура хронических неинфекционных заболеваний во временном континууме жизни

В настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к омоложению возраста манифестации хронических неинфекционных заболеваний, что связано с принятием фрагментарных решений в отношении их профилактики и отсутствием системных игроков в индустрии здравостроительства, что определяет существенный дефицит продуктов и технологий, обеспечивающий увеличение активной и продолжительной жизни человека, а также способствующих позитивному вкладу индивида и системы здравоохранения в формирование здорового образа жизни.

Для реализации ключевых инициатив по реализации стратегии достижения технологического лидерства предполагается:

- открытие медицинского центра проектирования здоровья и его оснащение потребует привлечения порядка 800 млн.руб. с использованием средств целевого капитала и средств от приносящей доход деятельности;
- открытие инновационного научно-технологического центра и его оснащение потребует привлечения порядка 600 млн.руб. с использованием средств целевого капитала и средств от приносящей доход деятельности
- оснащение RND-клиник потребует привлечения порядка 30 млн.руб. с использованием средств целевого капитала и средств от приносящей доход деятельности;
- оснащение мультидисциплинарных тестовых полигонов потребует привлечения порядка 50 млн.руб. с использованием средств целевого капитала и средств от приносящей доход деятельности;
- проведение рекламных кампаний потребует привлечения порядка 12 млн.руб. за счет привлеченных средств инвесторов.

### **5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации**

Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню сводится к разработке продуктов и технологий, направленных на снижение бремени болезней на популяционном и индивидуальных уровнях, что окажет существенное влияние на снижение показателей заболеваемости, временной нетрудоспособности, инвалидизации и смертности населения от хронических неинфекционных заболеваний, а также будет способствовать увеличению сроков среднеожидаемой

продолжительности жизни, в том числе активной жизни, определяя понятие активного долголетия и здоровой старости (NCD Risk Factor Collaboration (NCD-RisC). Worldwide trends in hypertension prevalence and progress in treatment and control from 1990 to 2019: a pooled analysis of 1201 population-representative studies with 104 million participants // Lancet. 2022. 399(10324). P.520).

Роль университета в решении задач обеспечения технологического лидерства Российской Федерации сводится к достижению показателей, заявленных в положениях паспорта национального проекта технологического лидерства «Новые технологии сбережения здоровья», а именно:

- подготовка и профессиональная переподготовка медицинских кадров по новым направлениям и технологиям;
- развитие системы профилактики и ранней диагностики заболеваний;
- цифровизация здравоохранения и создание информационных систем.

Разрабатывая собственные технологии здравостроительства университет окажет влияние на качество и продолжительность жизни населения России, определяемых через ряд индикаторов:

- снизится смертность от онкологических, сердечно-сосудистых и других тяжелых хронических заболеваний;
- повысится доступность и качество медицинской помощи;
- улучшится профилактическая медицина и ранняя диагностика хронических неинфекционных патологий;
- будет создана единая цифровая экосистема здравоохранения.

### **5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства**

Университет предполагает разработку линейки образовательных моделей, направленных на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства для индустрии здравостроительства в направлениях ФудТех, ЭкоТех и ФармБиоТех (ртсунок 6).



Рисунок 6 – Архитектура образовательной модели подготовки специалистов для индустрии здравостроительства

Архитектура образовательной модели подготовки специалистов для индустрии здравостроительства определяется уровнями высшего образования и направления подготовки кадров с диверсифицированным включением в учебные планы новых рабочих программ учебных дисциплин (модулей) и дополнительных профессиональных программ профессиональной подготовки. В рамках реализации основных профессиональных образовательных программ уровня высшего образования (бакалавриат и специалитет в 2025 г.) ведется подготовка специалистов по направлениям: «лечебное дело», «педиатрия», «стоматология», «медицинско-профилактическое дело», «фармация», «клиническая психология», «биотехнология», «бионауки и биоинформатика», «сестринское дело», в учебные планы которых введены новые рабочие программы учебных дисциплин/модулей «нутрициология», «профилактика хронических неинфекционных заболеваний», «введение в информационные технологии», «технологическое предпринимательство в медицине и здравоохранении», «менеджмент в медицине и здравоохранении», интерактивные цифровые образовательные модули по биодизайну, молекулярному моделированию лекарственных средств. В рамках формирования у выпускников нейИТ-профиля цифровых компетенций предлагается реализация дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки через проект «Цифровая кафедра»: «Искусственный интеллект в медицине», «Цифровые технологии в медицинских информационных системах», «Big Data медицинских данных».

В рамках формирования у выпускников уровня специализированного высшего образования (магистратура и ординатура в 2025 г.) лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций и предпринимательства наряду с

реализацией образовательных программ в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом предлагается дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки через проект стратегического технологического лидерства – Полигон здравостроительства «РСМтех»: «Управление инновационно-технологическими проектами», «Стратегический менеджмент», «Лидерство».

Наряду с созданием архитектуры образовательной модели опережающей подготовки специалистов предполагается институциональные изменения в виде создания образовательного гринфилда – инновационного проекта «Врач будущего» для студентов Института клинической медицины и педиатрического факультета, реализуемого через формирование индивидуальных образовательных траекторий по исследовательскому и технологическому трекам, в том числе разработанных стратегическими партнерами-практиками в направлениях ФудТех, ЭкоТех и ФармБиоТех.

### **5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета**

Архитектура системы управления стратегией достижения технологического лидерства университета основана на:

- создании организационной структуры в виде отдельного структурного подразделения – офиса технологического лидерства, курируемого проректором по инновационной деятельности и стратегическому развитию, основным направлениями работами которого являются реализация программы развития университета в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»;
- формировании компетентной команды офиса технологического лидерства, исходя из ролевой модели в системе проектного менеджмента с четким распределением полномочий и ответственности, обеспечивающей методическое, информационное и организационно-техническое сопровождение и оперативное управление процессами реализации технологических проектов от идеи до готового бизнес-плана;
- разработке механизмов и процессов, регламентирующих все этапы жизненного цикла продукта согласно «дорожной карте» по коммерциализации

результатов стратегических проектов и проектной мотивации разработчиков наукоемких продуктов, технологий и услуг;

- внедрении Kanban-системы и организация потока работы междисциплинарных коллабораций, как продуктовых команд;
- инициации совместных образовательных и исследовательских проектов, в том числе стартапов для развития регионального рынка труда, малого и среднего бизнеса, инвестиционное планирование;
- запуске ежегодной акселерационной программы в области технологического предпринимательства «Разумовский Tech», регулярное проведение хакатонов, тренингов в сфере инноваций.

Механизмами сопровождения хода реализации управления стратегией достижения технологического лидерства университета являются:

- ежегодный внутренний и внешний мониторинг и контроль деятельности офиса технологического лидерства с коррекцией системы управления стратегией по их результатам;
- закрепление проектного менеджера за каждым приоритетным проектом – «Еда как лекарство» и «Умные молекулы для таргетной профилактики» в рамках функционирования кластеров ФудТех, ЭкоТех и ФармБиоТех в роли сопровождающего и контролирующего группы проектов с привлечением компетенций через внутренний аутсорсинг держателей сквозных и обеспечивающих процессов университета и через внешний – представителей реального сектора экономики;
- цифровизация процесса коммуникации и сотрудничества между участниками проекта с целью быстрого и точного планирования, оперативного реагирования на изменения и эффективное управление ресурсами;
- проектная мотивация разработчиков наукоемких продуктов, технологий и услуг на начальном этапе разработки при её возможном выходе на рынок через установление доли в уставном капитале малого инновационного предприятия;
- совершенствование мер материального и нематериального стимулирования патентной активности сотрудников и обучающихся на основе достижения отдельных KPI и/или получения прибыли от использования и распространения на рынке охраняемых результатов интеллектуальной деятельности, создаваемых в рамках реализации приоритетных проектов.

Качественными показателями оценки прогресса и эффективности стратегии достижения технологического лидерства университета являются:

- открытие офиса технологического лидерства, обеспечивающего методическое, информационное и организационно-техническое сопровождение и оперативное управление процессами реализации технологических проектов, коммерциализацию их результатов, привлечение исследователей, инженеров, отраслевых экспертов, а также представителей организаций реального сектора экономики, других университетов и иных научно-исследовательских организаций на национальном и глобальном уровнях, в качестве партнеров и заказчиков контрактных НИОКР;
- разработка стандартов управления проектами с ориентацией на их специфику; проведение стратегических и дизайн сессий по проектному менеджменту для разработчиков наукоемких продуктов, технологий и услуг;
- создание и внедрение в работу офиса технологического лидерства цифрового помощника для организационно-технического сопровождения и оперативного управления процессами реализации портфеля технологических проектов;
- проведение открытых конкурсов финансируемых исследовательских проектов с привлечением иностранных студентов и ученых в качестве исполнителей проектов;
- формирование RND пояса для заполнения инновационными продуктами отраслевой рыночной ниши в индустрии здравостроительства, в том числе для увеличения доли коммерциализации цифровых продуктов посредством развития университетского консорциума, включающего представителей отрасли цифровой экономики, ИТ-компаний.

Количественными показателями достижения цели реализации стратегического технологического проекта являются:

- количество технологических проектов на стадии готового бизнес-плана не менее 3 к 2027 г. и не менее 8 к 2030 г.;
- количество выстроенных производственных цепочек наукоемких продуктов к 2027 г. 1 – в кластере ФудТех, к 2030 г. – 1 в кластере ФармБиоТех; не менее 2 сервисных и дилерских цепочек к 2030 г.;
- количество рекламных кампаний для позиционирования образа университета-поставщика наукоемких продуктов, технологий, услуг в восприятии потребителей и партнеров не менее 1 к 2027 г. и не менее 3 к 2030 г. в

направлении питания, санитарных тест-систем, профилактических средств ухода;

- количество стратегических и дизайн сессий по проектному менеджменту для разработчиков наукоемких продуктов, технологий и услуг не менее 1 в год до 2030 г.;
- проведение не менее, чем 1 акселерационной программы для обучающихся и молодых ученых, начиная с 2027 г. до 2030 г.;
- открытие малых инновационных предприятий с долей университета в уставном капитале не менее 10% одного по направлению ФудТех к 2027 г.; одного по направлению ФармБиоТех к 2030 г.

## **5.4. Описание стратегических технологических проектов**

### **5.4.1. Полигон здравостроительства «PCMтех»**

Полигон здравостроительства «PCMтех»

#### **5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта**

Целью реализации стратегического технологического проекта является формирование ресурсоемкой экосистемы для трансфера первичных инноваций от генерации до отраслевого рынка наукоемких продуктов, технологий и услуг, модифицирующих ключевые факторы благополучия человека во временном континууме жизни.

Основными задачами при реализации стратегического технологического проекта являются:

- создание кадрового потенциала из обучающихся и сотрудников с технологическими компетенциями;
- выстраивание архитектуры условий для разработки технологий здоровьесбережения;
- развитие сети инновационных партнерств как внешнего ресурсного контура трансфера инноваций.

#### **5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта**

С целью интеграции ядерных видов деятельности – образовательной, исследовательской и медицинской через ресурсный контур трансфера инноваций в

университете в пределах центральной городской локации предполагается открытие полигона «PCMтех», на базе которого созданы следующие центры:

- Инновационный научно-технологический центр,
- Медицинский центр проектирования здоровья.

В структуре инновационного научно-технологического центра предполагается создание 3 кластеров по направлениям ЭкоТех, ФудТех, ФармБиоТех, каждый из которых помимо научно-технологических площадок будет включать локации и зоны коворкинга для формирования исследовательских, технологических и предпринимательских метакомпетенций у обучающихся и членов междисциплинарных проектных команд. В рамках реальной проектной работы на базе кластеров предполагается создание инновационных продуктов, технологий и услуг высокой степени готовности для индустрии здравостроительства, в рамках образовательной деятельности – прототипирование до уровня «минимально жизнеспособного продукта».

В структуре медицинского центра проектирования здоровья предполагается создание 4 секторов здравостроительства: «ЗОЖ», «благополучная среда», «наследственность» и «здоровое долголетие», которые будут включать локации по основным видам здоровья – физического, психического, духовного и социального. В рамках медико-профилактической деятельности на базе секторов здравостроительства предполагается реализация полного комплекса услуг в направлении таргетной проактивной профилактики на основе создаваемых в университете научноемких продуктов и технологий, модифицирующих ключевые факторы благополучия человека во временном континууме жизни.

#### **5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта**

Качественные и количественные показателями, верифицирующими ключевые результаты реализации стратегического технологического проекта, являются:

- внедрение системы менеджмента качества и маркетинга доклинических и клинических исследований;
- внедрение Scrum-подхода в производственных операциях для сокращения времени изготовления продукции;
- модернизация центра коллективного пользования;

- дооснащение лаборатории клеточных технологий и вивария, экспериментальной операционной;
- формирование пула из обучающихся и сотрудников для междисциплинарных проектных команд, обладающих помимо базовых, ещё и набором технологический компетенций и мануальных навыков, открытых к созданию, внедрению и использованию продуктов, технологий и услуг в секторе здоровья;
- проведение мастер-классов практиками в области управления интеллектуальной собственностью для междисциплинарных проектных команд-лидеров по оформлению заявок на объекты интеллектуальной собственности, а также для лидеров направлений при определении патентной стратегии (технологий и продуктов, создаваемых в кластерах ФудТех и ФармБиоТех в рамках стратегического технологического проекта);
- кластеризация структурных подразделений создаваемого полигона "РСМтех" по принципу темы (функциональности, продуктовой логики) в направлениях ФудТех, ЭкоТех, ФармБиоТех (инновационный научно-технологический центр) и секторах здравостроительства: «ЗОЖ», «благополучная среда», «наследственность» и «здравое долголетие» (медицинский центр проектирования здоровья);
- появление выстроенных дилерских, сервисных и производственных цепочек с компаниями-партнёрами для сбыта социальнозначимых доступных инноваций, модифицирующих ключевые факторы благополучия человека во временном континууме жизни;
- увеличение доли научных работников, совмещающих клиническую практику и НИОКР до 25% в 2036 г.;
- ежегодный рост не менее чем на 5% числа обучающихся и ППС, НР, соответственно, вовлеченных в реализацию портфелей технологических проектов;
- увеличение доли привлеченных технологов с 1,6% в 2025г. до 10 % в 2036 г.;
- открытие секторов здравостроительства в медицинском центре проектирования здоровья: «благополучная среда» и «ЗОЖ» к 2028 г.,
- «наследственность» и «здравое долголетие» к 2030 г.;
- создание ресурсных инновационных кластеров в инновационном научно-исследовательском: в 2026 г. ЭкоТех, в 2027 г. ФудТех, в 2030 г. ФармБиоТех; разработка цифрового сервиса для оценки социально-экономической эффективности таргетной профилактики хронических неинфекционных

заболеваний его pilotирование в условиях реальной практики предиктивной медицины для последующего масштабирования в медицинские организации региона;

- единое брендирование создаваемых продуктов, технологий и услуг; обеспечение выхода университета на рынок в качестве провайдера через сильный бренд и уникальный контент.

КП1 для кластеров (ЭкоТех, ФудТех, ФармБиоТех)

ФудТех:

КП1 – Разработаны технологии и рецептуры нутритивных корректоров метаболизма: функциональных продуктов питания для коррекции хронических неинфекционных заболеваний по 15 наименований (ежегодно), продуктов-парафармацевтиков по 1 наименованию (1 раз в 2 года) и ингредиентов энзимных технологий по 3 наименования (ежегодно);

КП2 – Создана фабрика «Биотехнологии пищевых продуктов для превентивной медицины»: открыты - цех энзимных технологий (2028 г.), цех тепловых и массообменных процессов с отделением обезвоживания пищевых систем (2026 г.), цех структурно-механических и реологических свойств (2028 г.) с лабораторной базой проектирования (2026 г.) и органолептики новых видов продуктов питания (2027 г.);

КП3 – Разработаны образовательные программы совместно с индустриальным партнером: кастомизированная рабочая программа повышения квалификации «Медицинская кулинария» для бакалавров/магистров по специальности 19.03.01 «Биотехнология» и программа аспирантуры по научной специальности 4.3.3 «Пищевые системы»;

КП4 – Внедрены в практику предиктивной медицины рационы питания реставрационной и психобиотической диет для поддержания здоровья людей с хроническими неинфекционными заболеваниями – не менее 15 (ежегодно),

КП5 – Реализация не менее, чем 1 бизнес-проекта с региональным предприятием.

ФармБиоТех:

**KPI1** – Создание инновационных технологий обработки фито- и биосырья, уникальных технологических и продуктовых разработок (лекарства и активные фармацевтические субстанции из растительного сырья, не имеющие мировых аналогов, пула биомолекул собственной разработки и запатентованных продуктов химического и биоинженерного синтеза), биоинженерных тест-систем – не менее 5 (к 2033 г.)

**KPI2** – Число сотрудников и обучающихся, освоивших практико-ориентированное профильное обучение по моделям GXP-стандартов не менее 5% (к 2029 г.), не менее 10% (к 2033 г.);

**KPI3** – Реализация обучающимися спин-офф, фарм- и биотехпроектов – не менее 5 (к 2028 г.), не менее 10 (к 2033 г.), расширение диапазона форматов ВКР: ВКР как стартап, ВКР как бизнес-тезис, ВКР как программный код – не менее 5% (к 2029 г.), не менее 10% (к 2033 г.), создание гибкой системы внутреннего и внешнего (от стейкхолдеров отрасли) наставничества – не менее 5% (к 2029 г.), не менее – 10% студентов и ППС (к 2033 г.), стажировки на предприятиях реального сектора экономики – не менее 5% (к 2029 г.), не менее – 10% студентов и ППС (к 2033 г.);

**KPI4** – Открытие GXP-тренинговых центров (GCP-, GDP-, GLP-, GPP-, GMP), биоинженерного производственного центра, лаборатории заготовки фармацевтического фито- и биосырья (к 2028 г.), лаборатории биотехнологических лекарств, центра аудита качества медицинской деятельности и фармаконадзора (к 2029 г.), центра исследований биоэквивалентности лекарств, производственного GMP-сертифицированного центра, готового к мелкосерийному промышленному выпуску фитопрепаратов (к 2030 г.),

**KPI5** – Реализация не менее, чем 1 бизнес-проекта с региональным предприятием.

ЭкоТех:

**KPI1** – Разработаны прототипы мультиплексных систем определения экотоксикантов, позволяющие детектировать не менее 3 маркеров в объектах окружающей среды: воде (2027), почве (2030), растительном сырье (2033 г.);

**KPI2** – Разработаны образовательные программы совместно с партнерами консорциума: «Эколого-гигиенический мониторинг содержания экотоксикантов в объектах окружающей среды для оценки риска здоровью населения» (ДПО);

**KPI3** – Внедрены в практику предиктивной медицины не менее 3 систем определения экотоксикантов, позволяющих детектировать не менее 3 маркеров в объектах окружающей среды (2030, 2033, 2036 г.г.).

**KPI4** – Открытие образовательно-научной лаборатории эколого-гигиенического мониторинга объектов окружающей среды (2026 г.),

**KPI5** – Реализация не менее, чем 1 бизнес-проекта с региональным предприятием.

Мероприятия по усилению защиты интеллектуальной собственности:

- разработка патентной стратегии для каждого проекта в виде портфеля, включающего всестороннюю защиту продукта и технологии его производства и продвижения на рынок;
- внедрение цифровых решений и сервисов, обеспечивающих процессы управления интеллектуальной собственностью на разных этапах жизненного цикла результатов интеллектуальной деятельности, а также их балансовый учет и оценку;
- расширение регистрируемых видов объектов интеллектуальной собственности (секреты производства, товарные знаки, промышленные образцы), создаваемых в рамках реализации приоритетных технологических проектов;
- развитие компетенций у специалистов по интеллектуальной собственности в рамках всесотронней защиты каждого продукта для придания конкурентных преимуществ на рынке.

Определены 2 приоритетных проекта в соответствии с «дорожной картой» по коммерциализации результатов:

- «Еда как лекарство» объединяет пищевые технологии, медицину и клиническую практику врача в единый образовательный, научный и практический конгломерат для масштабной интеграции новых методов профилактики заболеваний, связанных с питанием;
- «Умные молекулы для таргетной профилактики» обеспечит создание инновационных технологий обработки фито- и биосырья, уникальных технологических и продуктовых разработок (лекарств и активных фармацевтических субстанций, пул биомолекул собственной разработки и запатентованных продуктов химического и биоинженерного синтеза, химических тест-систем).

**Приложение №1. Значения характеристик  
результата предоставления субсидии**

Значения характеристик результата предоставления субсидии на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР1	Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов	чел	5750	5950	6360	6705	6970	7332	7900
ХР2	Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов)	ед	1	5	5	5	6	6	10
ХР3	Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ- профиля	чел	100	125	150	175	200	225	400

<b>Индекс</b>	<b>Наименование показателя</b>	<b>Ед. измерения</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2036</b>
ХР4	Количество обучающихся университетов - участников программы "Приоритет-2030" и участников консорциумов с университетами, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	чел	20	40	50	60	70	80	200

**Приложение №2. Значения целевых показателей эффективности реализации программы развития университета**

**Сведения о значениях целевых показателей эффективности реализации программы развития университета на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.**

<b>Индекс</b>	<b>Наименование показателя</b>	<b>Ед. измерения</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2036</b>
ЦПЭ1	Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета	%	1.58	1.65	1.71	1.77	1.84	1.91	2.42
ЦПЭ2	Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета	%	66.3	67.8	67.8	68.5	69.2	69.9	72
ЦПЭ3	Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников (далее – НПР)	%	4.2	4.3	4.5	4.6	4.8	5	6
ЦПЭ4	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета	балл	72	72	73	74	75	75	78
ЦПЭ5	Удельный вес численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования	%	17	19	20	21	22	23	26

<b>Индекс</b>	<b>Наименование показателя</b>	<b>Ед. измерения</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2036</b>
ЦПЭ6	Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень из заработной платы	балл	0	0.92	0.93	0.93	0.94	0.94	0.97
ЦПЭ7	Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета	%	0.05	0.08	0.12	0.15	0.19	0.24	1.07
ЦПЭ8	Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета	%	27.7	27.2	26.7	26.2	25.7	25.2	22.2
ЦПЭ9	Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета	%	16.6	16.3	16	15.7	15.4	15.1	13.3
ЦПЭ10	Индекс технологического лидерства	балл	1.339	1.472	1.606	1.831	2.086	2.372	5.763

### **Приложение № 3. Финансовое обеспечение программы развития университета (по источникам)**

# Сведения о финансово-экономической деятельности и финансовом обеспечении реализации программы развития университета на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

<b>Наименование показателей</b>	<b>№</b>	<b>2024 (факт)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2036</b>
местного	18								
внебюджетные средства	19	2754.5	2892.23	3036.84	3188.68	3507.55	3858.3	4244.13	16030.9
<b>использование результатов интеллектуальной деятельности - всего (сумма строк 21, 25)</b>	<b>20</b>	<b>1145.5</b>	<b>1202.78</b>	<b>1262.91</b>	<b>1326.06</b>	<b>1458.67</b>	<b>1604.53</b>	<b>1764.99</b>	<b>8519.25</b>
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 22 - 24)	21	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	22								
субъекта РФ	23								
местного	24								
внебюджетные средства	25	1145.5	1202.78	1262.91	1326.06	1458.67	1604.53	1764.99	8519.25
<b>творческие проекты - всего (сумма строк 27, 31)</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 28 - 30)	27	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	28								
субъекта РФ	29								
местного	30								
внебюджетные средства	31								
<b>осуществление капитальных вложений - всего (сумма строк 33, 37)</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 34 - 36)	33	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	34								
субъекта РФ	35								
местного	36								
внебюджетные средства	37								
<b>прочие виды - всего (сумма строк 39, 43)</b>	<b>38</b>	<b>6178124.9</b>	<b>6414401.87</b>	<b>6588138.19</b>	<b>6801658.74</b>	<b>7132586.1</b>	<b>7482597.37</b>	<b>7852829.89</b>	<b>9612251.75</b>
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 40 - 42)	39	1525956.8	1552886.2	1532161.9	1543443.4	1558877.83	1574466.61	1590211.28	1688041.32
в том числе бюджета: федерального	40	1525956.8	1552886.2	1532161.9	1543443.4	1558877.83	1574466.61	1590211.28	1688041.32

<b>Наименование показателей</b>	<b>№</b>	<b>2024 (факт)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2036</b>
субъекта РФ	41								
местного	42								
внебюджетные средства	43	4652168.1	4861515.67	5055976.29	5258215.34	5573708.27	5908130.76	6262618.61	7924210.43
<b>Общий объем финансирования программы развития университета - всего (сумма строк 45, 53)</b>	<b>44</b>	<b>636549.07</b>	<b>710000</b>	<b>745000</b>	<b>775000</b>	<b>1140000</b>	<b>1340000</b>	<b>1375000</b>	<b>2060000</b>
в том числе: участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (сумма строк 46, 47)	45	62033.18	140000	145000	155000	160000	165000	170000	210000
в том числе: субсидия на участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030"	46		100000	100000	100000	100000	100000	100000	
объем средств, направленных на реализацию программы развития университета из общего объема поступивших средств - всего (сумма строк 48, 52)	47	62033.18	40000	45000	55000	60000	65000	70000	210000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 49 - 51)	48	24868.37	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	49	24868.37							
субъекта РФ	50								
местного	51								
внебюджетные средства	52	37164.81	40000	45000	55000	60000	65000	70000	210000
реализация программы развития университета (за исключением участия в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030")	53	574515.89	570000	600000	620000	980000	1175000	1205000	1850000