

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ

УНИВЕРСИТЕТ АДАМ

«Одобрено»

Ученым Советом УА

Протокол № 1

от « 17 » 09 2021г

«Утверждаю»

Ректор Университета Адам

доцент Сирмбард С.Р.



« 17 » 09 2021г.

1787 а/4-09

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА АДАМ НА

2020-2025 г.г.

Бишкек – 2021 г.

Содержание

Введение	3
1. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие Университета Адам	3
1.1. Внешние факторы	3
1.2. Внутренние факторы	6
2. Миссия, видение и ценности Университета Адам на новом этапе развития	10
2.1. Миссия	10
2.2. Видение	10
2.3. Ценности	10
3. Стратегические задачи на период до 2025 г.	10

Введение

В 2019-20 учебном году Университет Адам (далее Университет) завершил реализацию промежуточного Стратегического плана на 2017-2020 гг., в ходе которого вуз вступил в принципиально новую фазу своего развития.

Настоящая Стратегия развития Университета Адам на 2020-2025 годы разработана на основе стратегического анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность Университета.

Внешние экономические, социо-культурные, экологические факторы, региональные и международные тренды, влияющие на развитие систем образования на глобальном и национальном уровнях, определили основные векторы стратегического развития Университета на планируемый период. Анализ внутренней ситуации позволил сформировать комплекс механизмов для реализации новых стратегических задач с учетом максимально эффективного использования кадрового, финансового, методического и научного потенциала вуза, а также материально-технической базы.

Стратегия разработана в соответствии с национальными стратегическими и нормативно-правовыми документами, с учетом национальных приоритетов развития страны, национальных приоритетов в области высшего образования, в том числе:

1. Законом КР «Об образовании» от 30.04.2003 (с изменениями)
2. Законом КР «О науке и об основах государственной научно-технической политики» от 16.06.2017 № 103;
3. Национальной стратегией развития КР на 2018-2040 гг., утвержденной Указом Президента КР от 31.20.18 г. № 221
4. Программой Правительства КР на период 2018-2022 гг. «Единство. Доверие. Созидание», утвержденной Постановлением Жогорку Кенеша КР от 20.04.2018 № 2377-VI
5. Концепцией цифровой трансформации «Цифровой Кыргызстан 2019-2023», одобренной решением Совета безопасности КР от 14.12.2018 №2;
6. Концепцией молодежной политики КР, утвержденной Постановлением Правительства КР от 18.10.2019 г. № 562;
7. «Дорожной картой» по реализации Концепции цифровой трансформации «Цифровой Кыргызстан 2019-2023», утвержденной Распоряжением Правительства КР от 15.02.2019 г. № 20-р.
8. Национальной программой развития Кыргызской Республики до 2026 года

1. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие Университета Адам

1.1. Внешние факторы

1.1.1. Основными внешними факторами, определяющими стратегические векторы развития Университета на новом этапе, являются:

- а) Становление и развитие цифровой экономики;
- б) Глобализация образовательного пространства и интернационализация высшего образования;
- в) Изменение требований к компетенциям и навыкам на национальном, региональном и международном рынках труда;
- г) Усиление конкуренции в секторе высшего образования на национальном и региональном уровнях.

1.1.2. В Национальной стратегии развития КР на 2018-2040 годы, утвержденной Указом Президента КР от 3.10.2018 № 221 указывается, что сложная и быстро меняющаяся экономическая ситуация в мире и регионе, цифровая трансформация, охватившая основные сферы общественной жизни и секторы глобальной экономики, рост давления человечества на экосистему Земли, выразившийся в изменениях глобального климата и демографии, требуют формирования новой модели развития страны. Качество и уровень жизни, права и обязанности человека поставлены в центр политики государства. Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы нацелена на создание среды для развития человека, раскрытие потенциала каждого, кто живет в нашей стране, обеспечение его благополучия.

1.1.3. В связи с принятием Конституции Кыргызской Республики на референдуме 11 апреля 2021 года и изменением социально-экономической ситуации в стране принята Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2026 года.

1.1.4. Экономика знаний, глобализация процессов производства, интернационализация бизнеса, цифровая трансформация общества сегодня приводят к тому, что меняется весь уклад человеческой жизни, системы ценностей, уровень академической и трудовой мобильности, эффективное развитие человеческого потенциала становятся главным условием конкурентоспособности на любом уровне: организации/предприятия, страны, региона. В условиях нового уклада происходит трансформация трудовых рынков, появляются и исчезают целые кластеры профессий, кардинально меняются квалификационные требования, возрастает потребность в кадрах совершенно новой формации, специалистах с компетенциями и навыками, позволяющими на основе инновационной деятельности быстро и с наименьшими издержками адаптироваться к любым новым условиям, к любым особенностям производства/услуг, национальным или региональным особенностям.

1.1.5. Кыргызская Республика к 2040 году должна сформировать производственную, энергетическую, финансовую, транспортно-логистическую, информационную, социальную экосистемы и построить новую модель экономики, исходя из гармоничного сосуществования с природой. При этом будет осуществлена высокая степень диверсификации экономики, ее интеграция в систему международного разделения труда.

1.1.6. В Национальной программе подчеркивается, что:

- уровень квалификации рабочей силы и существующая система профессионального образования и подготовки кадров нуждаются в дальнейшей поддержке и развитии;

- около трети компаний отмечают несоответствующий требованиям рынка уровень подготовки и образования рабочей силы;
- 21% официально зарегистрированных безработных имеют высшее профессиональное образование, но остаются невостребованными;
- производительность труда, несмотря на незначительный рост, остается самой низкой в регионе Центральной Азии;
- около половины молодых людей, выходящих на рынок труда, не имеют когнитивных и технических навыков, необходимых для обеспечения качественной работы;
- существует необходимость внедрения практики прямого взаимодействия бизнес-структур и компаний, в том числе государственных с профессиональными образовательными учреждениями;
- содержание и методы профессиональной подготовки должны быть актуальными и соответствовать требованиям времени.

1.1.7. В Национальной программе также отмечены:

- необходимость проведения ревизии всех высших учебных заведений;
- необходимость изменения принципов финансирования и формирования тарифов на образование в вузах;
- необходимость усиления научно-исследовательского направления деятельности без чего невозможно гарантировать актуальность и качество передаваемых знаний. Вузовская наука должна стать активной частью международного научного сообщества и глобальных, региональных научных исследований;
- важность обучения менеджмента вузов маркетингу и продвижению продуктов вузовской науки, а также современным технологиям фандрайзинга для привлечения внебюджетных источников финансирования;
- для работников системы образования должны быть разработаны специальные обучающие программы по развитию цифровых навыков и знаний с соответствующим техническим и методологическим сопровождением.

1.1.8. Соответственно система высшего образования и каждый университет в этих условиях должны выступать в качестве механизмов, обеспечивающих получение не просто формального подтверждения социального статуса, но в качестве базы для построения будущей успешной жизни в новых реалиях. Полученные адекватные знания, навыки и компетенции должны позволить выпускникам реализовать свой потенциал в различных уголках мира, достигая высоких ступеней в карьерной лестнице.

1.1.9. Особенно важно повышение качества профессиональной подготовки в соответствии с учетом интеграции страны в Евразийский экономический союз (ЕАЭС).

1.1.10. На этапе цифровой трансформации кардинально меняются модели высших учебных заведений, приобретая следующие характеристики:

- студенты должны приобретать новые навыки и компетенции, которые позволят им в полной мере жить и работать в новой цифровой реальности, успешно строить свою карьеру, и развивать саму цифровую среду;
- образовательные программы должны быстро отражать изменения в обществе и гибко реагировать на них;

- университет должен рассматриваться как важнейший инструмент для исследований и практики;
- образовательные и исследовательские программы должны иметь высокую степень интернационализации, на основе усиления международного сотрудничества должно осуществляться развитие совместных программ;
- возможности цифровизации должны быть использованы для создания новых форм оказания образовательных услуг, сетевых университетских консорциумов, новых типов образовательной среды, позволяющей обеспечить более высокий уровень доступности и качества образовательных услуг университета.

1.1.11. Важным трендом в условиях глобализации и интернационализации современного высшего образования является усиление конкуренции на рынке образовательных услуг. Рост конкуренции отмечается и на национальном, и на международном уровнях.

1.1.12. В Кыргызстане на сегодняшний день продолжается рост числа высших учебных заведений, несмотря на попытки государственных органов сдержать указанное явление. Рост числа вузов происходит на фоне кризисных ситуаций в экономике, низкого уровня доходов населения. В условиях высокой трудовой миграции активную роль в привлечении потенциальных студентов играют вузы Российской Федерации, предлагая более выгодную социальную поддержку и возможности быстрого трудоустройства выпускникам.

1.1.13. Развитие цифровых технологий может в ближайшие годы еще в большей степени усилить привлекательность российского высшего образования, тем самым уменьшая потенциальное количество студентов национальных университетов.

1.1.14. Важным направлением обеспечения устойчивого развития в разных рыночных сегментах для вуза должны стать:

- постоянные инвестиции в развитие репутации и бренда университета;
- диверсификация образовательных продуктов, включающая их дальнейшую персонализацию для студентов;
- развитие сотрудничества для горизонтальной и вертикальной интеграции в сетевые сообщества/консорциумы провайдеров образовательных услуг различного типа (вуз-вуз, вуз-исследовательская организация, вуз-организации среднего общего или профессионального образования, вуз-организации дополнительного образования, вуз-бизнес-организации и т.п.), включая активное взаимодействие на основе цифрового взаимодействия и виртуальной мобильности.

1.2. Внутренние факторы

1.2.1. Университет Адам (Бишкекская финансово-экономическая академия) является одним из первых и динамично развивающихся частных вузов Кыргызстана.

1.2.2. Университет в 2019 году отметил свой 25-летний юбилей. Он прошел ряд этапов в своем становлении:

- был учрежден бизнес-компанией Интер-Бишкек 1 марта 1994 г. как Международный центр подготовки и переподготовки финансово-экономических кадров;

- одним из первых прошел государственную аттестацию. Решением коллегии Министерства образования, науки и культуры КР вузу был придан новый статус - Бишкекская финансово-экономическая академия (28 ноября 1997г.)

- в связи с расширением перечня образовательных услуг в соответствии с нормативно-правовыми документами КР с 19.08.2016г. получил статус университета и переименован в «Университет Адам».

1.2.3. Университет стоял у истоков формирования нового типа экономического образования в Кыргызской Республике на основе внедрения передовых образовательных технологий и широкого международного сотрудничества.

1.2.4. Значительный потенциал вуза наработан по ряду важных направлений.

1.2.4.1. Значительный вклад в развитие многоуровневого высшего образования (бакалавриат- магистратура) в Кыргызской Республике и перехода на кредитные технологии на основе системы перевода и накопления кредитов (ECTS). Университет с 2005 по 2012 гг. был единственным представителем частного сектора в группе пилотных вузов, вырабатывающих подходы к формированию программ высшего образования нового типа;

1.2.4.2. Значительный вклад на национальном уровне в использовании компетентностного подхода к формированию образовательных программ. Университет был в группе 7-ми, а затем 12-ти пилотных университетов республики, апробирующих формирование образовательных программ на основе компетентностного подхода и результатов обучения на основе методологии TUNING с 2007 по 2016 гг. Представители Университета принимали активное участие в разработке и экспертизе новых ГОС ВПО.

1.2.4.3. Университет стоял у истоков создания и развития систем обеспечения качества, внедрения процедур независимой аккредитации в КР. Представители Университета активно работали над моделями внутренней системы обеспечения качества, также Университет первым в КР успешно прошел в 2005 году процедуру региональной институциональной общественно-профессиональной аккредитации и получил золотой знак качества CAMEQ.

1.2.4.4. Выдача Европейского приложения к Диплому (Diploma Supplement). Университет - один из 3-х вузов Кыргызской Республики, выдающих с 2012 года выпускникам Европейское Приложение к диплому и является одним из разработчиков рекомендаций по его заполнению для вузов КР.

1.2.4.5. С 2016 года Университет был единственным частным вузом в Кыргызстане апробировавшим на основе приказа МОН КР программы докторантуры в области Экономики и Менеджмента, активно участвовал в разработке и продвижении законодательной и нормативной базы для их дальнейшей реализации.

1.2.4.6. С 2014 года Университет активно отслеживает и изучает новейшие образовательные технологии eLearning и занимается переходом на широкомасштабное использование информационных технологий в образовательном процессе, трансформируя значительную часть видов учебной и организационной деятельности в цифровой формат. Существующая организационная структура в целом позволяет обеспечивать развитие и внедрение цифровых инноваций:

- Учебный отдел и Информационный отдел поддерживают осведомленность преподавателей и сотрудников о новых технологиях и образовательных подходах, осуществляют групповое обучение и индивидуальное консультирование;

- ресурсная поддержка разработки программ и сервисов электронного и смешанного обучения осуществляется с учетом специфических требований, выходящих за рамки традиционного обучения (закупка оборудования, разработка и внедрение программного обеспечения, обучение и т.д.)

- число курсов, реализуемых в электронном и смешанном форматах при поддержке системы MOODLE приближается к 100%, происходит постоянное обновление и совершенствование контента, инструментов оценивания и обратной связи. Для активной работы со студентами используются электронные инструменты Webex, ZOOM. Создана лаборатория для создания видеокурсов. С 2014 года осуществляется постоянное повышение квалификации персонала через серии тренингов, индивидуальных консультаций с привлечением зарубежных специалистов.

Университет является одним из соучредителей Кыргызской ассоциации дистанционного образования (КАДО), инициатором ряда конференций, семинаров и круглых столов, направленных на развитие цифровых технологий в сфере высшего образования.

Университетом в соавторстве с ведущими европейскими университетами разработано учебно-методическое пособие «Электронное обучение. Руководство по применению и внедрению в вузе», которое было рекомендовано МОН КР для использования вузами КР.

1.2.5. Важнейшим конкурентным преимуществом Университета является его активное сотрудничество с внешними партнерами.

1.2.5.1. Университет имеет широкие партнерские связи с государственными структурами, работодателями, общественными организациями, а также с университетами Европы, Азии и США. Заключены договора о сотрудничестве с 34 зарубежными вузами.

1.2.5.2. Заключены договора о реализации программ двойных дипломов с Юго-Западным Университетом Неофит-Рыльски (Благоевград, Болгария) и Балтийской Международной академией (Рига, Латвия).

1.2.5.3. За период работы вуза реализовано более 25 международных проектов, которые оказали существенное влияние на устойчивое развитие системы высшего образования (особенно бизнес и экономического образования) в КР.

1.2.5.4. Университет является активным участником национальных и международных ассоциаций и сетей. Университет является одним из первых университетов, подписавших Великую Хартию Университетов. На сегодняшний день Университет является членом Международной ассоциации Университетов IUA, Болонского Клуба РФ и др., Asia Pacific Institute for Events Management, Ассоциации Университетов КР, Кыргызской ассоциации дистанционного образования (КАДО).

1.2.5.5. Университет является организатором ряда крупных конференций по приоритетным вопросам развития экономики Кыргызстана и системы образования КР.

1.2.5.6. Взаимодействие с национальными структурами и бизнес-организациями является неотъемлемой частью деятельности вуза по разным направлениям. На текущий момент действуют договора о сотрудничестве с более, чем 50 национальными партнерами.

1.2.5.7. В тоже время существует ряд серьезных ограничений, влияющих на развитие университета.

1.2.5.8. В последние годы в связи с ростом вузов, включая вузы, предлагающие необоснованно низкие цены, активным входом на рынок высшего образования российских вузов, низким уровнем доходов населения, отсутствием достаточной государственной поддержки в финансировании программ высшего образования, произошло значительное снижение контингента студентов. Наблюдается снижение интереса студентов к бизнес и экономическим направлениям, так как происходит снижение уровня школьной подготовки, серьезно падает уровень знаний по фундаментальным дисциплинам, включая математику, что снижает качество подготовки выпускников вуза.

1.2.5.9. Сокращение контингента студентов в 2017-18 учебном году привело к снижению доходной части бюджета вуза, соответственно к снижению его финансовых и ресурсных возможностей. Для стабилизации ситуации на этот период были предприняты структурные изменения: объединение ряда подразделений, сокращение некоторых штатных позиций с передачей или объединением функций. Указанная ситуация несколько затормозила темпы намеченного развития вуза. В новых условиях увеличения инвестиций, становления новых программ, в частности, активного развития высшей школы медицины, Университету необходимо совершенствование организационной структуры и системы управления.

1.2.5.10. В результате финансовых ограничений в 2018-19 гг. Университету было трудно конкурировать с рядом вузов в плане привлечения как молодых, так и опытных кадров. Учитывая рост числа университетов и обострение на рынке высшего образования республики, борьба за квалифицированных специалистов будет усиливаться, поэтому должна быть разработана комплексная программа развития кадрового потенциала, включая обеспечение конкурентоспособной заработной платы, повышение квалификации, поддержку исследовательской деятельности, социальную поддержку.

1.2.5.11. Привлечение новых преподавателей и сотрудников для реализации новых программ требует дополнительных усилий по обучению и повышению квалификации, особенно в части использования цифровых инструментов.

1.2.5.12. Учитывая курс на диверсификацию образовательных продуктов, намеченный в предыдущей стратегии, необходимо отметить, что вузу требуется более активное налаживание партнерских связей в новых секторах: секторе IT- технологий, секторе здравоохранения, в том числе на международном уровне.

1.2.5.13. Продвижение новых образовательных направлений требует значительного инфраструктурного развития: формирования новых лабораторий, клинической базы и т.д.

К 2025 году Университет Адам должен завершить формирование основной материально-технической базы, позволяющей добиться образования и исследований, признаваемых не только на национальном, но и на региональном и международном уровнях.

2. Миссия и видение Университета Адам на новом этапе развития

2.1. На новом этапе развития миссия Университета определяется вызовами, стоящими перед Университетом, системой высшего образования и страной в целом.

Миссия: Содействие обществу в устойчивом развитии социальных и экономических институтов путем подготовки компетентных конкурентоспособных кадров, способных не только эффективно работать в современном изменяющемся мире, но и активно развивать его.

2.2. Видение: Университет Адам – эффективный, стабильно и динамично развивающийся негосударственный университет, активный участник национального и глобального научно-образовательного пространства, осуществляющий подготовку высокообразованных, конкурентоспособных, инновационно-ориентированных специалистов.

2.3. Ценности

В достижении миссии Университет руководствуется ценностями, которые являются основными драйверами успеха и развития:

- доверие и уважение;
- лидерство;
- академическая свобода и честность;
- качество и стремление к совершенству;
- командный дух и партнерство;
- инновационность.

3. Стратегические задачи на период до 2025 г.

3.1. Стратегические задачи, определенные Университетом, отвечают следующим критериям:

1. Устойчивое экономическое и социальное развитие – вклад в развитие национальных приоритетных направлений.

2. Цифровизация – развитие цифровых навыков студентов и преподавателей, внедрение цифровых технологий для создания новых образовательных и исследовательских возможностей.

3.2.1. Развитие образовательных программ на основе инновационных подходов с целью подготовки компетентных конкурентоспособных кадров, способных не только эффективно работать в современном изменяющемся мире, но и активно развивать его, включая:

- мониторинг требований рынка труда, включая национальный, региональный и международный аспекты для выявления наиболее востребованных навыков и компетенций, обеспечивающих конкурентоспособность выпускников Университета;
- совершенствование содержания модулей образовательных программ с акцентом на глобальные, международные и кросс-культурные результаты обучения;
- реализация образовательных программ с использованием цифровых инструментов в синхронном и асинхронном формате, включая инструменты для развития универсальных, кросс-культурных, профессиональных компетенций и навыков;
- совершенствование электронной образовательной среды, развитие университетской цифровой платформы сервисов, обеспечивающих её эффективное использование;
- персонализация обучения и гибкость изучения программ на микро- и макроуровнях;
- совершенствование системы оценивания с использованием цифровых инструментов для обеспечения справедливых, надежных и достоверных результатов оценивания;
- содействие созданию онлайн-сообществ для развития совместного обучения, контакта с внешними специалистами, участия в научных исследованиях, связи с профессиональными сообществами.
- развитие систем поддержки и консультирования студентов через онлайн сервисы и социальные сети;
- внедрение цифровых инструментов в оценку компетенций студентов;
- дальнейшее развитие minor-программ, их эффективное комбинирование с целью расширения возможностей в построении индивидуальной образовательной траектории;
- увеличение доступа к изучению отдельных модулей или сегментов образовательных программ с последующей сертификацией;
- открытие образовательных программ дополнительного образования для уязвимых групп населения (в частности, для мигрантов);
- открытие образовательных программ (среднего/среднего профессионального образования) для повышения качества подготовки абитуриентов;

- усиление внешней оценки деятельности ООП;
- расширение перечня элективных курсов, включая курсы на английском языке;
- поиск возможностей для профессиональной сертификации выпускников;
- усиление помощи в планировании и развитии карьеры выпускников.

3.2.2. Интернационализация образовательных программ для повышения их привлекательности для студентов из Кыргызстана и разных стран мира, включая:

- дальнейшее развитие программ двойных дипломов в области Экономики, Менеджмента, Управление бизнесом и Туризма с усилением компонентов электронного и смешанного обучения, а также виртуальной мобильности для расширения доступа разных социальных групп студентов;
- активное привлечение зарубежных специалистов из университетов-партнеров для сотрудничества в разных форматах (ведение курсов, гостевые лекции, мастер-классы, научное руководство и т.п.) с активным использованием цифровых инструментов;
- привлечение зарубежных экспертов для внешней оценки как отдельных элементов, так и образовательных программ в целом;
- развитие академической мобильности студентов и преподавателей (включая образовательные, научные цели, повышение квалификации и т.п.);
- увеличение контингента иностранных студентов;
- диверсификация стран рекрутинга иностранных студентов;
- развитие сетевых моделей реализации образовательных программ магистратуры и исследований. Сетевое взаимодействие предполагает совместную реализацию всеми партнерами: высшими учебными заведениями, научными организациями и представителями бизнес-сообщества стратегических планов и мероприятий, в рамках имеющихся у них ресурсов;
- усиление реализации партнерских соглашений, включая поиск форматов для реализации программ двойных дипломов.

3.2.3. Развитие партнерских связей

Партнерские связи будут оставаться важнейшим компонентом работы университета в планируемый период.

Акцентами в развитии партнерских связей станут:

- поддержка уже установленных видов деятельности, мотивация партнеров к дальнейшему сотрудничеству (включая государственные органы, бизнес-сектор, социальные организации, высшие учебные заведения, донорские организации);
- поиск, установление контактов в новых секторах деятельности (в частности, в секторе IT-технологий и секторе здравоохранения) как на национальном, так и на международном уровнях;
- развитие связей со школами, организациями НПО и СПО для привлечения талантливой молодежи для обучения по новым образовательным программам;
- дальнейшее развитие Ассоциации выпускников.

3.2.4. Научно-исследовательская деятельность

Основными направлениями научно-исследовательской деятельности на планируемый период станут:

- совершенствование системы координации и повышения результативности научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- развитие партнерских отношений, сетевого взаимодействия и интернационализации исследований;
- повышение публикационной активности и улучшение имиджа вуза;
- совершенствование инновационной деятельности;
- развитие и повышение рейтинга университетского журнала;
- активизация деятельности по использованию рецензируемых реферативных и наукометрических баз данных.

Ключевые приоритеты исследований – цифровая экономика, креативные технологии в бизнесе и туризме, финансовая безопасность, биобезопасность и биотестирование окружающей среды, вопросы связи окружающей среды и здравоохранения.

3.2.5. Развитие персонала и студентов

Развитие кадрового потенциала является необходимым условием стабильного и эффективного функционирования университета. Учитывая диверсификацию образовательных услуг и увеличение контингента студентов, усиление требований не только к профессиональным характеристикам, но и владению иностранными языками, компьютерной культурой, лидерскими качествами и т.д., будет создана комплексная программа поддержки и развития кадров, включающая:

- разработка новой кадровой политики;
- разработка рейтинговой системы оценки деятельности ППС;
- формирование стабильного кадрового состава новых структурных подразделений Университета (управленческого и научно-педагогического);
- привлечение наиболее квалифицированных менеджеров, профессоров и преподавателей на основе индивидуальных контрактов путем создания привлекательных финансовых условий и совершенствования системы мотивации сотрудников;
- повышение профессиональных квалификационных требований для ППС (включая требования знания иностранных языков), административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала;
- непрерывное профессиональное развитие на основе индивидуальных планов;
- совершенствование системы поддержки карьерного роста и повышения квалификации, через программы магистратуры, PhD, стажировки;
- привлечение молодых кадров и создание и развитие школы педагогического мастерства в связи с увеличением количества молодых преподавателей;
- расширение привлечения к образовательной и научной деятельности практиков (представителей бизнеса, отраслевых структур, государственных органов,

исследовательских организаций и т.п.) с использованием различных форматов (включая онлайн формат);

- поддержка исследовательской деятельности,
- привлечение зарубежных преподавателей с использованием различных форматов (включая онлайн формат);
- совершенствование социальной поддержки сотрудников и студентов;
- консультирование по развитию карьеры, обучению и трудоустройству;
- создание программ поддержки одаренных студентов;
- организация консультирования выпускников по прохождению профессиональных экзаменов.

3.2.6. Развитие системы управления

Активный рост Университета на новом этапе предполагает постоянное совершенствование структуры управления, формирование новых подразделений и должностных позиций в соответствии с появлением/расширением функций. Соответственно, в планируемый период будет осуществляться:

- непрерывная адаптация организационной структуры;
- создание и активное развитие структур по развитию системы обеспечения качества (создание отдела, уточнение полномочий и ответственности, оптимизация должностных инструкций персонала);
- совершенствование электронной системы управления и документирования.

3.2.7. Повышение качества образования

Университет подтверждает приверженность постоянному **повышению качества образования** и рассматривает его как фундамент и главное условие повышения **конкурентоспособности** на всех уровнях:

- конкурентоспособности выпускников на национальном и международном рынках труда;
- конкурентоспособности самого вуза на рынках образовательных услуг;
- конкурентоспособности государства на международной арене.

Повышение качества образования будет осуществляться через:

- совершенствование системы мониторинга всех процессов Университета;
- институциональную и программную национальную и международную аккредитацию Университета;
- анализ требований к сертификации СМК различных систем (ISO, EFQM и других) для принятия решения о сертификации в соответствии с требованиями национального законодательства;
- сертификацию системы менеджмента качества;
- пересмотр (расширение) Политики обеспечения качества УА на основе инвентаризации с учетом внешних и внутренних механизмов оценки качества;
- систематизацию источников информации о выявленных несоответствиях;

- формирование методологии определения и оценки рисков, включая формирование критериев оценки результативности и эффективности, порядка проведения анализа и использования его результатов в совершенствовании деятельности;
- уточнение рисков, анализ и рекомендации по их минимизации в системе управления рисками;
- перераспределения статей доходов и расходов при возникновении форс-мажорных обстоятельств по реализации стратегически важных проектов;
- определение целей инновационного развития и целевых показателей их достижения, ответственных за реализацию управления инновациями;
- формирование системы стимулирования инноваций;
- формирование стратегии брендинга университета на разных образовательных рынках.

3.2.8. Развитие мультикультурной среды

Университет продолжит создание и развитие комфортных условий для студентов, преподавателей, исследователей из разных стран через:

- дальнейшее активное участие в международных проектах;
- приглашение высококвалифицированных специалистов из разных регионов мира;
- активное развитие международных стажировок, двусторонних обменных курсов (включая цифровой формат).

3.2.8. Развитие материальной базы

Для поддержки и реализации образовательных программ на основе инновационных подходов, учитывая принципиально новые образовательные направления требуется кардинальное обновление материально-технической базы Университета. Оно будет осуществляться в два этапа.

1 этап (промежуточный) – оснащение современного кампуса с 7 компьютерными классами с выходом в интернет, анатомическим залом с фантомной и симуляционной техникой, интерактивным анатомическим столом «Пирогов», физической, химической, микробиологической, биохимической, гистологической, цитологической лабораториями, лекционными аудиториями на 750 посадочных мест, аудиториями для практических занятий, оснащенными медицинскими макетами и муляжами – 2021 г.

2 этап – разработка и реализация проекта полномасштабного университетского кампуса, включающего учебный корпус на 5000 студентов, общежития, университетской клиники, спортивного городка – до 2025 года.

3.2.9. Риски и меры по снижению рисков

Реализация стратегии требует анализа рисков, способных снизить степень выполнения стратегических задач.

Социально-политические риски: риски, связанные с возможными изменениями в структуре государственного управления, государственных приоритетов и, как следствие, с изменениями приоритетов в сфере образования и науки.

Степень влияния – низкая, *вероятность угроз* – низкая.

Меры – учет рисков при формировании операционных планов.

Организационно-правовые риски: риски, связанные с изменениями нормативно-правовой базы, лицензионных и других требований.

Степень влияния – высокая, *вероятность угроз* – средняя.

Меры – постоянный анализ изменений в нормативно-правовой базе, активное участие в разработке нормативно-правовых документов, активная ориентация на международные/региональные индикаторы.

Экономические и финансовые риски: ухудшение экономической ситуации в стране, снижение платежеспособности студентов.

Степень влияния – высокая, *вероятность угроз* – высокая.

Меры – диверсификация источников финансирования, диверсификация образовательных услуг и контингента студентов.

Социокультурные риски: снижение уровня подготовки студентов, недостаточные языковые, цифровые и другие инструментальные навыки абитуриентов.

Степень влияния – высокая, *вероятность угроз* – высокая.

Меры – активизация работы со организациями среднего образования, выявление наиболее подготовленных студентов, повышение среднего балла ОРТ, организация дополнительных занятий для повышения инструментальных навыков.

Организационно-управленческие риски: ошибки в маркетинговой, кадровой политике университета, недостаточность в развитии материально-технической базы и цифровых ресурсов.

Степень влияния – средняя, *вероятность угроз* – средняя.

Меры – усиление аналитико-прогностической составляющей при планировании, усиление мониторинга и периодической внешней оценки для корректировки деятельности.