

Міністэрства адукацыі  
Рэспублікі Беларусь  
Установа адукацыі  
«Гродзенскі дзяржаўны  
ўніверсітэт імя Янкі Купалы»

Министерство образования  
Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Гродненский государственный  
университет имени Янки Купалы»

УТВЕРЖДЕНО

Ректор ГрГУ имени Янки Купалы

И. Ф. Китурко

«11» 12 2020



**СТРАТЕГИЯ**  
**учреждения образования**  
**«Гродненский государственный университет**  
**имени Янки Купалы»**  
**на 2021–2025 годы**  
**и на перспективу до 2030 года**

**«СТРАТЕГИЯ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО РАЗВИТИЯ»**

Рекомендовано к утверждению

Совет университета

протокол № 8 от 30.12.2020

Секретарь Совета

Гаврилик О.Н. Гаврилик

(подпись)

Гродно, 2020



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Глоссарий.....</b>	<b>3</b>
<b>Перечень сокращений .....</b>	<b>5</b>
<b>Введение.....</b>	<b>6</b>
<b>Основные результаты реализации Стратегии учреждения образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы» на 2016–2020 годы.....</b>	<b>10</b>
<b>Общая характеристика университета .....</b>	<b>14</b>
<b>Конкурентные преимущества университета.....</b>	<b>18</b>
<b>Миссия и Видение .....</b>	<b>21</b>
<b>Стратегическое видение .....</b>	<b>22</b>
<b>Стратегические цели университета .....</b>	<b>29</b>
<b>Основные принципы стратегического управления.....</b>	<b>30</b>
<b>Структурные изменения.....</b>	<b>32</b>
<b>Учет рисков: угрозы и возможности.....</b>	<b>33</b>
<b>Целевые показатели достижения стратегических целей.....</b>	<b>34</b>
<b>Список использованных источников .....</b>	<b>37</b>



## Глоссарий

**Альянс** – союз, объединение на основе договорных обязательств [20].

**Гуманизация** – принцип реформирования системы образования, который означает «очеловечивание» взаимоотношений всех участников образовательного процесса; преобразование учебно-воспитательного процесса учебного заведения на основе признания личностей и студента, и педагога высшей жизненной ценностью; при этом целью оптимизации образовательного процесса выступает развитие гуманной личности, защита ее достоинств, прав и свобод [26, с. 14].

**Инклюзивное образование** – обучение и воспитание, в процессе которых особые образовательные потребности всех обучающихся, в том числе лиц с особенностями психофизического развития, удовлетворяются в учреждениях основного и дополнительного образования при создании в них соответствующих условий и наиболее полном включении в образовательный процесс каждого обучающегося [8].

**Инновация** – (англ. *innovation* – нововведение, буквально означает «инвестиция в новацию»)

– новое явление, новшество в рамках какой-либо системы, порождающее значимые изменения в социальной практике;

– объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога;

– сложный процесс, который обеспечивает определенный технический, социально-экономический эффект и имеет четкую ориентацию на конечный результат прикладного характера [31, с. 70–73].

**Кластер** – особая сеть научных учреждений (университетов, НИИ), поддерживающих организаций (консалтинговых фирм) и потребителей, взаимосвязанных в единую цепочку в целях взаимной выгоды [31, с. 87].

**Коворкинг** – подход к организации труда людей с разной занятостью в общем пространстве [19, с. 85].

**Мультикультурализм** – движение, возникшее и отстаивающее сохранение расовых, этнических и религиозных особенностей: выражается в изучении редких языков и различных кодов культурного диалога [30].

**Наукометрия** – научная дисциплина, занимающаяся изучением количественных методов развития науки как информационного процесса [28, с. 6].



**Совместные образовательные программы (СОП)** – одна из форм сетевого взаимодействия, образовательные программы высшего образования всех уровней подготовки, которые разрабатываются и реализуются с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе зарубежных, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций (научные организации, организации культуры, физкультурно-спортивные и другие).

**Стартап (startup), спин офф/спин аут (spin off/spin out), спин ин (spin in) компании** – новые, как правило, малые инновационные / наукоемкие / высокотехнологичные предприятия, образованные на основе использования результатов научных исследований и разработок [5].

**Трансфер знаний** – организационные системы и процессы, посредством которых знания, включая технологии, опыт и навыки передаются от одной стороны к другой, приводя к инновациям в экономике и социальной сфере [21, с. 4].

**Трансфер технологий** – 1) передача научных разработок, новых технологий в экономику (сферу производства); 2) система коммуникаций всех субъектов инновационного процесса при его реализации [22, с. 109].

**Университет 3.0** – комплексное развитие научно-исследовательской, инновационной и предпринимательской инфраструктуры учреждения высшего образования в целях создания инновационной продукции и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности [11].

**Форсайт** – систематические попытки оценить долгосрочные перспективы науки, технологий, экономики и общества, чтобы определить стратегические направления исследований и новые технологии, способные принести наибольшие социально-экономические блага [23, с. 6].

**Цифровой университет** – онлайн площадка, которая представляет собой одновременно образовательную среду, информационную площадку и систему управления [27, с. 73].



## Перечень сокращений

- АУП – административно-управленческий персонал
- ГКНТ – Государственный комитет по науке и технологиям
- ИКТ – информационно-коммуникационные технологии
- НИИД – научно-исследовательская и инновационная деятельность
- НИОК(Т)Р – научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы
- НИЧ – научно-исследовательская часть
- ППС – профессорско-преподавательский состав
- РИНЦ – российский индекс научного цитирования
- РУП – республиканское унитарное предприятие
- СМК – система менеджмента качества
- СОП – совместные образовательные программы
- СТУ – стандарт университета
- УВО – учреждение высшего образования
- УВП – учебно-вспомогательный персонал



## Введение

Учреждение образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы» (далее – ГрГУ имени Янки Купалы) – один из крупнейших в Республике Беларусь образовательный и научный центр, хранитель исторического и культурного наследия региона. Стратегия учреждения образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы» на 2021–2025 годы и на перспективу до 2030 года (далее – Стратегия) является документом высшего уровня системы менеджмента университета в области перспективного планирования, содержит видение университета, цели и направления развития на период до 2025 года и на перспективу до 2030 года.

**История стратегического планирования в университете.** Впервые Миссия университета была сформулирована в 2001 году и нашла отражение в Стратегическом плане ГрГУ имени Янки Купалы на 2003–2007 годы – первом документе стратегического планирования, – в котором также были сформулированы видение, сильные стороны, основные приоритеты и цели университета в различных сферах его деятельности. С учетом накопленного опыта в 2006 году была разработана первая Стратегия Гродненского государственного университета имени Янки Купалы на 2006–2010 годы. В ней были применены инструменты стратегического менеджмента, SWOT-анализ, основными процессами были определены учебно-воспитательный и научно-исследовательский.

Очередная стратегия была разработана на период с 2010 по 2015 годы. Существенное влияние на развитие стратегического менеджмента и системы управления университета оказала СМК, которая была разработана, внедрена и сертифицирована в этот период. Стратегия на 2010–2015 годы трижды корректировалась в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды. Третья версия документа включала в себя девять программ стратегического развития основных (научно-исследовательская и инновационная деятельность; учебный процесс; воспитательная и идеологическая работа) и обеспечивающих процессов университета. Основная перспектива ее реализации – формирование инновационного регионального университетского комплекса, одного из ведущих в стране научно-производственного центра, ориентированного на обеспечение инновационного цикла от теоретической разработки до опытного образца и мелкосерийного производства научно-технической продукции.



В настоящее время завершена реализация Стратегии на 2016–2020 годы. Ее особенностью явилась разработка Программ реализации по четырем основным процессам (в качестве четвертого основного процесса была определена интернационализация). Были разработаны три версии Стратегии в соответствии с изменениями внутренней среды и внешними факторами:

- Министерство образования Республики Беларусь в систему планирования учреждений высшего образования ввело новый документ стратегического планирования – Программу развития УВО на пятилетний период (письмо Министерства образования Республики Беларусь № 03-01-17/8980/дс от 17.10.2018);
- Министерство образования Республики Беларусь определило приоритеты развития высшего образования (письмо Министерства образования Республики Беларусь № 03-01-17/8980/дс от 17.10.2018);
- университет с 2018 года стал участником проекта «Университет 3.0» (приказ Министерства образования Республики Беларусь № 757 от 01.12.2017) [11].

**Университет опережающего развития.** Результаты и потенциал университета позволяют определить Стратегию на 2021–2025 годы как стратегию опережающего развития. Университет стремится не только прогнозировать, но и формировать тенденции развития системы образования, региона, страны и интереседы, нацелен на реализацию будущих потребностей всех групп потребителей, соответствие высоким требованиям качества реализации всех процессов, достижение устойчивого успеха, признание на национальном и на международном уровне.

**Горизонт планирования Стратегии.** В традиции стратегического менеджмента университета формирование стратегии на пятилетний период, что отражает некоторые особенности деятельности, в том числе: длительность производственного цикла по основным видам образовательной деятельности; требования Министерства образования Республики Беларусь к системе планирования деятельности университета; сложившиеся в университете возможности прогнозирования изменений внешней среды, скорость и масштаб которых непрерывно возрастают и т. п. Однако возрастает и масштаб проектов, которые университет планирует осуществить для достижения стратегических целей, реализация которых не всегда укладывается в пятилетний период.



Для преодоления этого противоречия данная Стратегия в должной мере подробно разработана на пять лет, однако с пониманием и учетом того, что по ряду аспектов реализация представленных направлений будет продолжаться и в следующие периоды стратегического планирования. Стратегия отражает перспективы университета до 2030 года и станет основой для разработки будущих стратегий, что позволит сгладить траекторию развития на стыке двух периодов в начале 2026 года.

**Отличительные черты.** Стратегия и перспективы ее реализации представлены в рамках пяти взаимодополняющих направлений: Инновационно восприимчивый университет, Смарт-университет, Университет устойчивого развития, Университет без границ и Личностно-ориентированный университет.

При разработке данного документа получила дальнейшее развитие практика широкого вовлечения персонала. Для разработки видения были созданы пять рабочих групп (решение Ректората от 13.04.2020 г., протокол № 4), в состав которых вошли все члены Ректората, а также группа представителей студенческого самоуправления. Приказом ректора университета (№ 460 от 18.05.2020 г.) был утвержден состав рабочей группы по разработке Стратегии, распределены полномочия всех участников процесса разработки, предложена структура Стратегии. В соответствии с этим приказом владельцами основных процессов были созданы рабочие группы по процессам (распоряжения проректоров от 22.05.2020 г.), в состав которых вошли лица, имеющие широкий спектр функциональных обязанностей. Материалы и предложения рабочих групп рассматривались и обсуждались в формате оргдеятельностного семинара (30.04.2020 г.), на заседаниях Ректората, а также на заседаниях и онлайн-семинарах рабочей группы.

Система стратегического планирования предусматривает разработку ряда взаимосвязанных документов: Стратегии университета, стратегий по основным процессам, стратегий подразделений (обособленных и структурных), функциональных стратегий (финансовая, управления персоналом, развития инфраструктуры).

**Система управления реализацией Стратегии.** Управление реализацией Стратегии университета осуществляется в соответствии с СТУ 01 «Стратегическое и оперативное планирование, мотивация персонала,





контроллинг деятельности, удовлетворенность заинтересованных сторон, планирование качества». Стратегия университета рассматривается и рекомендуется к утверждению Советом университета, утверждается ректором, аналогичные процедуры осуществляются при корректировке документа (разработке новой версии). Стратегии по основным процессам рассматриваются и рекомендуются к утверждению коллегиальными органами, утверждаются ректором университета. Стратегии обособленных и структурных подразделений университета рассматриваются и рекомендуются к утверждению коллегиальными органами подразделений, утверждаются ректором университета. Функциональные стратегии разрабатываются в рамках соответствующих структурных подразделений, рассматриваются и рекомендуются к утверждению Ректоратом университета, утверждаются ректором.

Стратегия призвана обеспечить целостность системы управления при планировании и внедрении изменений, является основанием для разработки и корректировки стратегий по основным процессам, стратегий подразделений (обособленных и структурных), функциональных стратегий.



## **Основные результаты реализации Стратегии учреждения образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы» на 2016–2020 годы**

Среди основных результатов деятельности университета за последние пять лет можно отметить следующие.

### ***Развитие инновационной инфраструктуры:***

– РУП «Учебно-научно-производственный центр “Технолаб”», учредителем которого является университет, получил статус научно-технологического парка (решение коллегии ГКНТ Республики Беларусь от 27.07.2017 г. № 5; приказ ГКНТ от 08.08.2017 г. № 218). 13 резидентов, из них 6 предприятий, созданы студентами и преподавателями университета;

Созданы:

- Центр трансфера технологий (приказ ректора от 01.03.2017 г. № 217);
- Студия проектов и стартапов (приказ ректора от 22.10.2019 г. № 1435);
- Фонд инновационного развития (приказ ректора от 26.12.2019 г. № 1781).

***Реинжиниринг*** всех процессов на основе модернизации информационно-коммуникационной среды в рамках проекта «Цифровой университет+» (2019–2020 годы).

***Развитие предпринимательских компетенций*** в университете в рамках реализации проекта «Университет 3.0» (с 2018).

***Укрепление*** связей с регионом, в том числе с заказчиками кадров.

Созданы:

- Инновационный медийный кластер Гродненской области (2016 г.);
- Областной образовательный кластер (2017 г.);
- Инновационный кластер по формированию управленческого потенциала региона (2019 г.).

Распределение студентов составило 100 %.

### ***Новые специальности***

- на первой ступени высшего образования – 7:
  - «Таможенное дело» (2016 г.);



- «Музыкальное искусство и мировая художественная культура» (2017 г.);
  - «Электронный маркетинг» (2017 г.);
  - «Компьютерная физика» (2019 г.);
  - «Спортивно-педагогическая деятельность (по направлениям)» (2020 г.);
  - «Искусственный интеллект» (2020 г.);
  - «Промышленные роботы и робототехнические комплексы» (2020 г.).
- на второй ступени высшего образования – 12:
- «Прокурорско-следственная деятельность» (2016 г.);
  - «Правовое обеспечение альтернативных способов урегулирования конфликтов и споров» (2016 г.);
  - «Прикладной компьютерный анализ данных» (2016 г.);
  - «Методы анализа и управления в технических и экономических системах» (2016 г.);
  - «Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности» (2016 г.);
  - «Квантовая радиофизика и лазерные технологии» (2017 г.);
  - «Теория и методика обучения и воспитания (изобразительное искусство и черчение)» (2017 г.);
  - «Современные методы и аппаратура физических измерений» (2017 г.);
  - «Управление логистическими системами» (2017 г.);
  - «Инновации в обучении языкам как иностранным (с указанием языка)» (2017 г.);
  - «Культурное наследие и туризм» (2018 г.);
  - «Биохимия» (2018 г.).

В соответствии с изменением № 27 в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь ОКРБ 011–2009 «Специальности и квалификации» в 2019 году в университете на основе ранее действующих 27 специальностей магистратуры были открыты 15 новых укрупненных специальностей.



***Преподавание на английском языке:***

- на первой ступени высшего образования на 5 специальностях,
- на второй ступени – на 17 специальностях.

***На основе выделения*** интернационализации как основного процесса в системе менеджмента университета:

- количество стран, граждане которых обучаются в ГрГУ имени Янки Купалы, выросло с 23 до 29;
- реализуются 14 совместных образовательных программ с партнерами во Франции, США, Казахстане, Узбекистане, Шри-Ланке;
- экспорт вырос с 1,7 до 2,3 млн. долларов США;
- общий бюджет международных проектов составил 1 471 790 евро.

***Развитие корпоративной культуры***

- Кадровая политика на 2018–2020 годы (2018 г.);
- Концепция организации работы с одаренной и талантливой молодежью (2019 г.);
- Корпоративный кодекс (2020 г.);
- Фонд финансовой поддержки «Талантливая молодежь» (2018 г.).

***Увеличение*** доли работников из числа ППС, имеющих ученую степень (звание), с 40,5 % до 52,0%.

***Рост количества публикаций***, индексируемых в Scopus, Web of Science, с 33 до 86 в год.

***Рост количества выполняемых НИОК(Т)Р*** со 153 до 186 и доли внебюджетных доходов, полученных от НИИД, с 36,1% до 47,4%.

***Новое 13-этажное общежитие*** на 1030 мест (2020 г.).

***Рост признания университета*** в стране и за ее пределами:

- по результатам пяти международных рейтингов университет входит в число лидеров среди учреждений высшего образования страны;
- Премия Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества (2018 г.);
- награжден Министерством образования Республики Беларусь дипломом победителя в номинации «Университет года» (2018 г.);
- занесен на Республиканскую Доску Почета в номинации «Научная организация» (2019 г.);
- победитель в Республиканской универсиаде (2019 г.);



- Газета «Гродзенскі ўніверсітэт» – победитель Национального конкурса печатных средств массовой информации «Золотая Литера» (2017 и 2019 годы).



## Общая характеристика университета

Структура ГрГУ имени Янки Купалы: 15 факультетов; 62 кафедры; 82 филиала кафедр; 25 управлений, центров, отделов, в том числе, Центр трансфера технологий; 4 колледжа (Волковысский, Гуманитарный, Лидский, Технологический); Институт повышения квалификации и переподготовки кадров. Университет является учредителем РУП «Учебно-научно-производственный центр “Технолаб”» в статусе научно-технологического парка.

Университет по организационно-правовой форме юридического лица является учреждением, по типу – учреждением высшего образования, по виду – классическим университетом.

Руководство осуществляет ректор, который организует и контролирует работу университета, представляет его интересы во внешних учреждениях и организациях, несет ответственность за результаты деятельности. Основные вопросы деятельности рассматривает Совет университета – представительный орган управления. Оперативное руководство деятельностью осуществляет Ректорат – рабочий совещательный орган, в состав которого входят ректор, проректоры, деканы факультетов, руководители обособленных и структурных подразделений.

19 октября 2018 года состоялся визит Президента Республики Беларусь в ГрГУ имени Янки Купалы, в рамках которого прошла встреча Главы государства со студентами.

ГрГУ имени Янки Купалы находится в числе лидеров среди учреждений высшего образования страны по результатам международных рейтингов. По данным Webometrics и UniRank (4icu) университет занимает 3-е место среди университетов страны.

ГрГУ имени Янки Купалы находится в базе QS с 2015 года, с 2017 года включен в список лучших университетов рейтинга стран Развивающейся Европы и Центральной Азии (QS EЕСА). По данным QS EЕСА–2021 ГрГУ имени Янки Купалы занимает 191 место в регионе и 4 место в стране.

По данным Международного рейтинга высших учебных заведений ARES-2020 ГрГУ имени Янки Купалы занимает второе место, ему присвоена категория «А» – университет с высоким качеством преподавания, научной деятельности и востребованности выпускников работодателями.



По состоянию на конец 2020 года численный состав сотрудников университета – 1 895 человек. Общее количество работников из числа профессорско-преподавательского состава (без внешних совместителей) – 712 человек, в том числе: докторов наук – 41 человек, кандидатов наук – 326 человек, доля ППС с учеными степенями и званиями – 52,0 %. В 2020 году на работу приняты 50 молодых специалистов.

В Республиканском банке данных одаренной и талантливой молодежи состоят 43 обучающихся и 20 работников университета. В университете формируются локальные банки данных одаренной и талантливой молодежи.

В университете действует развитая система мотивации, стимулирования и социальной поддержки работников и студентов, внедрена система рейтингов на основе объективной оценки достижений работников из числа профессорско-преподавательского состава и студентов, утверждена Кадровая политика учреждения образования «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы» на 2018–2020 годы.

Университет осуществляет подготовку кадров от уровня среднего специального образования до докторантуры и переподготовки, таким образом, реализует принцип «Обучение через всю жизнь»: подготовка ведется по 55 специальностям высшего образования I ступени, по 30 – высшего образования II ступени, по 41 – аспирантуры и докторантуры, по 25 – среднего специального образования и по 58 специальностям переподготовки. Ведется обучение по 18 интегрированным программам среднего специального образования колледжей университета с высшим в заочной сокращенной форме.

ГрГУ имени Янки Купалы ежегодно выполняет план приема на бюджетную форму обучения и успешно обеспечивает трудоустройство выпускников. На I ступени получения высшего образования обучаются 10 550 студентов, на II ступени – 630 магистрантов, в аспирантуре и докторантуре – 127 человек (105 аспирантов, 1 докторант, 21 соискатель), учащихся колледжей – 4 000 человек, 926 обучающихся – иностранные граждане из 29 стран мира.

Для иностранных граждан в 2020/2021 учебном году на английском языке реализуются 22 образовательные программы: на I ступени – 5, на II ступени – 17. В университете созданы центры немецкого, литовского,



русского и польского языка, литературы и культуры, кабинет китаеведения имени Конфуция.

В университете реализуется Концепция практико-ориентированного образования, работают 82 филиала кафедр, 13 координационных советов по подготовке кадров, в которые включены представители университета, местных органов власти, предприятий и организаций. Все специальности обеспечены базовыми организациями, в которые распределяются свыше 50 % выпускников ежегодно.

С 2011 года ГрГУ имени Янки Купалы имеет статус аккредитованной научной организации (подтвержден в 2016 году), а в 2020 году аспирантура университета отметила свой полувековой юбилей. В 2020 году защищены 2 докторские, 11 кандидатских диссертаций. С 2016 года – 9 докторских и 72 кандидатские диссертации.

Университет является головной организацией-исполнителем Региональной научно-технической программы «Устойчивое инновационное развитие Гродненской области на 2016–2020 годы».

Инновационная инфраструктура университета включает 8 научно-исследовательских лабораторий, 1 аккредитованную лабораторию, Центр трансфера технологий, Студию проектов и стартапов, Фонд инновационного развития и РУП «Учебно-научно-производственный центр “Технолаб”» в статусе научно-технологического парка. Доля прикладных НИОК(Т)Р составляет 65 % от общего количества выполняемых научных работ в университете. Общий объем дохода, полученный ГрГУ имени Янки Купалы от научно-исследовательской и инновационной деятельности в 2019 году, составил 892,74 тыс. руб., из них за счет средств республиканского бюджета – 500,1 тыс. руб., из средств белорусских организаций-заказчиков и предприятий – 392,64 тыс. руб.

В университете издается научный журнал «Веснік ГрДУ імя Янкі Купалы», все 6 серий включены в Перечень научных изданий Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований. Статьи, опубликованные во всех сериях данного журнала, размещаются в Научной электронной библиотеке eLibrary.ru и индексируются в РИНЦ. С 2018 года издаваемый в университете сборник научных статей «Проблемы гражданского права и процесса» также включен в Перечень научных изданий





Республики Беларусь для опубликования результатов диссертационных исследований.

Университет осуществляет международную деятельность в рамках 167 договоров с университетами и организациями из двадцати шести стран мира. ГрГУ имени Янки Купалы является членом 13 международных ассоциаций и сетей, студенты участвуют в программах академической мобильности.

В университете действует Ассоциация иностранных выпускников, функционирует единственный в стране Клуб международных студенческих инициатив ESN YKSUG, организованы 29 землячеств иностранных студентов.

В университете большое внимание уделяется внеучебной деятельности обучающихся. В 2020/2021 учебном году в ГрГУ имени Янки Купалы организована работа 102 объединений по интересам. Из них: 2 – технического профиля, 2 – туристско-краеведческого, 18 – физкультурно-спортивного, 21 – художественного, 1 – военно-патриотического и 58 – по иным направлениям. Охват студентов I и II ступеней составил 2 247 человек (31 % от числа обучающихся дневной формы I и II ступеней).

Бюджет университета в 2019 году составил 35,74 млн. руб. (план на 2020 год – 39,29 млн. руб.), доля внебюджетного дохода – 52 %. Доход от экспорта в 2019 году составил 2 524,6 тыс. долл. США. Объем экспорта научной продукции и услуг в 2019 году составил 13,6 тыс. долл. США.

Средняя заработная плата за 11 месяцев 2020 года составила 100,5 % от средней заработной платы по Гродненской области, в том числе профессорско-преподавательского состава – 136,9 %.

ГрГУ имени Янки Купалы широко представлен в интернет-пространстве: 80 сайтов разного направления (ежедневно более 20 000 посещений). Официальный сайт предоставляет информацию на трех иностранных языках: китайский, английский, туркменский; университет поддерживает 7 официальных групп в социальных сетях (ВКонтакте, YouTube, Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn, Telegram), которые объединяют более 23 000 участников.

Таким образом, университет обладает необходимыми кадровыми, материально-техническими и финансовыми ресурсами для осуществления стратегических целей на 2021–2025 годы.



## **Конкурентные преимущества университета**

### ***1. Многопрофильность университета.***

В университете ведется подготовка специалистов по широкому спектру профилей образования:

- Педагогика.
- Искусство и дизайн.
- Гуманитарные науки.
- Коммуникации. Право. Экономика. Управление. Экономика и организация производства.
- Естественные науки.
- Экологические науки.
- Техника и технологии.
- Архитектура и строительство.
- Социальная защита.
- Физическая культура. Туризм и гостеприимство.
- Общественное питание. Бытовое обслуживание.
- Службы безопасности.

Это создает возможность для формирования гибких образовательных траекторий, а в рамках проектного подхода к обучению – для формирования команд обучающихся разных специальностей, которые могут разрабатывать и реализовывать междисциплинарные проекты на стыке научных направлений.

### ***2. Диверсификация образовательной деятельности.***

Университет обеспечивает проектирование и реализацию образовательных программ I и II ступеней высшего образования, в том числе в сокращенной и дистанционной форме, среднего специального образования, последипломного образования, повышения квалификации и переподготовки кадров, дополнительного образования детей и взрослых, постоянно обновляя их перечень и содержание, реализует концепцию «Образование через всю жизнь».

### ***3. Внедрение инструментов системного менеджмента.***

В университете активно используются различные инструменты и методы эффективного менеджмента. Наряду со стратегическим управлением в деятельность университета внедрены менеджмент качества; элементы финансового менеджмента и бюджетирования; качественные и количественные методы оценки рисков, обеспечивающие реализацию риск-ориентированного мышления; элементы системы бенчмаркинга; отдельные инструменты в сфере менеджмента персонала (система адаптации, институт наставничества, кадровый резерв); система трансфера технологий и технологических



предложений. Вносятся изменения в систему управления знаниями, расширяется практика применения проектного управления. Данные инструменты и техники обеспечивают непрерывность функционирования университета и реализацию его потенциала.

#### ***4. Высокий уровень цифровизации деятельности.***

Информационные технологии стали средством интенсификации и повышения эффективности не только управления всеми сферами деятельности университета, но и реализации основных и обеспечивающих процессов. Внедрены более 50 цифровых сервисов, интегрированных в единую информационную систему.

#### ***5. Инфраструктура трансфера знаний.***

В университете созданы структуры, позволяющие обеспечить трансфер технологий (РУП «Учебно-научно-производственный центр “Технолаб”» в статусе научно-технологического парка, Центр трансфера технологий, Студия проектов и стартапов, другие), для передачи научной информации (научный журнал «Веснік ГрДУ імя Янкі Купалы» и иные издания). Трансферу знаний способствуют партнерские отношения с предприятиями и организациями, в том числе, Координационные советы по подготовке кадров; деятельность НИЧ в части представления научных разработок и результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности, интеллектуальной деятельности на выставках, в каталогах научной продукции, биржах контактов, а также в части организационно-методического обеспечения трансфера; отдел маркетинга и рекламы посредством организационной поддержки трансфера знаний.

#### ***6. Внимание к вопросам мотивации персонала и обучающихся, сильная корпоративная культура.***

В университете сочетаются традиционные и инновационные технологии в системе управления персоналом, мотивации работников и обучающихся.

- Корпоративный кодекс, в котором определены корпоративные ценности и правила поведения членов коллектива университета;
- рейтинг работников из числа профессорско-преподавательского состава;
- система поощрения руководителей, основанная на системе стратегических показателей;
- Фонд инновационного развития, направленный на финансирование инновационных разработок;



- рейтинг студентов университета;
- Фонд финансовой поддержки «Талантливая молодежь».

### **7. Наличие узнаваемого бренда «Купаловский университет».**

Авторитет университета признан не только в Республике Беларусь, но и за рубежом. Университет представлен в мировых рейтингах, активно развивается академическая мобильность, заключены договоры и соглашения о сотрудничестве, труды ученых университета публикуются в зарубежных рейтинговых журналах, его представители участвуют в республиканских и международных спортивных, творческих, образовательных турнирах, соревнованиях и конкурсах.

### **8. Новое общежитие по ул. Дубко, 20.**

Ввод нового общежития на 1030 мест улучшает количественные и качественные возможности ГрГУ имени Янки Купалы в обеспечении иногородних обучающихся местами для проживания и, как следствие, способствует повышению уровня их удовлетворенности процессом обучения.

**9. Высокий уровень достижений студенческой молодежи.** Высокие результаты на республиканском и международном уровне в спортивной, творческой, научной и образовательной сферах демонстрируют обучающиеся университета. Студенты университета – победители конкурсов научно-исследовательских работ в различных областях знаний (международный конкурс «Юрист года», 2018 г.; Чемпионат мира по программированию, 2018 г.; конкурс «Лучшая дипломная и научно-исследовательская работа студентов в области менеджмента и контроля качества, 2019–2020 годы), в числе победителей и призеров образовательных олимпиад (республиканская олимпиада по криптографии и защите информации, 2017 г.; республиканская олимпиада по искусству, 2018 г.; международная олимпиада по логистике, 2019 г.); неоднократные призеры и победители различных международных и республиканских фестивалей, творческих конкурсов, конкурсов красоты и таланта (республиканский конкурс «Студент года», 2017 г.; республиканский фестиваль художественного творчества «Арт-вакацыі», 2018 г.; международный конкурс красоты и таланта «Королева Студенчества», 2019 г.). Более 80 обучающихся входят в составы сборных и национальных команд Республики Беларусь по видам спорта. В 2019 году команда университета стала победителем республиканской универсиады в 1-ой группе.



## **Миссия и Видение**

### **Миссия**

Выявить, раскрыть и реализовать потенциал человека и университета в пространстве межкультурного диалога.

### **Видение**

Университет развивает открытую, инновационную, высокотехнологичную образовательную, научную и предпринимательскую среду, основанную на принципах устойчивого развития и социального партнерства, осуществляет подготовку конкурентоспособных профессионалов с компетенциями будущего, развивает социальную ответственность и гражданско-патриотическую ориентацию личности, обладает высокой международной репутацией и стремится стать территорией опережающего развития региона и страны.

Утверждены приказом ректора от 31.12.2020 г. № 1209  
«Об утверждении Миссии и Видения  
ГрГУ имени Янки Купалы»



## Стратегическое видение

ГрГУ имени Янки Купалы реализует свою миссию на основе долгосрочного прогнозирования перспективных потребностей человека, отраслей экономики и социальной сферы. Университет выявляет и продвигает наиболее перспективные идеи социокультурного и технологического развития, выполняет функцию «поставщика знаний о будущем» путем проведения научных исследований и подготовки специалистов, обладающих компетенциями в соответствии с настоящими и будущими, прогнозируемыми потребностями.

В ГрГУ имени Янки Купалы достигнуты значительные результаты по поиску, формированию и адаптации инноваций, однако в настоящее время актуальной для университета задачей является внедрение инноваций, направленных на совершенствование развития, как собственного, так и внешних заинтересованных сторон.

ГрГУ имени Янки Купалы нацелен на создание открытой инновационно восприимчивой среды, обеспечивающей вовлечение работников и обучающихся университета в реализацию полного жизненного цикла инновационной наукоемкой продукции и образовательных услуг на основе результатов собственных и заимствованных научных и методических исследований, развития предпринимательской культуры. Создание такой среды актуально для реализации еще одной важной задачи университета – трансфера технологий и инноваций, их трансляции во внешний мир.

Основным носителем инновационности является персонал. На этой основе для университета важным становится определение перечня компетенций настоящего и будущего, которые будут актуальны для оценки персонала (и обучающихся), создание системы оценки персонала (и обучающихся), которая поможет оценить степень вовлеченности в инновационную деятельность работников и студентов.

При этом процесс внедрения инноваций должен быть управляемым, включать функцию учета. В университете должна существовать система, в рамках которой будут учитываться не только инновации, но и результативность их внедрения. С этой целью может успешно справиться система внутренней сертификации с выдачей документа соответствующей формы.

Одним из важнейших механизмов внедрения инноваций является Научно-технологический парк университета, базовым показателем



деятельности которого является количество его резидентов. На повышение эффективности Научно-технологического парка направлено стремление увеличить количество резидентов, созданных обучающимися и работниками университета (спин-офф, спин-аут компаний).

Решение поставленных задач обеспечит университету преобразование в **инновационно восприимчивый** высокотехнологичный университетский комплекс.

Результаты реализации проекта «Цифровой университет+» позволяют ставить новые задачи в области создания электронных платформ, разработки и внедрения цифровых сервисов. Главным направлением дальнейшего развития в этой сфере станет повышение производительности труда и экономии ресурсов посредством создания комфортных условий для работы и обучения. В этой связи существенным становится увеличение числа работников, не только владеющих ИКТ на уровне существующих потребностей, но и способных совершенствовать и развивать профессиональные цифровые компетенции для решения будущих задач.

Образование, как один из важнейших источников и объектов инновационной деятельности, в современных условиях изменяет концептуальные ориентиры на формирование:

– цифровой образовательной среды (цифровые процессы организации учебного процесса, онлайн-активность, цифровые процессы проверки знаний, цифровой контент, технология компьютерного зрения и искусственного интеллекта, система умного видеонаблюдения; роботизированный колл-центр (чат-бот) в рамках цифрового деканата), в связи с чем станет возможной полная реализация образовательных программ на основе ИКТ;

– цифрового мышления преподавателей и студентов посредством постановки новых задач, курсов повышения педагогического мастерства и обучающих тренингов;

– новых образовательных компетенций сотрудников университета и студентов (цифровые технологии взаимодействия, проектная деятельность, гибкие навыки, предпринимательские компетенции, комбинация технологий).

Опережающее развитие получит инфраструктура дистанционного взаимодействия не только в рамках образовательной деятельности, но и для реализации других процессов и процедур, в том числе увеличится доля административных процедур, которые осуществляются в цифровом формате.



Традиционная структура распределения и использования площадей будет преодолена на основе расширения зон с гибкой организацией пространства, допускающей их трансформацию и в учебную аудиторию, и в зону коворкинга, и в зону активного перемещения и взаимодействия людей. Будут формироваться «умные» зоны комфортного пребывания, деятельности и взаимодействия персонала и студентов. Рекреации, холлы и иные помещения будут оборудованы не только для комфортного пребывания во время перерывов, но и для переговоров, собеседований и другой деятельности.

Развитие такого спектра составляющих цифровой инфраструктуры университета потребует адресного подхода в распределении средств, поэтому видится существенным увеличение доли в общем объеме расходов университета, используемой для реализации данного направления.

Совокупность использования цифровых технологий приведет к новому качеству процессов и результатов образовательной, научно-исследовательской, коммерческой, социальной и иной деятельности университета, придаст университету признаки **«Смарт-университета»**.

Университет обладает финансовой устойчивостью и высоким уровнем кадрового потенциала, сочетает культурное многообразие и технологические инновации, однако в перспективе для устойчивого развития необходимо дальнейшее расширение диверсификации деятельности университета.

Развитие финансовых ресурсов университета будет обеспечиваться как за счет освоения новых видов деятельности и рынков (создание уникальных образовательных программ, развитие инклюзивного образования, освоение новых научных и производственных направлений, участие в международных экологических, ресурсосберегающих и других инновационных проектах; показатели – количество открытых новых специальностей, увеличение объема доходов от реализации новых образовательных и иных услуг, расширение списка организаций-партнеров и стран-партнеров), так и за счет инновационного развития существующих видов деятельности (использование производственной базы Научно-технологического парка для учебного процесса и научных исследований, оптимизация материально-технической базы, коммерциализация и предпринимательство, обучение с применением дистанционных платформ для обучения иностранных студентов и в сфере дополнительного образования). Приоритетное внимание будет уделяться увеличению объема экспорта образовательных услуг, экспорта





высокотехнологичной и наукоемкой продукции, а также увеличению доли доходов от НИИД в общем объеме доходов университета.

Университет ориентируется на получение прибыли не только в настоящее время, но и в долгосрочной перспективе, поэтому стремится к повышению уровня лояльности потребителей и других заинтересованных сторон.

Наиболее важными задачами университета для развития материальной, кадровой и информационной базы являются:

- позиционирование университета как территории безопасности, основанной на мультикультурализме, взаимопонимании и мирном сосуществовании различных взглядов, убеждений, национальных обычаев и религиозных верований;
- диверсификация деятельности и рынков, обеспечение баланса доходов и расходов;
- открытие новых специальностей;
- экологическая безопасность и природосообразность деятельности;
- создание условий для гармоничного и всестороннего развития купаловцев, ведения здорового образа жизни;
- поддержка обучающихся и работников, системное внимание к талантливым и одаренным;
- сохранение и развитие историко-культурного наследия, эффективное использование историко-культурных ценностей страны, региона, города, университета в качестве нематериальных активов развития;
- повышение лояльности потребителей к результатам деятельности университета.

Согласованное развитие всех процессов и ресурсов, направленное на реализацию не только нынешних, но и будущих потребностей, позволит создать **«Университет устойчивого развития»**.

Внешняя среда для университета актуальна как совокупность факторов, существенно влияющих на выбор направлений развития, как сфера реализации партнерских отношений. Этим аспектам уделяется должное внимание по двум направлениям: внутри страны и за рубежом.

На национальном уровне особое внимание уделялось сотрудничеству в Гродненском регионе, вплоть до формирования кластеров по различным направлениям. На современном этапе университету важно расширить



взаимодействие с партнерами из других регионов в рамках учебной, научной и иной деятельности.

В последние годы отмечался значительный рост масштаба и результативности международного сотрудничества, которое стало не только имиджевой составляющей, но и фактором развития и совершенствования деятельности, существенно повлияло на формирование доходной части бюджета университета. Складываются партнерские отношения в реализации совместных образовательных программ, международных проектов, академической мобильности и т. п. Задачей университета является придание этому сотрудничеству устойчивого характера на основе формирования стратегических альянсов, для чего накоплен необходимый опыт и потенциал.

Интернационализация важна для продвижения интересов университета в международной среде, но она должна в большей мере обеспечивать совершенствование всей деятельности университета, для этого следует активно внедрять международные критерии качества, в том числе стандарты Европейской ассоциации по обеспечению качества в высшем образовании, критерии международных рейтингов.

Для университета все большее значение приобретает формирование и использование возможностей реализации основных процессов за пределами его территориальных границ:

- реализация совместных образовательных программ и сетевое взаимодействие с партнерами в стране и за рубежом;
- формирование с партнерами совместных структур и представительств университета;
- организация выездных учебных, научных и иных мероприятий для студентов, преподавателей и сотрудников на базе университетов-партнеров и других организаций;
- совместные научные исследования и внедрение результатов в стране и за рубежом;
- расширение маркетинговой деятельности на зарубежных рынках;
- международная проектная деятельность и мобильность.

Ключевыми условиями успешного решения этих задач являются динамичный рост количества работников, обладающих компетенциями межкультурной коммуникации на высоком уровне, более широкое вовлечение работников и студентов в реализацию международных проектов.



Расширение и активизация деятельности университета за пределами его границ позволит укрепить академический и научный авторитет внутри страны и за рубежом, сформировать **«Университет без границ»**.

Современная среда для самосовершенствования и самореализации личности предполагает внимание к развитию не только профессиональных компетенций работников, но и сферы их досуговой деятельности.

В поддержку системы социально-значимых отношений в университете созданы и развиваются:

- студенческое самоуправление;
- система оценки личности (психолого-педагогическое тестирование, мониторинг и анкетирование студентов);
- система работы с талантливой и одаренной молодежью;
- международные связи и академическая мобильность обучающихся и работников;
- рейтинговые системы оценки деятельности работников из числа ППС и обучающихся;
- программа социальной поддержки обучающихся и работников;
- Корпоративный кодекс университета;
- Кадровая политика;
- цифровые сервисы.

В университете главной ценностью признается личность, ее интеллект, чувство гражданской ответственности, эстетические, творческие задатки и способности. Человек выступает источником успеха университета, поэтому особое внимание будет уделяться созданию условий для полного раскрытия потенциала каждого купаловца, вовлечению работников и обучающихся в досуговую и общественную деятельность, увеличению доли остепенности работников, а также повышению удовлетворенности персонала и обучающихся. Затраты (расходы) на персонал (заработная плата, повышение квалификации, грантовая поддержка, стажировки и др.) будут рассматриваться как инвестиция не только в развитие личности, но и в успехи университета.

Университет будет реализовывать возможность каждого купаловца в формировании индивидуального профиля компетенций посредством выбора собственной траектории развития. Таким образом, будет обеспечиваться максимальная гибкость и индивидуализация развития личности каждого студента и работника.



Эффективная система социально значимых отношений во внешней и внутренней среде университета, личностное развитие каждого члена купаловского сообщества реализуется в стратегическом направлении – **«Личностно-ориентированный университет»**.



## **Стратегические цели университета**

### **Цель ГрГУ имени Янки Купалы как Инновационно восприимчивого университета**

Создать высокотехнологичный интеллектуальный университетский комплекс посредством формирования в университете инфраструктурной и организационно-кадровой поддержки инновационного социального развития, исследовательской и предпринимательской деятельности.

### **Цель ГрГУ имени Янки Купалы как Смарт-университета**

Обеспечить опережающее развитие университета на основе внедрения «умной» инфраструктуры, широкого применения систем анализа данных и формирования цифрового мышления обучающихся и сотрудников университета.

### **Цель ГрГУ имени Янки Купалы как Университета устойчивого развития**

Обеспечить устойчивое развитие университета посредством диверсификации деятельности и доходов, развития инклюзивной и природосообразной среды.

### **Цель ГрГУ имени Янки Купалы как Университета без границ**

Создать эффективные стратегические альянсы с партнерами Европы и Азии на основе диалога культур и международного признания университета.

### **Цель ГрГУ имени Янки Купалы как Личностно-ориентированного университета**

Обеспечить гармоничное развитие человеческого потенциала университета на основе принципа гуманизации, усовершенствования индивидуально-личностного подхода и системы инвестиций в процесс формирования личности.



## Основные принципы стратегического управления

*Основными принципами стратегического управления университета можно считать следующие:*

**Научности** – применение достижений системного менеджмента и других наук к управлению и формированию организации для реализации ее целей, определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.

**Системности (целостности) стратегического планирования** – Стратегия университета и стратегии процессов, обособленных и структурных подразделений связаны и согласованы между собой с учетом процессного подхода, организационной структуры университета, функций обособленных и структурных подразделений.

**Признания человека в качестве основного источника успеха университета**, а средств, затраченных на обеспечение его деятельности, развитие, социальную и иную поддержку, – в качестве не затрат, а инвестиций, способных обеспечить достижение ожидаемого успеха.

**Единства ответственности и полномочий** – распределение и официальное закрепление ролей и обязанностей участников реализации Стратегии предполагает наделение не только ответственностью за достижение стратегических целей и целевых показателей университета, обособленных и структурных подразделений по основным и обеспечивающим процессам, но и необходимыми полномочиями, финансовыми и иными ресурсами с учетом всех выявленных рисков.

**Концентрации ресурсов на стратегических направлениях** – в условиях органиченности ресурсов и необходимости их значительных затрат на стратегических направлениях выделение ресурсов для достижения стратегических целей и целевых показателей осуществляется на приоритетной основе.

**Вовлечения персонала** – качество, результативность и эффективность разработки и реализация Стратегии определяются уровнем вовлечения персонала, формированием чувства причастности, отождествлением целей университета с личными целями персонала.

**Приростной стиль изменений** – характеризуется поступательным развитием с опорой на достигнутые результаты и полной реализацией накопленного потенциала.



### **Реализацию Стратегии обеспечивают:**

**Бюджетирование** – планирование и разработка оптимального распределения ресурсов, в том числе финансовых, во времени и по целям, проектам, в том числе с целью делегирования финансовой ответственности подразделениям, для достижения поставленных стратегических целей в рамках направлений развития.

**Управление по целям** – структурирование целей университета по иерархическому принципу, согласно которому стратегические цели университета в рамках направлений развития достигаются за счет совокупности подчиненных целей, задач (подзадач) процессов обособленных и структурных подразделений университета.

**Система сбалансированных показателей** – система стратегического управления университетом, основанная на измерении и оценке эффективности его функционирования посредством набора оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности, как финансовые, так и нефинансовые. Данная система позволяет обеспечивать равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, крупными стратегическими (основными) и вспомогательными целями и задачами по процессам, тем самым контролировать процесс достижения целей для успешной реализации миссии университета.

**Принятие решений, основанное на фактах**, – накопление, систематизация и использование знаний и независимых оценок для принятия решений, исключение волюнтаризма и реализации субъективных представлений, вовлечение работников и обучающихся в работу коллегиальных органов и коллективное принятие решений.



## Структурные изменения

Реализация стратегических целей на период 2021–2025 годов предполагает определенные инфраструктурные изменения в университете. Среди них можно отметить следующие.

– Реорганизация учебно-методического управления университета с целью создания в его структуре:

1) единого центра научно-методического сопровождения и координации деятельности факультетов и колледжей университета по взаимодействию с заказчиками кадров; поддержке абитуриентов, студентов, выпускников; организации практико-ориентированного обучения, учебных и производственных практик; трудоустройству и адаптации выпускников, формированию с ними партнерских отношений;

2) системы внутренней независимой оценки уровня формирования компетенций обучающихся и выпускников университета с участием представителей студенческого самоуправления и организаций-заказчиков кадров;

3) центра развития дистанционных образовательных технологий, организации образовательного процесса с использованием информационно-коммуникационных технологий, сопровождения пользователей при освоении ими учебных дисциплин и курсов в дистанционной форме.

– Реорганизация управления воспитательной работы с молодежью путем присоединения отдела организационного обеспечения идеологической и воспитательной работы к отделу поддержки и реализации молодежных проектов и инициатив.

Создание:

– молодежного центра инновационного предпринимательства, деятельность которого направлена на формирование и поддержку молодежных инициатив, в том числе бизнес-идей («молодежный бизнес-инкубатор»);

– научно-исследовательских лабораторий, в том числе отраслевых, деятельность которых направлена на проведение междисциплинарных научных исследований по биотехнологиям, нанотехнологиям и др.;

– Центра безопасности;

– пространств свободного доступа в корпусах университета – «Open space», коворкинг-зон для обеспечения комфортной коммуникации и пребывания студентов и работников в университетском комплексе, в том числе во внеучебное (внерабочее) время.





## Учет рисков: угрозы и возможности

При реализации стратегических целей на период 2021–2025 годов необходимо учитывать следующие риски, которые могут быть реализованы как угрозы или возможности для университета:

1. Изменение нормативно-правового регулирования в сфере образования, финансирования научной и образовательной деятельности, трудовых отношений и других сфер деятельности.
2. Изменение бизнес-технологий в образовании, влияние виртуальной образовательной среды.
3. Колебания спроса на рынках товаров и услуг (реализация и приобретение), участником которых является университет.
4. Изменение предпочтений и ожиданий потребителей и других заинтересованных в деятельности университета сторон.
5. Изменение инновационной восприимчивости экономики и субъектов хозяйствования Республики Беларусь.
6. Изменение платежеспособности потребителей и других заинтересованных сторон университета.
7. Изменение государственной политики финансирования системы образования, формирования плана набора.
8. Изменение политики финансирования образовательных, научных и иных проектов за счет средств национальных, международных, межправительственных фондов и организаций, в том числе финансирования обучения граждан Республики Беларусь за рубежом.
9. Изменение политики стран-партнеров нашей страны в вопросах обучения их граждан в Республике Беларусь и реализации совместных образовательных программ.
10. Изменение миграции и мобильности внутри страны и за рубежом в связи с изменением законодательства, эпидемиологической обстановки, политической ситуации и т. д.

**Целевые показатели достижения стратегических целей**

Наиболее важные общие показатели для оценки уровня достижения стратегических целей приведены в таблице:

№ п/п	Показатель / единица измерения	Значение показателя	
		2020 год	2025 год
<b>1</b>	<b>Инновационно восприимчивый университет</b>		
1.1.	Вовлеченность в инновационную деятельность работников (из числа ППС, УВП, АУП) / студентов дневной формы обучения, %.	- *	55 / 5
1.2.	Внедрение инноваций (внутренняя сертификация), ед.	- *	1 300
1.3.	Количество резидентов Научно-технологического парка университета, созданных обучающимися и работниками университета (спин-офф, спин-аут компаний), ед.	6	18
<b>2</b>	<b>Смарт-университет</b>		
2.1.	Полная реализация образовательных программ на основе информационных технологий (ИКТ), специальности I и II ступеней получения высшего образования, ед.	8	19
2.2.	Доля работников из числа ППС, имеющих сертификат (документальное подтверждение) владения ИКТ для реализации и совершенствования профессиональной деятельности, %.	16	75
2.3.	Доля административных и иных процедур по обеспечению деятельности университета, которые осуществляются в цифровом формате, не менее %	- *	80
2.4.	Доля расходов на развитие цифровой инфраструктуры в общем объеме доходов университета, не менее %	5	10



№ п/п	Показатель / единица измерения	Значение показателя	
		2020 год	2025 год
<b>3</b>	<b>Университет устойчивого развития</b>		
3.1.	Открытие новых специальностей I / II ступени получения высшего образования (с учетом направлений и профилизаций подготовки), ед. **	7 / 11	8 / 25
3.2.	Доходы от реализации новых образовательных и иных продуктов (товаров и услуг), в течение 12 месяцев после внедрения, тыс. руб.**	_*	380
3.3.	Доля доходов от научно-исследовательской и инновационной деятельности / иной деятельности в общем объеме доходов университета, не менее %	2,7 / 9,8	5 / 11
3.4.	Экспорт продукции (товаров, услуг), тыс. долл. США	2 385	3 100
3.5.	Удовлетворенность потребителей: молодых специалистов / нанимателей, средний балл по 5-ой шкале	3,7 / 3,7	4 / 4
<b>4</b>	<b>Университет без границ</b>		
4.1.	Количество работников, имеющих сертификат (документальное подтверждение) владения иностранным языком для реализации и совершенствования профессиональной деятельности, чел.	118	550
4.2.	Количество совместных образовательных программ, ед.	6	14
4.3.	Международная аккредитация университета	_*	2023 год
4.4.	Количество международных научно-исследовательских проектов / в т. ч. финансируемых из средств различных зарубежных программ	15 / 1	20 / 2
4.5.	Вовлеченность работников (из числа ППС, УВП, АУП) в международную проектную деятельность, %	7	15
4.6.	Обеспечить рост позиций в международных образовательных рейтингах	***	+



№ п/п	Показатель / единица измерения	Значение показателя	
		2020 год	2025 год
<b>5</b>	<b>Личностно-ориентированный университет</b>		
5.1.	Процент профессорско-преподавательского состава, имеющего ученые степени (звания) / в т. ч. доктора наук, профессора %	52 / 6,4	55 / 10
5.2.	Вовлеченность студентов дневной формы получения образования в научную / досуговую / трудовую / общественную деятельность, % по видам деятельности	30 / 22 / 15 / 30	55 / 40 / 30 / 50
5.3.	Вовлеченность работников в досуговую / общественную деятельность, %	4 / 11	15 / 20
5.4.	Инвестиции в персонал (заработная плата / повышение квалификации, грантовая поддержка, стажировки), % от бюджета университета	69 / 1	65 / 7
5.5.	Уровень удовлетворенности персонала и обучающихся (студенты I и II ступени / ППС / УВП, АУП), средний балл по 5-ой шкале	4,2 / 4,3 / 4,3	4,3 / 4,3 / 4,3

-\* показатель ранее не учитывался.

\*\* показатель за 5 лет.

\*\*\* Webometrics: 3335 место в мире, 3-е место в Беларуси;

UniRank (4icu): 1892 место в мире, 3-е место в Беларуси;

QS EESA: 191 место в регионе (страны Развивающейся Европы и Центральной Азии), 4 место в Беларуси;

THE: вошел в число шести УВО Беларуси, чьи профили размещены на сайте рейтинга;

ARES: 2-е место в Беларуси, категория «А» – университет с высоким качеством преподавания, научной деятельности и востребованности выпускников работодателями.



## Список использованных источников

### Нормативно-правовые акты

1. Комплексный прогноз научно-технического прогресса Республики Беларусь на 2021–2025 гг. и до 2040 г. Т. 1 [Электронный ресурс] / под ред. А. Г. Шумилина. – Минск : ГУ «БелИСА», 2020. – Режим доступа: <http://www.scienceportal.org.by/upload/2020/Jul/komp-progn-tom1.pdf>. – Дата доступа: 22.07.2020.
2. Концептуальные подходы к развитию системы образования Республики Беларусь до 2030 года : утв. Приказом Министра образования Респ. Беларусь, 29 нояб. 2017 г., № 742 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: Беларусь, Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.
3. Концепция Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 года [Электронный ресурс] / М-во экономики Респ. Беларусь. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/Kontseptsija-nasajt.pdf>. – Дата доступа: 15.07.2020
4. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 28 дек. 2017 г., № 1024 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2018. – 5/44658.
5. Межгосударственная программа инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года : утв. Решением Совета глав правительств СНГ о Межгосударственной программе инновационного сотрудничества государств – участников СНГ на период до 2020 года, 18 октября 2011 г. // Консультант Плюс: Беларусь, Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.
6. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] : протокол заседания Президиума Совета Министров Респ. Беларусь, 2 мая 2017 г., № 10 / М-во экономики Респ. Беларусь. – Минск, 2017. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>. – Дата доступа: 17.07.2020
7. Национальный доклад Республики Беларусь об осуществлении повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа:



<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16357Belarus.pdf>. –

Дата доступа: 23.07.2020

8. О внесении изменений и дополнений в Кодекс Республики Беларусь об образовании (проект) [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь // Академия последипломного образования. – 2021. – Режим доступа: [http://www.academy.edu.by/files/Kodex%20PB-izm\\_proekt.pdf](http://www.academy.edu.by/files/Kodex%20PB-izm_proekt.pdf). – Дата доступа: 05.01.2021.

9. О Доктрине национальной продовольственной безопасности Республики Беларусь до 2030 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 дек. 2017 г., № 962 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2017. – 5/44566.

10. О Национальной стратегии Республики Беларусь «Активное долголетие – 2030» : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 3 дек. 2020 г., № 693 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2020. – 5/48560.

11. О совершенствовании деятельности учреждений высшего образования на основе модели «Университет 3.0» : приказ Министра образования Респ. Беларусь, 1 дек. 2017 г., № 757.

12. О Стратегии повышения доверия к национальной валюте до 2035 года : постановление Совета Министров и Национального банка Респ. Беларусь, 3 янв. 2020 г., № 1/1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2020. – 5/47655.

13. Об утверждении Государственной программы развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2022 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 марта 2016 г., № 235 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2016. – 5/41866.

14. Об утверждении Концепции обеспечения пограничной безопасности Республики Беларусь на 2018–2022 годы : Указ Президента Респ. Беларусь, 16 окт. 2018 г., № 410 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2018. – 1/17987.

15. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 15 окт. 2018 г., № 743 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2018. – 5/45706.

16. Стратегия «Наука и технологии: 2018–2040» [Электронный ресурс] : утверждена Постановлением Президиума Нац. академии наук Беларуси, 26 февр. 2018 г., № 17 / Нац. академия наук Беларуси. – 2018. –



Режим доступа: [https://nasb.gov.by/congress2/strategy\\_2018-2040.pdf](https://nasb.gov.by/congress2/strategy_2018-2040.pdf). – Дата доступа: 15.07.2020.

17. Стратегия развития информатизации в Республике Беларусь на 2016–2022 годы : утв. на заседании Президиума Совета Министров от 03.11.2015 № 26.

18. Стратегия экономического развития СНГ на период до 2030 года [Электронный ресурс] : утв. Решением Совета глав правительств СНГ, 29 мая 2020 г. // Консультант Плюс: Беларусь, Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

### Библиографические источники

19. Алферова, Л. В. Коворкинг как современный способ развития и ведения малого бизнеса [Электронный ресурс] / Л. В. Алферова, Н. А. Пряхина // Управление в современных системах. – 2018. – № 4 (20) – С. 84–87. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kovorking-kak-sovremennyy-sposob-razvitiya-i-vedeniya-malogo-biznesa/viewer>. – Дата доступа: 05.10.2020.

20. Альянс [Электронный ресурс] // Словарь русского языка : в 4 т. / РАН, Ин-т лингвистич. исслед. ; под ред. А. П. Евгеньевой. – 4-е изд., стер. – М. : Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999. – Режим доступа: <http://feb-web.ru/feb/mas/mas-abc/01/ma103420.htm?cmd=0&istext=1>. – Дата доступа: 07.10.2020.

21. Бедный, А. Б. Трансфер знаний в инновационном университете : учебно-методическая разработка / А. Б. Бедный – Н. Новгород : изд-во ННГУ, 2010. – 40 с.

22. Воронков, А. Н. Словарь по менеджменту : учеб. пособие / А. Н. Воронков, Т. В. Колосова ; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2013. – 125 с.

23. Воронов, Ю. П. Форсайт как инструмент / Ю. П. Воронов ; под ред. В. И. Суслова ; Учреждение Российской акад. наук Ин-т экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения РАН. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2010. – 212 с.

24. Глухова, А. И. Разработка модели и структуры корпоративного центра компетенций / А. И. Глухова // Masters journal. – 2015. – № 1. – С. 316–322.

25. Карманов, А. М. Смарт как качественно новая ступень развития постинформационного общества / А. М. Карманов // Экономика. – 2014. –



№ 5. – С. 38–41. – Режим доступа: <http://www.library.fa.ru/files/Karmanov.pdf>.  
– Дата доступа: 08.09.2020.

26. Кунцевич, З. С. Педагогика высшей школы : терминологический словарь-справочник / З. С. Кунцевич ; М-во здравоохранения Респ. Беларусь, Витебск. гос. мед. ун-т. – Витебск : ВГМУ, 2008. – 42 с.

27. Три компонента цифрового университета [Электронный ресурс] / В. А. Богуш [и др.] // Цифровая трансформация образования : сб. материалов 2-й междунар. науч.-практ. конф., Минск, 27 марта 2019 г. / отв. ред. А. Б. Бельский. – Минск : ГИАЦ Минобразования, 2019. – С. 73–76 – Режим доступа: [http://dtconf.unibel.by/documents/Conference\\_2019.pdf](http://dtconf.unibel.by/documents/Conference_2019.pdf). – Дата доступа: 06.10.2020.

28. Тронин, В. Г. Оценка результатов научно-исследовательской работы и наукометрии : учеб. пособие / В. Г. Тронин, А. Р. Сафиуллин. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 136 с.

29. Университет – территория опережающего развития : сб. науч. ст., посвящ. 80-летию ГрГУ имени Янки Купалы / Гроднен. гос. ун-т им. Янки Купалы; гл. ред. Ю. Я. Романовский; редкол.: В. Г. Барсуков [и др.]. – Гродно: ГрГУ, 2020. – 356 с.

30. Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшенз [Электронный ресурс] / И. А. Радченко ; под ред. Е. Е. Топильской. – Воронеж : ВФ МГЭИ. 2007. – Режим доступа: [https://advertising\\_pr.academic.ru/](https://advertising_pr.academic.ru/). – Дата доступа: 01.10.2020.

31. Харин, А. А. Словарь инновационных терминов : учебно-методическое пособие / А. А. Харин, И. Л. Коленский, А. А. Харин (мл.). – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 255 с.