

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Шуматов Валентин Борисович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 25.04.2022 11:52:43  
Уникальный программный ключ:  
1cef78fd73d75dc6e01f6fcd04feeb37a2f85d1507b784eec019bf8a79c1031e

**ПРИНЯТО**  
на заседании  
ученого совета  
ФГБОУ ВО ТГМУ  
Минздрава России

Протокол № 7/18-19  
от 21 июня 2019 г.

**УТВЕРЖДЕНО**  
на заседании  
Профсоюзного комитета  
сотрудников  
и обучающихся  
ФГБОУ ВО ТГМУ  
Минздрава России

21 июня 2019 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
ФГБОУ ВО ТГМУ  
Минздрава России

В.Б. Шуматов  
21 июня 2019 г.



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ**  
федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Тихоокеанский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
на 2019-2024 годы  
(с изменениями, утвержденным ученым советом  
25 марта 2022 года, протокол № 1-8/21-22)

Владивосток

## СОДЕРЖАНИЕ

I. Сведения о текущем уровне развития Университета.....	3
II. Вызовы для развития Университета .....	5
2.1. PEST+M-анализ внешней среды Университета .....	5
2.2. Анализ сильных и слабых сторон Университета, возможностей и угроз.....	9
III. Видение Университета.....	12
IV. Миссия Университета .....	14
V. Цель и основные направления программы развития.....	14
VI. Основные задачи программы развития по направлениям деятельности .	15
6.1. Образовательная деятельность.....	15
6.2. Научная деятельность .....	17
6.3. Инфраструктура.....	18
6.4. Информатизация .....	19
6.5. Управление.....	20
6.6. Содействие развитию региона .....	21
6.7. Кадровый потенциал .....	25
VII. Управление программой развития .....	27
7.1. Система управления реализацией Программы развития .....	27
7.2. Полномочия и функции органов, входящих в систему управления реализацией Программы развития.....	29
7.3. Механизм управления реализацией Программы .....	32
VIII. Система показателей результативности программы развития .....	34
IX. План мероприятий.....	36

## I. СВЕДЕНИЯ О ТЕКУЩЕМ УРОВНЕ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России, Университет) ведет начало своей истории с 1958 г. Выпускники Университета работают в медицинских организациях практически во всех регионах России, многие из них являются организаторами здравоохранения общероссийского и регионального масштаба, осуществляют научные исследования в крупнейших отечественных и зарубежных научных и образовательных учреждениях.

Тихоокеанский государственный медицинский университет – крупнейший медицинский вуз Дальнего Востока, реализующий образовательные программы довузовского, среднего профессионального, высшего образования (уровни бакалавриата, специалитета, магистратуры, ординатуры и аспирантуры) на которых учатся более 4 000 обучающихся. В вузе работает более 400 преподавателей, в их числе 63 доктора наук, 243 кандидата наук, 1 член-корреспондент РАН, 3 заслуженных деятеля науки РСФСР и РФ, 3 почетных работника высшего образования РФ, 50 отличников здравоохранения. В Университете действуют 3 диссертационных совета, 17 учебно-научных лабораторий. ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России вуз является учредителем «Тихоокеанского медицинского журнала», входящего в перечень рецензируемых научных изданий ВАК при Минобрнауки России, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

Университет является координатором научно-образовательного медицинского кластера «Восточный», объединившего медицинские образовательные организации Дальнего Востока и Восточной Сибири в соответствии с приказом Минздрава России от 26.11.2015 № 844. Университет является ак-

тивным участником международного образовательного пространства, осуществляя образовательную и научную деятельность в рамках 24 договоров о международном сотрудничестве с зарубежными организациями здравоохранения стран АТР. Устойчивое состояние вуза отражается в результатах мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования, проводимого Минобрнауки России.

Правовую основу новой Стратегии составляют: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», Федеральный закон Российской Федерации от 21.12.2012 № ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 № 642 «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»; Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы»; Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; Указ Президента РФ от 6 июня 2019 г. № 254 «О стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года», другие нормативные правовые акты Российской Федерации, определяющие стратегические направления развития России.

Настоящая Программа развития является основой для дальнейшей разработки паспортов проектов развития и иных документов стратегического управления в Университете. Реализация настоящей Стратегии возможна при соответствующем целям и задачам финансировании проектов развития, отсутствии рисков изменения макроэкономической ситуации и возникновения чрезвычайных ситуаций.

## II. ВЫЗОВЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Необходимость дальнейшего эффективного развития Тихоокеанского государственного медицинского университета в современных условиях требует разработки проактивной стратегии и механизмов опережающего управления вузом на основе превентивной диагностики существующих и возникающих технологических, социально-экономических, политических и этических вызовов и рисков, анализа глобальных изменений на рынке труда и образовательных услуг, учета и адаптации лучших практик ведущих вузов отрасли, страны и мира.

Масштабность и глубина новых задач развития Университета в контексте модернизации медицинского образования и практического здравоохранения обосновывает необходимость разработки Стратегии на 2019-2024 гг.

Для оценки ключевых тенденций внешней среды развития Университета использована методика PEST+M-анализа, позволяющая провести идентификацию, классификацию и сопоставление политических (P), экономических (E), социальных (S), технологических (T) факторов с учетом изменений рынка (M).

### 2.1. PEST+M-анализ внешней среды Университета

№ п/п	Факторы внешней среды	Изменения в стратегии и деятельности вуза, зависящие от фактора внешней среды
1. Политические факторы		
1.1	Действующее законодательство в области образования, государственная политика в области образования и здравоохранения, реализация национальных проектов	Пересмотр и изменение миссии, политики, приоритетных направлений, целей и задач развития Университета в соответствии с приоритетными направлениями развития страны и отрасли, требованиями законодательства. Изменение организационной структуры вуза, ключевых показателей эффективности деятельности для оценки и повышения результативности управления вузом
1.2	Ожидаемые (прогнозируемые) изменения законодательства в области образования	Актуализация миссии, политики, целей, задач, изменение планируемых результатов деятельности вуза, включая количество обучающихся, объемов и источников финансирования, изменение состава и содержания реализуемых образовательных программ, направлений международной деятельности

№ п/п	Факторы внешней среды	Изменения в стратегии и деятельности вуза, зависящие от фактора внешней среды
1.3	Взаимосвязь Российского и международного законодательства в области образования	Выявление областей совместной деятельности с иностранными образовательными, научными и медицинскими учреждениями, интеграция с международным образовательным пространством, учет требований международными стандартов и рекомендаций в области менеджмента качества образовательных программ
1.4	Регулирующие органы и нормы	Внедрение новых образовательных технологий, методов оценки их результативности, изменение формы и содержания учебных планов и программ, критериев и методов оценки результативности и эффективности деятельности вуза
1.5	Внешняя политика, изменение, тенденции	Изменение состава партнеров, направлений стратегического развития, направлений и/или профилей подготовки
1.6	Внутренняя политика государства, изменение, тенденции	Актуализация миссии, политики, цели, задач, изменение целевых показателей, механизмов распределения ресурсов, изменение структуры и состава образовательных программ, направлений научных исследований
1.7	Государственное регулирование, поддержка, управление конкурентной средой в образовании и производстве	Актуализация миссии, целевой модели развития, политики, целевых показателей, изменение направлений научных исследований, взаимоотношения с зарубежными образовательными, научными и медицинскими учреждениями, стимулирование работ по приоритетным направлениям подготовки выпускников и проведению научных исследований, развитие методов оценки эффективности инновационной деятельности и вуза в целом
1.8	Кадровая политика в сфере образования	Изменение требований к профессорско-преподавательскому составу, увеличение порогового значения ЕГЭ поступающих, доли и механизмов целевого набора изменение формы и содержания учебных планов и программ, методов оценки уровня сформированности компетенций выпускников всех программ, совершенствование механизмов работы с кадровым резервом
1.9	Демографическая обстановка	Изменения в структуре и численных показателях абитуриентов и выпускников по направлениям подготовки, методах и средствах профориентации, довузовской подготовки, развитие программ профильной довузовской подготовки абитуриентов, изменение формы и содержания учебных планов и программ, совершенствование механизмов обеспечения привлекательности вуза
1.10	Методы управления вузом со стороны учредителя и государства	Актуализация миссии, политики, целей, задач, изменение показателей результативности/эффективности, совершенствование механизмов контроля выполнения лицензионных требований, аккредитационных показателей

№ п/п	Факторы внешней среды	Изменения в стратегии и деятельности вуза, зависящие от фактора внешней среды
1.11	Потребности рынка труда	Изменение формы и содержания ОПОП и программ ДПО, направлений подготовки, совершенствование механизмов взаимодействия с работодателями, методов и средств мониторинга рынка труда, оценки удовлетворенности потребителей
<b>2. Экономические условия</b>		
2.1	Состояние экономики здравоохранения	Изменение экономической политики вуза, мониторинг востребованности выпускников и их конкурентоспособности на рынке труда, оценка привлекательности вуза для абитуриентов и реальных и потенциальных сотрудников
2.2	Средний уровень зар- платы в регионе	Мониторинг зарплаты сотрудников в соответствии с показателями Дорожной карты
2.3	Уровень инфляции	Изменение экономической политики вуза, анализ стоимости образовательных программ и услуг, мониторинг зарплаты сотрудников в соответствии с показателями Дорожной карты
2.4	Инвестиционный кли- мат в сфере образования	Изменение экономической политики вуза, оценка рыночной конъюнктуры, актуализация и коммерциализация научных исследований, оценка конкурентоспособности выпускников на рынке труда
2.5	Состояние системы налогообложения	Адаптация экономической политики вуза, структуры бюджета к системе налогообложения
2.6	Востребованность ре- зультатов научно- исследовательской дея- тельности вуза	Адаптация структуры и содержания направлений подготовки выпускников, направлений и объема научных исследований с учетом потребностей рынка труда и заказчиков научно-технической продукции
2.7	Потребность в выпуск- никах вуза и тенденции изменения	Адаптация структуры и содержания направлений подготовки выпускников с учетом потребностей рынка труда, развитие инфраструктуры вуза
2.8	Затраты вуза (закупки, энергопотребление, транспорт, питание, ме- дицинское обслужива- ние, содержание и об- служивание научно- учебного оборудования, средства связи и др.)	Актуализация экономической политики вуза, бюджетирования, кадровой политики вуза, управления закупками, внедрение информационных технологии в управление вузом
<b>3. Социокультурные факторы</b>		
3.1	Демографические фак- торы	Актуализация структуры и состава направлений подготовки выпускников, изменение форм и методов профориентационной работы с абитуриентами и обучающимися

№ п/п	Факторы внешней среды	Изменения в стратегии и деятельности вуза, зависящие от фактора внешней среды
3.2	Законодательство, определяющее социальные факторы	Разработка и внедрение в вузе методов и технологий политики в области социальной ответственности и социальной безопасности
3.3	Основополагающие события и факторы влияния в стране и мире	Разработка и внедрение системы управления изменениями, менеджмента рисков
3.4	Мнения и отношение потребителей/работодателей	Развитие системы оценки удовлетворенности работодателей и потребителей образовательных и научно-технических продуктов Университета
3.5	Потребности рынка труда, предприятий-работодателей	Адаптация структуры и численного состава обучающихся по направлениям подготовки, направлений научных исследований и разработок с учетом потребностей практического здравоохранения
3.6	Этнические, культурные, религиозные факторы	Развитие внутривузовской корпоративной культуры, кадровой политики, воспитательной работы с обучающимися для профилактики проявлений экстремизма
3.14	Реклама и связи с общественностью	Актуализация миссии, политики, целей, задач вуза, направлений деятельности вуза в соответствии с требованиями общественного развития, информирование всех заинтересованных сторон об изменениях в Университете
<b>4. Технологии (методы и средства достижения целей)</b>		
4.1	Развитие образовательных технологий в России и в мире	Апробация и внедрение эффективных образовательных технологий в вузе с учетом требований модернизации медицинского образования и практического здравоохранения
4.2	Финансирование образования в вузе	Оптимизация структуры бюджета вуза
4.3	Финансирование научных исследований и разработок	Оптимизация структуры бюджета в части научных исследований и разработок в вузе
4.4	Состояние и тенденции развитие методов обучения, формирования компетенций	Апробация и внедрение эффективных образовательных технологий в вузе, методов оценки качества образования, оценки сформированных компетенций выпускников с учетом требований модернизации медицинского образования и практического здравоохранения
4.5	Востребованность абитуриентами основных образовательных программ	Развитие системы профориентации, довузовской подготовки абитуриентов, связи с работодателями
4.8	Состояние и тенденции развития информационных технологий в образовании и научных исследованиях	Внедрение информационных технологий в образовательный процесс и научные исследования



№ п/п	Факторы внешней среды	Изменения в стратегии и деятельности вуза, зависящие от фактора внешней среды
4.9	Требования к нормативно-методическому обеспечению образовательного процесса	Адаптация нормативно-методического обеспечения образовательного процесса в вузе к действующим требованиям законодательства и нормативно-правовой базы
<b>5. Рыночное окружение</b>		
5.1	Потребители	Актуализация структуры и состава направлений подготовки выпускников, изменение форм и методов профориентационной работы с абитуриентами и обучающимися
5.2	Поставщики	Разработка и внедрение в вузе инновационных технологий обучения, соответствующих запросам практического здравоохранения и вызовам цифровой эпохи
5.3	Действующие конкуренты	Разработка новых образовательных программ для повышения конкурентоспособности на региональном, национальном и международном рынке образовательных услуг
5.4	Вероятность вхождения на рынок новых конкурентов	Развитие системы оценки удовлетворенности работодателей и потребителей образовательных и научно-технических продуктов университета
5.5	Товары-заменители	Адаптация структуры и численного состава обучающихся по направлениям подготовки, направлений научных исследований и разработок с учетом потребностей практического здравоохранения

## **2.2. Анализ сильных и слабых сторон Университета, возможностей и угроз**

Для характеристики внешней и внутренней среды Университета использован SWOT-анализ, один из базовых методов стратегического менеджмента. В сочетании с PEST+M -анализом SWOT -анализ позволяет выделить перспективные направления и оценить их возможности и риски. Успешное долгосрочное развитие ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России может быть обеспечено при условии последовательной деятельности по уменьшению рисков и преодолению связанных с ними ограничений и целенаправленном использовании потенциала вуза.

Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Образовательная деятельность</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– кадровый состав;</li> <li>– материально-техническое обеспечение;</li> <li>– диверсификация программ (все уровни)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возрастные характеристики персонала;</li> <li>– уровень внедрения инновационных технологий;</li> </ul>

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>образования);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– известный бренд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая рентабельность программ;</li> <li>– недостаточное количество дополнительных образовательных программ для студентов;</li> <li>– недостаточное развитие ЭИОС вуза</li> <li>– недостаточная организация студенческой жизни;</li> <li>– отсутствие университетской клиники;</li> <li>– недостаточная спортивная инфраструктура</li> </ul>
<b>Научная деятельность</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сформировавшиеся научные школы для подготовки кандидатов наук, докторов наук, кадрового резерва;</li> <li>– действующие Диссертационные Советы;</li> <li>– рейтинговое периодическое издание («Тихоокеанский медицинский журнал»), входящее в перечень ВАК;</li> <li>– центральная научно-исследовательская лаборатория;</li> <li>– опыт проведения масштабных крупных научно-практических мероприятий с международным участием</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая активность научных коллективов по привлечению дополнительных источников финансирования исследований и разработок;</li> <li>– недостаточная материально-техническая база, сужающая спектр перспективных научных направлений;</li> <li>– отсутствие коллективного центра статистического анализа научных данных;</li> <li>– отсутствие вивария, затрудняющее проведение доклинических исследований;</li> <li>– отсутствие университетской клиники, ограничивающее проведение клинических исследований I-III фазы</li> </ul>
<b>Медицинская деятельность</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– опыт проведения очных и онлайн консультаций, консилиумов, клинических разборов и конференций ведущими специалистами профессорско-преподавательского состава ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России по различным специальностям;</li> <li>– заключенные договоры с крупнейшими медицинскими, фармацевтическими, стоматологическими организациями системы здравоохранения и Роспотребнадзора макрорегиона;</li> <li>– собственная стоматологическая клиника;</li> <li>– активное взаимодействие с профессиональными сообществами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие университетской клиники</li> </ul>
<b>Международная деятельность</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– заключенные договоры о сотрудничестве с ведущими университетами и клиниками ближнего и дальнего зарубежья в области медицинского образования и науки;</li> <li>– широкая география абитуриентов из-за рубежа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточное развитие академической мобильности;</li> <li>– ограниченное количество участников международной деятельности, обладающих необходимой компетентностью;</li> <li>– отсутствие центра адаптации иностран-</li> </ul>

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вхождение в зарубежные рейтинги и реестры медицинских университетов, признаваемых за рубежом;</li> <li>– опыт реализации ОПОП на английском языке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкий уровень подготовки иностранных студентов</li> </ul>
<b>Инфраструктура</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– новый современный учебный корпус № 2;</li> <li>– оснащенный современным оборудованием симуляционный центр;</li> <li>– современный библиотечно-информационный центр</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточное количество и качество жилых площадей для размещения иностранных обучающихся;</li> <li>– недостаточная развитость инфраструктуры для занятий спортом и здорового образа жизни;</li> <li>– недостаточная обеспеченность пунктами питания;</li> <li>– наличие помещений, требующих капитального ремонта</li> </ul>
<b>Информатизация</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитая техническая инфраструктура (сервера, коммутация, сети, телефония);</li> <li>– опыт эксплуатации широкого спектра программных и аппаратных решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие подразделений, не включенных в локальную сеть;</li> <li>– ограниченное количество пользователей, обладающих необходимыми компетенциями;</li> <li>– недостаточная эффективность сервисов для совместной работы и управления процессами;</li> <li>– незавершенность процесса внедрения сервисов ИС;</li> <li>– отсутствие интеграции информационных сервисов;</li> <li>– состояние аппаратного обеспечения, не позволяющее решать современные задачи развития Университета</li> </ul>
<b>Управление</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– опыт организации проектной деятельности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неразвитость подсистем маркетинга;</li> <li>– недостаточная регламентированность процессов управления;</li> <li>– неразвитость системы сбора, анализа и контроля показателей деятельности Университета;</li> <li>– недостаточная степень описания основных, вспомогательных и обеспечивающих процессов</li> </ul>

Наиболее значимыми возможностями и угрозами развития Университета являются:

Возможности	Угрозы
– реализация приоритетных проектов в рамках национальных проектов «Здравоохранение» и «Образование»	– увеличение среднего возраста научно-педагогических работников
– приоритетное развитие Дальневосточного федерального округа	– обострение конкуренции с ведущими вузами
<ul style="list-style-type: none"> <li>– введение новых федеральных государственных образовательных стандартов, профессиональных стандартов, ужесточение процедур оценки качества образования;</li> <li>– появление «цифрового поколения»: обучающихся, обладающих специфичными паттернами поведения;</li> <li>– развертывание цифровой революции: динамичное изменение способов получения, передачи, хранения и анализа информации;</li> <li>– дифференциация финансирования, обусловленная динамикой разновидностей высших учебных заведений;</li> <li>– выход из демографической ямы;</li> <li>– изменение условий целевого приема и обучения;</li> <li>– рост экспорта образовательных услуг Российской Федерации;</li> <li>– внедрение технологий «New Public Management», включая управление проектами, методы бережливого производства, KPI и других;</li> <li>– смена парадигмы модели университета.</li> </ul>	

### III. ВИДЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

Целевой сценарий развития ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России определяется вызовами цифровой революции и характеризуется переходом к модели цифрового университета – «Университет 4.0» как гибкой системы, создающей условия для непрерывного образования в течение всей жизни в соответствии с требованиями четвертой промышленной революции и включающей такие направления, как: обучение, исследования, администрирование и содействие развитию региона.

Обучение: новые форматы с использованием электронных учебных материалов и открытых образовательных курсов (MOOC), дающих обучающимся независимость от времени и местоположения и создающих им возможность выстраивания индивидуальной образовательной траектории для непрерывного образования в течение всей жизни на основе особых механизмов мотивации с применением игрофикации, отработкой навыков наставни-

чества, социализации и кооперирования с учетом принципов медицинской этики и деонтологии.

**Исследования:** развитие перспективных фундаментальных и прикладных научных исследований, молекулярно-генетических факторов патологических процессов в областях функциональной гистологии, молекулярной иммунологии, фармакологии, геномных и протеомных исследований, медицинской микробиологии, клеточных технологий, на основе совершенствования инфраструктуры, в том числе центров коллективного пользования высокотехнологичным оборудованием и уникальными научными установками для обеспечения инновационных результатов исследований. Стимулирование использования продуктов научно-исследовательской деятельности в интересах практического здравоохранения и коммерциализации научных разработок, неуклонного роста наукометрических показателей Университета.

**Администрирование:** сопровождение процессов обучения, исследований и развития, а также совершенствование управления кампусом и бизнес-процессами Университета на основе современных, в том числе, цифровых и бережливых технологий.

**Содействие развитию региона:** совершенствование и распространение лучших практик в области медицины, медицинского образования и организации здравоохранения в режиме сетевого взаимодействия с образовательными и научными организациями, органами управления здравоохранением, медицинскими организациями.

Целевая модель «ТГМУ – Университет 4.0» как университет цифровой эпохи – центр инновационного, технологического и социального развития макрорегиона разработана с учетом основных направлений стратегического развития Российской Федерации, закрепленных в Указе Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года и Указе Президента РФ от 06.06.2019 № 254 «О стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года».

Стратегические императивы целевой модели ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России соответствуют «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 г.», принятой в качестве резолюции на Генеральной Ассамблее ООН 25 сентября 2015 г. и выражаются в трех ключевых направлениях: сохранение здоровья населения, обеспечение качественного образования и содействие инновациям. Указанные направления лежат в целеполагании медицинского университета как образовательного учреждения, способствующего достижению нового качества социально-экономического развития субъектов Дальневосточного федерального округа.

#### **IV. МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА**

ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России – флагман медицинского образования ДВФО, осуществляющий воспроизводство высокопрофессиональных медицинских и фармацевтических кадров, способных и готовых к эффективной и результативной деятельности в условиях цифровой эпохи. Университет создает, аккумулирует и транслирует передовые научные разработки в области фундаментальной, клинической и профилактической медицины, медицинского образования и лучшие практики организации здравоохранения, содействуя сохранению и укреплению здоровья населения в макрорегионе.

#### **V. ЦЕЛЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

**Цель** – обеспечение динамичного роста Университета в условиях быстро изменяющейся внешней среды в соответствии с миссией, видением и стратегическими приоритетами Университета, стратегией развития образования в Российской Федерации и со стратегическими задачами Российской Федерации в сфере охраны здоровья граждан.

Указанная цель программы развития достигается благодаря решению поставленных задач по следующим основным направлениям развития:

- образовательная деятельность;

- научная деятельность;
- инфраструктура;
- информатизация;
- управление;
- содействие развитию региона;
- кадровый потенциал.

## **VI. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **6.1. Образовательная деятельность**

Модернизация образовательной деятельности Университета обусловлена развитием цифровой революции и направлена на формирование медицинского университета мирового уровня, осуществляющего подготовку конкурентоспособных специалистов для практического здравоохранения, обеспечивающего качество жизни населения инновационной России на основе интеграции науки и образования.

Основная цель данного направления – создание и обеспечение условий для воспроизводства высокопрофессиональных медицинских и фармацевтических кадров, способных обеспечить качественное оказание медицинских услуг и осуществить прорыв в разработке и внедрении инновационных продуктов и технологий в сфере здравоохранения.

Стратегическими задачами в направлении развития образовательной деятельности в Университете являются:

6.1.1 Цифровая трансформация основных и дополнительных образовательных и профессиональных программ с использованием инновационных технологий и моделей обучения:

- создание образовательного пространства, достаточного для приобретения обучающимися профессиональных и надпрофессиональных компетен-

ций, включая социальное взаимодействие, управление проектами, работу в команде и др.;

- переход к смешанному обучению на основе использования активных и эффективных практико-ориентированных методов и технологий медицинского образования;

- приведение формы и содержания программ медицинского образования в соответствие с уровнем развития современных технологий и ожиданиями работодателей формирующегося цифрового общества.

#### 6.1.2 Развитие образовательных программ на иностранном языке:

- создание особой социокультурной среды, способствующей повышению конкурентоспособности Университета;

- рост международной интеграции научно-образовательной среды;

- создание центра языковой подготовки (английский, китайский, корейский и японский языки);

- повышение имиджа вуза на международном рынке образовательных и медицинских услуг.

#### 6.1.3 Внедрение современных образовательных технологий

- повышение информационно-аналитической компетентности профессорско-преподавательского состава и обучающихся по основным и дополнительным образовательным программам для реализации профессиональной деятельности в области телемедицины с учетом потребностей макрорегиона;

- концентрация ресурсов на прорывных направлениях образовательной деятельности для обеспечения интенсивного развития Университета;

- создание формализованной модели практико-ориентированной образовательной траектории обучающихся всех уровней подготовки к практической медицинской деятельности с возможностью их оптимизации и индивидуализации

- развитие электронной информационно-образовательной среды с внедрением электронных образовательных технологий.



## **6.2. Научная деятельность**

Модернизация научно-исследовательской и инновационной деятельности Университета ориентирована на системные управленческие, организационные, кадровые и инфраструктурные преобразования, позволяющие позиционировать Университет в качестве современного центра разработки и внедрения инновационных продуктов и технологий в сфере здравоохранения и медицинской науки.

Основная цель – обеспечение условий для развития современных научных школ, неуклонного роста наукометрических показателей Университета, коммерциализации научных продуктов. Мероприятия реализуются в тесной связи с модернизацией образовательной деятельности, развитием кадрового потенциала Университета, совершенствованием системы управления и материально-технической базы.

Стратегическими задачами в развитии научной деятельности Университета являются:

6.2.1 Создание междисциплинарного центра коллективного пользования, интеграция взаимодополняющих материально-технических, информационных и иных ресурсов ЦНИЛ, институтов, кафедр, лабораторий, для повышения эффективности использования научного оборудования за счет структурирования ресурсов Университета, формализации процессов задействования этих ресурсов в различных форматах и использования роботизированных лабораторных комплексов.

6.2.2 Увеличение числа публикаций сотрудников университета в зарубежных научных периодических изданиях и в периодических изданиях, индексируемых в международных базах научного цитирования Web of Science, SCOPUS, Pubmed.

6.2.3 Создание системы организации научной работы и коммерциализации результатов научной деятельности, в рамках которой на регулярной основе будет осуществляться:

- оценка инфраструктуры, компетенций и кадрового потенциала Университета в части реализации фундаментальных и прикладных научных исследований, оценка запроса на такие исследования со стороны фондов-грантодателей, органов управления здравоохранением, коммерческих организаций, оценка возможности привлечения партнеров, в том числе зарубежных;

- анализ реализующихся и перспективных научных исследований с точки зрения их значимости для Университета, в том числе экономической эффективности, поддержка принятия обоснованных решений об инициации или завершении научных проектов, ведение базы данных научно-инновационных технологий и разработок;

- администрирование реализации научных проектов с использованием методов проектного управления, популяризация результатов научной деятельности.

### **6.3. Инфраструктура**

Модернизация материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры направлена на развитие имущественного комплекса в соответствии с требованиями постоянно меняющейся внешней среды, в том числе формирующейся цифровой экономики.

Основная цель данного направления – обеспечение условий для развития образовательной и научно-исследовательской деятельности Университета. Мероприятия данного направления будут реализованы в тесной связи с мероприятиями по развитию информатизации Университета.

Стратегическими задачами в направлении развития инфраструктуры в Университете являются:

6.3.1 Строительство и ремонт общежитий, как решение назревшей проблемы повышения доступности и качества размещения обучающихся, препятствующей развитию Университета в условиях повышения доли целевого набора специалистов и ординаторов, повышения узнаваемости и востребованности Университета на международном образовательном рынке.

Основные запланированные мероприятия по строительству зданий и сооружений университета приведены в таблице.

Наименование, адрес	Площадь, м <sup>2</sup>	Год реализации	Объем финансирования, тыс. руб.
Лабораторный корпус г. Владивосток, ул. Мельниковская, 116	6200	2022-2024	623 758,43
Общежитие 5-7 этаж г. Владивосток, пр-т Острякова, 2а	6100	2022-2024	327 436,85
Общежитие с библиотекой г. Владивосток, пр-т Острякова, 2б	18200	2023-2027	1 400 000,00

6.3.2 Реконструкция научно-лабораторного комплекса в целях обеспечения возможности организации современных и востребованных исследований в области здравоохранения, условий реализации задач направления «Научная деятельность».

Основные запланированные мероприятия по капитальному ремонту зданий и сооружений университета приведены в таблице.

Наименование, адрес	Площадь, м <sup>2</sup>	Год реализации	Объем финансирования, тыс. руб.
Общежитие № 1 г. Владивосток, пр-т Красного Знамени, 39	5661	2022-2024	167 135,9
Общежитие № 3 г. Владивосток, пр-т Красного Знамени, 43	4798	2023-2024	160 806,58

6.3.3 Создание инфраструктуры здорового образа жизни, как комплекса спортивных и рекреационно досуговых объектов кампуса, предназначенных для обучающихся, преподавателей, жителей города, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

#### **6.4. Информатизация**

Модернизация информационной программно-аппаратной инфраструктуры направлена на организацию единого информационного пространства медицинского университета.

Основная цель данного направления – повышение эффективности образовательных и научно-исследовательских процессов Университета, а также автоматизированного мониторинга и поддержки принятия управленческих

решений. Мероприятия данного направления будут реализованы в тесной связи с модернизацией инфраструктуры Университета.

Стратегическими задачами в направлении развития информатизации в Университете являются:

6.4.1 Повышение эффективности эксплуатации продуктов ИС, путем обеспечения дальнейшего развития и модификации программного комплекса, включающего ИС-Университет и другие продукты ИС, на основе мониторинга результативности информационного обеспечения процессов Университета программным комплексом ИС.

6.4.2 Развитие информационного сопровождения процессов образовательной, научной, административной и иной деятельности Университета путем совершенствования и интеграции сервисов электронной инновационной образовательной среды Университета за счет разработки собственных и внедрения сторонних программных решений, в том числе на основе технологий Big Data.

6.4.3 Обеспечение современной информационной инфраструктуры образовательной, научной, административной и иной деятельности Университета за счет внедрения и обновления аппаратных средств сбора, хранения, передачи, анализа и предоставления доступа к информации.

## **6.5. Управление**

Модернизация системы управления, ориентированная на системное управление изменениями на основе современных управленческих технологий, «лучших практик» и цифровой среды, достигается посредством путём перехода на проектную модель реализации стратегии и применение контроллинга деятельности Университета и является необходимым условием решения стратегических задач Университета.

Основная цель данного направления – создание условий для повышения эффективности и результативности процессов по всем направлениям деятельности.

Мероприятия данного направления будут реализованы в тесной связи с мероприятиями по развитию информатизации Университета.

Стратегическими задачами в направлении развития информатизации в Университете являются:

6.5.1 Создание системы оперативного контроллинга, в рамках которой осуществляется формализация и систематизация процессов управления подсистемами Университета, мониторинг показателей эффективности деятельности Университета, анализ и представление управленческой информации с целью повышения прозрачности процессов управления подсистемами Университета, эффективности работы руководящего состава научно-педагогических и административных работников, доступности и оперативности получения аналитической информации для принятия управленческих решений.

6.5.2 Переход на систему управления развитием на основе портфеля проектов, т.е. концентрация усилий в направлении приоритетных стратегических целей и индикаторов в формате проектной деятельности за счет формализации процессов инициации, планирования, реализации и контроля проектов развития.

## **6.6. Содействие развитию региона**

Содействие развитию региона направлено на развитие региональных систем здравоохранения субъектов ДВФО, пропаганду здорового образа жизни среди населения и противостояние устойчивому оттоку молодежи из региона.

Основная цель данного направления – построение устойчивого эффективного взаимодействия с органами исполнительной власти субъектов ДВФО в сфере охраны здоровья, региональными/федеральными профессиональными сообществами и образовательными организациями высшего и дополнительного образования, осуществляющими подготовку медицинских и фармацевтических кадров, и создание в регионе благоприятной среды для удержания талантливой молодежи, повышения информированности населения по

вопросам здоровья и оказания медицинской помощи, волонтерского движения и развития региональных систем здравоохранения.

Мероприятия данного направления будут реализованы в тесной связи с модернизацией образовательной и научной деятельности, кадрового потенциала Университета, системы управления и материально-технической базы, а одним из условий её решения является использование возможностей Университета как разработчика и транслятора фундаментальных и современных знаний, интегратора социальных и культурных процессов.

Стратегическими задачами в содействии развитию региона являются:

6.6.1 Развитие региональных проектных офисов и взаимодействия в формате базовой кафедры.

Решение задачи будет выполнено за счет реализации следующих мероприятий:

- обеспечение медицинских организаций региональных систем здравоохранения квалифицированными кадрами и внедрение передовых медицинских знаний и достижений, что приведёт к повышению уровня оказания медицинской помощи и эффективности реализации региональных программ развития здравоохранения ДВФО;

- повышение качества оказания медицинских услуг в субъектах ДВФО через телемедицинские консультации. Эффективное использование экспертных возможностей научно-педагогических работников ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России в части оказания консультативной поддержки специалистов практического здравоохранения посредством дистанционных и онлайн консультаций/консилиумов позволит повысить качество оказания медицинской помощи, что особенно важно для населения удаленных территорий ДВФО;

- повышение эффективности деятельности организаций практического здравоохранения через научные исследования и научно-практические мероприятия. Построение эффективного взаимодействия с органами исполнительной власти субъектов ДВФО в сфере охраны здоровья, региональными

профессиональными сообществами и медицинскими организациями в рамках региональных проектных офисов будет способствовать проведению научных исследований и реализации мероприятий, направленных на достижение целей и целевых показателей национального проекта «Здравоохранение». Специалисты практического здравоохранения получают возможность применять новые качественные решения, направленные на повышение эффективности работы региональной системы здравоохранения, увеличение качества и доступности медицинской помощи, информированности населения о заболеваниях, их профилактике и популяризации здорового образа жизни.

6.6.2 Развитие научно-образовательного медицинского кластера «Восточный» (далее – НОМК «Восточный»).

Решение задачи будет выполнено за счет реализации следующих мероприятий:

- формирование и развитие единого информационного пространства в области медицинского и фармацевтического образования и медицинской науки через разработку инновационных образовательных технологий и методического обеспечения на основе сетевого взаимодействия участников НОМК «Восточный»;

- развитие новых инфраструктурных форм организации и сетевых технологий научно-образовательной деятельности, включая создание сетевых основных, дополнительных общеобразовательных и дополнительных профессиональных программ;

- создание и развитие системы академической мобильности обучающихся и научно-педагогических работников.

6.6.3 Развитие регионально-значимых проектов.

К регионально-значимым проектам относятся:

- создание Международного инновационного образовательного медицинского центра (далее – МИОМЦ), представляющего собой интеллектуальный центр, аккумулирующий лучшие зарубежные практики, привлекающий

ведущих зарубежных специалистов и транслирующий передовые технологические решения в практическую медицину Дальневосточного региона. Создание МИОМЦ будет способствовать привлечению пациентов из сопредельных стран с целью получения медицинской помощи на территории региона (въездной медицинский туризм) и финансовых потоков из других регионов и стран, которые вольются не только в систему здравоохранения, но и в сферы культуры, туризма и обслуживания, стимулируя развитие малого и среднего бизнеса, в контексте оказания дополнительных услуг по сопровождению приезжающих для получения медицинских услуг жителей других регионов и стран (проживание, отдых и т.д.);

– создание Центра бережливых технологий и трансляция в организации практического здравоохранения региона технологий бережливого производства, позволяющих достичь высокого уровня организации системы и увеличить эффективность её деятельности в условиях ограниченности ресурсов. Центр бережливых технологий обеспечивает интеграцию и координацию деятельности учебных и административных подразделений ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России по внедрению бережливых технологий с целью повышения эффективности управления основными направлениями деятельности вуза и производительности труда работающих на основе оптимизации организации рабочего пространства для роста удовлетворенности получателей услуг и возрастания конкурентоспособности вуза. Деятельность центра бережливых технологий будет способствовать внедрению технологий бережливого производства учреждениями здравоохранения, что приведет к повышению доступности и качества медицинской помощи;

– создание «Виртуальной клиники» на базе ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России и научно-образовательных организаций, медицинских учреждений, управленческих структур Дальневосточного федерального округа и Байкальского региона с использованием информационно-коммуникационных технологий, телемедицины и актуальных схем взаимодействия между научно-образовательным процессом и практическим здравоохранением. Наличие



площадки для проведения по заявкам лечащих врачей и/или главных врачей лечебно-профилактических учреждений онлайн и дистанционных врачебных консультаций/консилиумов ведущими специалистами профессорско-преподавательского состава Университета, а в дальнейшем и участников НОМК «Восточный», и обмена опытом для оптимизации и индивидуализации подходов к профилактике и лечению наиболее значимых в структуре смертности населения региона заболеваний позволит повысить эффективность и качество работы медицинских организаций региона.

### **6.7. Кадровый потенциал**

Основа развития кадрового потенциала – формирование долгосрочной, прозрачной и открытой кадровой политики, обеспечивающей достижение стратегических целей Университета. Кадровая политика Университета связана как с развитием и рациональным использованием имеющихся человеческих ресурсов, так и с повышением мотивации работников.

Основная цель данного направления – формирование механизмов проактивной кадровой политики, направленной на обеспечение кадровыми ресурсами основной деятельности Университета и реализации стратегии «ТГМУ – Университет 4.0». Проактивная кадровая политика направлена на привлечение в образовательный и управленческий процессы кадров, обладающих творческим, исследовательским и профессиональным потенциалом; адаптацию и закрепление отобранного кадрового резерва в Университете, совершенствование и развитие важных для достижения стратегических целей Университета компетенций у кадрового резерва научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала Университета; формирование системы управления кадровым резервом, направленной на совершенствование кадрового потенциала Университета, включая инструменты оценки и мотивации персонала.

Мероприятия данного направления будут реализованы в тесной связи с модернизацией образовательной и научной деятельности, мероприятиями,

направленными на развитие региона, системы управления и материально-технической базы.

Стратегическими задачами в развитии кадрового потенциала являются:

6.7.1 Система формирования, привлечения и удержания молодых НПР/кадрового резерва.

В целях формирования системы будут реализованы следующие мероприятия:

- создана локальная нормативно-правовая база, обеспечивающая формирование и реализацию проактивной кадровой политики;

- отбор, вовлечение и закрепление кадрового резерва;

- комплекс внутриуниверситетских, внутрикластерных, межвузовских и иных мероприятий, включая профессиональные конкурсы, деловые игры, фестивали и др., направленные на повышение престижа и привлекательности профессий преподавателя и врача, укрепление бренда и корпоративной культуры Университета;

- разработаны механизмы мотивации и стимулирования развития административно-управленческого и профессорско-преподавательского персонала Университета.

6.7.2 Обучение современным образовательным и информационным технологиям, иностранным языкам.

В целях решения указанной задачи будут проведены следующие мероприятия:

- мониторинг и оценка уровня сформированности развития профессиональных компетенций;

- определение групп ППС, требующих развития вышеуказанных компетенций, разработка программ повышения квалификации (семинары, тренинги и иные мероприятия) и плана повышения квалификации для указанных групп;

– лекции, тренинги, проектные и стратегические сессии и иных мероприятия, ориентированные на формирование и развитие необходимых для Университета управленческих и профессиональных компетенций.

Решение поставленных задач позволит достичь следующих результатов:

– повышение конкурентоспособности Университета, в том числе улучшение показателей эффективности деятельности;

– формирование устойчивого сообщества мотивированных, обладающих видением профессиональных перспектив, заинтересованных в профессиональном росте и нацеленных на долговременную карьеру в бережливом вузе сотрудников;

– повышение качества образования в Университете за счет разработки и внедрения электронных образовательных ресурсов, проектных технологий, обучения на иностранном языке;

– наличие многоуровневой системы развития кадрового резерва, обеспечивающей привлечение и закрепление кадров, оценку кадрового потенциала и индивидуальные траектории профессионального развития сотрудников бережливого университета.

## **VII. УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММОЙ РАЗВИТИЯ**

### **7.1. Система управления реализацией Программы развития**

Управление реализацией Программы развития (далее – Программы) Университета строится на гармоничном сочетании, с одной стороны, ответственности коллектива Университета за достижение цели и решение задач Программы, а, с другой стороны, – информационной открытости и вовлечения всех групп заинтересованных сторон в процесс управления Программой, информирования их о ходе и результатах Программы и обеспечения возможности влиять на процесс принятия решений.

Общее руководство Программой осуществляет Ученый совет Университета, который является высшим органом управления Программой и, по мере необходимости, заслушивает ректора, проректоров и назначенных ответственных лиц о ходе выполнения Программы, но не реже, чем один раз в год.

В соответствии с Уставом полная ответственность за успешность реализации Программы – достижение цели и решение поставленных задач – лежит на ректоре Университета. В то же время управление Программой осуществляется на двух уровнях: стратегическом и оперативном.

Стратегическое управление Программой осуществляют Ученый совет, ректор и проректора.

Оперативное управление Программой осуществляют:

- управление основными направлениями деятельности Университета и изменением существующих процессов – проректоры по направлениям деятельности и руководители соответствующих структурных подразделений;
- проектами развития, включенными в Программу, – департамент аналитики, управления проектами и международных отношений, кураторы и руководители проектов.

Главным исполнительным органом управления Программой является департамент аналитики, управления проектами и международных отношений, который является структурным подразделением Университета. В состав департамента аналитики, управления проектами и международных отношений входят следующие структурные подразделения:

- проектно-аналитический офис;
- отдел статистики;
- отдел международных связей.

Указанные структурные подразделения действуют на основе положений о подразделении, должностных инструкций и других внутренних нормативных документов Системы менеджмента качества Университета.

## **7.2. Полномочия и функции органов, входящих в систему управления реализацией Программы развития**

Ученый совет Университета осуществляет следующие функции:

- осуществляет общий контроль за реализацией Программы;
- утверждает планы реализации мероприятий Программы и сроки выполнения отдельных этапов;
  - рассматривает материалы о ходе реализации проектов Программы и результаты экспертизы мероприятий Программы, предлагаемых для реализации в очередном финансовом году, в части их содержания, стоимости и соответствия результатов проектов стратегическим целям и показателям Программы;
  - принимает решения о внесении изменений или дополнений в Программу на основании анализа отклонений текущих значений индикаторов и показателей реализации Программы от плановых;
  - определяет принципы распределения финансовых, трудовых и материальных ресурсов Университета в целях выполнения мероприятий Программы;
  - утверждает документы Системы менеджмента качества (положения, регламенты и другие документы), регламентирующие деятельность в рамках Программы;
  - принимает решения о создании, реорганизации и ликвидации органов и структурных подразделений, входящих в систему управления реализацией Программы;
  - утверждает результаты реализации Программы.

Департамент аналитики, управления проектами и международных отношений несет ответственность за организацию, координацию и текущий контроль выполнения Программы, а также информирование российской и международной общественности о ходе и достигнутых результатах реализации Программы и выполняет следующие функции:

- осуществляет ресурсное (финансовое, календарное и иное) планирование Программы, ее мероприятий и этапов;
- координирует и регламентирует процессы обмена информацией по вопросам реализации программы между заинтересованными сторонами, включая информацию, относящуюся к результативности Системы менеджмента качества Университета;
- осуществляет информационно-консультационную поддержку рабочим группам, структурным подразделениям и другим заинтересованным сторонам по вопросам реализации Программы;
- координирует деятельность подразделений, входящих в состав департамента;
- в соответствии с требованиями Системы менеджмента качества осуществляет управление документацией Программы;
- осуществляет мониторинг, измерение и анализ содержания и качества мероприятий и проектов Программы, а также их внутренний аудит в целях проведения предупреждающих и корректирующих воздействий;
- осуществляет формирование регулярной регламентированной отчетности о ходе реализации Программы;
- готовит социальный отчет Университета с подробным освещением хода Программы и влияния ее результатов на внешнюю среду.

Проектно-аналитический офис – действующее структурное подразделение Университета, выполняет следующие функции:

- проводит анализ внешней и внутренней среды и оценку конкурентных преимуществ Университета в соответствии с изменяющимися потребностями рынка труда и задачами социально-экономического развития региона;
- осуществляет оценку соответствия реализуемых мероприятий Программы ее целям и задачам и потребностям внешней среды;
- осуществляет документирование процесса стратегического управления Университетом в процессе реализации Программы;

- осуществляет мониторинг, анализ и обобщение полученных результатов с целью формирования лучших практик стратегического управления;
- обеспечение оперативного информационного обмена Университета с внешней средой по вопросам реализации Программы;
- осуществляет распространение информации о ходе реализации Программы во внутренней и внешней среде Университета, в том числе, через СМИ;
- осуществляет взаимодействие с представителями различных групп заинтересованных сторон, социальными партнерами, общественностью и получение «обратной связи» по влиянию результатов программы на общество;
- оказывает методическую и консультационную поддержку, а также информационное обеспечение подразделений, реализующих отдельные проекты Программы.

Отдел статистики – действующее структурное подразделение Университета, выполняет следующие функции:

- осуществляет сбор и систематизацию данных о ходе реализации Программы;
- обеспечивает доступность информации о значениях целевых индикаторов и показателей, результатах мониторинга хода реализации Программы по мероприятиям и проектам;
- осуществляет организационно-методическую поддержку подразделений, реализующих отдельные проекты Программы, по вопросам управления записями.

По мере выполнения задач вышеупомянутого проекта формализуются процессы управления проектами Программы, создается единая информационная среда, позволяющая автоматизировать ключевые процессы управления проектами Программы и в реальном режиме контролировать ход выполнения работ по проектам за счет интеграции с системой сбора показателей Программы. В целях снижения рисков и повышения качества планирования и реализации проектов Программы для консультирования проектных команд и

разрешения вопросов управления проектами привлекаются сотрудники проектно-аналитического офиса.

Планово-экономический отдел отвечает за планирование и контроль над использованием бюджетных и внебюджетных средств Программы и выполняет следующие функции:

- осуществляет мониторинг и анализ целевого использования финансовых ресурсов Программы;
- проводит оценку рисков реализации мероприятий Программы;
- осуществляет мониторинг текущего расходования финансовых ресурсов, его сравнение с плановыми значениями и анализ реализации проектов с финансовой точки зрения.

### **7.3. Механизм управления реализацией Программы**

В соответствии с Национальным стандартом РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» управление Программой осуществляется на основе цикла PDCA:

- планирование (Plan) – разработка цели, задач, мероприятий реализации Программы, а также показателей и индикаторов, их значений и методики расчета индикаторов; ресурсное планирование, разработка процедур и регламентов, позволяющих осуществлять мониторинг, анализ, принятие решений, а также осуществление предупреждающих и корректирующих действий.
- осуществление (Do) – выполнение проектов Программы в соответствии с разработанными планами и процедурами.
- проверка (Check) – мониторинг показателей и индикаторов Программы, их анализ и информирование органов управления Программой о достигнутых результатах;
- действие (Act) – принятие управленческих решений соответствующими органами и, при необходимости, осуществление корректирующих воздействий.

Департамент аналитики, управления проектами и международных отношений, используя паспорта проектов, осуществляет ресурсное (финансо-



вое, календарное и иное) планирование Программы, ее мероприятий и этапов, а также формирует регламенты мониторинга программы на первом этапе ее реализации на основе локальных нормативных документов.

Объектами мониторинга являются:

- показатели Программы;
- проекты и мероприятия Программы;
- процессы управления Программой.

В соответствии с регламентом «Управление планированием, отчетностью и оплатой труда при реализации проектов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, утвержденным ректором ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России Шуматовым В.Б. и введенным в действие 16.09.2016, регистрационный но-мер 118и проектно-аналитический офис и отдел статистики проводят мониторинг показателей один раз в полгода. Фактические значения показателей сравниваются с их целевыми значениями, рассчитывается абсолютное и относительное отклонение показателей от их целевых значений. По результатам мониторинга Департамент аналитики, управления проектами и международных отношений готовит формализованный аналитический отчет с обязательным выявлением недостатков и лучших практик процесса реализации Программы. В отчете выявляется взаимосвязь между отклонениями показателей от их целевых значений и результативностью соответствующих проектов и мероприятий. Приводятся рекомендации по устранению выявленных недостатков и использованию лучших практик.

При значительном (более 25%) негативном отклонении фактического значения индикатора от его целевого значения Дирекцией программы проводится тщательный анализ возможных источников отклонений, таких, как финансирование проектов, привлечение в проекты ресурсов, качество управления проектами, влияние результатов проектов на показатели Программы, взаимосвязь между мероприятиями и проектами программы, внешние факто-

ры, другие источники. Приводятся рекомендации по дополнению Программы новыми мероприятиями и проектами, позволяющими компенсировать выявленные отклонения. Данный отчет Департамент аналитики, управления проектами и международных отношений программы представляет на рассмотрение ректору и проректорам. Проректоры анализируют и обобщают предоставленные материалы, а также готовят информацию и предложения по принятию управленческих решений для представления на заседании Ученого совета Университета.

Ученый Совет университета заслушивает информацию о реализации Программы не реже, чем один раз в год, рассматривает представленную информацию и принимает соответствующие решения.

В целях исполнения решений Ученого совета Департамент аналитики, управления проектами и международных отношений разрабатывает проекты соответствующих организационно-распорядительных документов (приказы, распоряжения), которые издает ректор Университета, для управления ходом реализации Программы. Исполнение таких решений структурными подразделениями и руководителями проектов осуществляется на основании и в строгом соответствии с изданными организационно-распорядительными документами. Исполнительскую дисциплину в отношении данных документов контролирует ректор.

Университет ежегодно публикует и распространяет, в том числе в сети Интернет, отчет о самообследовании Университета с подробным освещением результатов Программы и их влияния на общество.

## **VIII. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

Реализация настоящей стратегии осуществляется в два этапа. Для каждого из этапов устанавливаются показатели, отражающие ход и основные результаты реализации Стратегии.

Ожидаемыми результатами первого этапа являются:

1) обеспечение удельного веса выпускников, прошедших первичную аккредитацию выпускников и первичную специализированную аккредитацию, на уровне не менее 95 %;

2) увеличение доли доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения до 30 %;

3) увеличение обеспеченности содержания основных профессиональных образовательных программ и программ дополнительного профессионального образования электронными образовательными ресурсами до 40 %;

4) увеличение количества цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в международных базах цитирования (WoS, Scopus) в расчете на 100 НПП до 80;

5) увеличение количества цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования в расчете на 100 НПП до 450;

6) темп прироста доходов от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по отношению к предыдущему периоду в расчет на одного научно-практического работника – 5 %.

7) увеличение доли процессов Университета, построенных с учетом принципов бережливого производства до 10 %;

8) увеличение доли преподавателей и обучающихся, прошедших обучение принципам бережливого производства до 20 %;

9) увеличение удельного веса численности иностранных студентов обучающихся по основным образовательным программам до уровня не менее 3 %.

Ожидаемыми результатами второго этапа являются:

1) обеспечение удельного веса выпускников, прошедших первичную аккредитацию выпускников и первичную специализированную аккредитацию, на уровне не менее 98%;

2) увеличение доли доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения до 40 %;

3) увеличение обеспеченности содержания основных профессиональных образовательных программ и программ дополнительного профессионального образования электронными образовательными ресурсами до 80 %;

4) увеличение количества цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в международных базах цитирования (WoS, Scopus) в расчете на 100 НПП до 90;

5) увеличение количества цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования в расчете на 100 НПП до 550;

6) темп прироста доходов от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по отношению к предыдущему периоду в расчет на одного научно-практического работника – 5 %;

7) увеличение доли процессов Университета, построенных с учетом принципов бережливого производства до 40 %;

8) увеличение доли преподавателей и обучающихся, прошедших обучение принципам бережливого производства до 50 %;

9) увеличение удельного веса численности иностранных студентов обучающихся по основным образовательным программам до уровня не менее 6 %.

## **IX. ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ**

На первом этапе реализации настоящей Стратегии (2019-2021 годы):

1) создаются организационные и финансовые механизмы, обеспечивающие реализацию проектов развития;

2) реализуются проекты, обеспечивающие инфраструктурную, управленческую и методологическую основу решения стратегических задач;

3) начинается реализация проектов, обеспечивающих формирование новых образовательных и научных продуктов.

На втором этапе реализации настоящей Стратегии (2019-2021 годы):

1) формируются новые организационные и управленческие решения, направленные на устойчивое развитие и повышение качества результатов деятельности Университета;

2) совершенствуются механизмы обеспечения инфраструктурной, управленческой и методологической базы решения стратегических задач;

3) развиваются механизмы формирования новых образовательных и научных продуктов.

Формализация поставленных стратегических задач и их взаимосвязь отражена на карте стратегических целей, разработанной по системе сбалансированных показателей (ССП), включающей перечень перспективных проектов развития (рисунок).

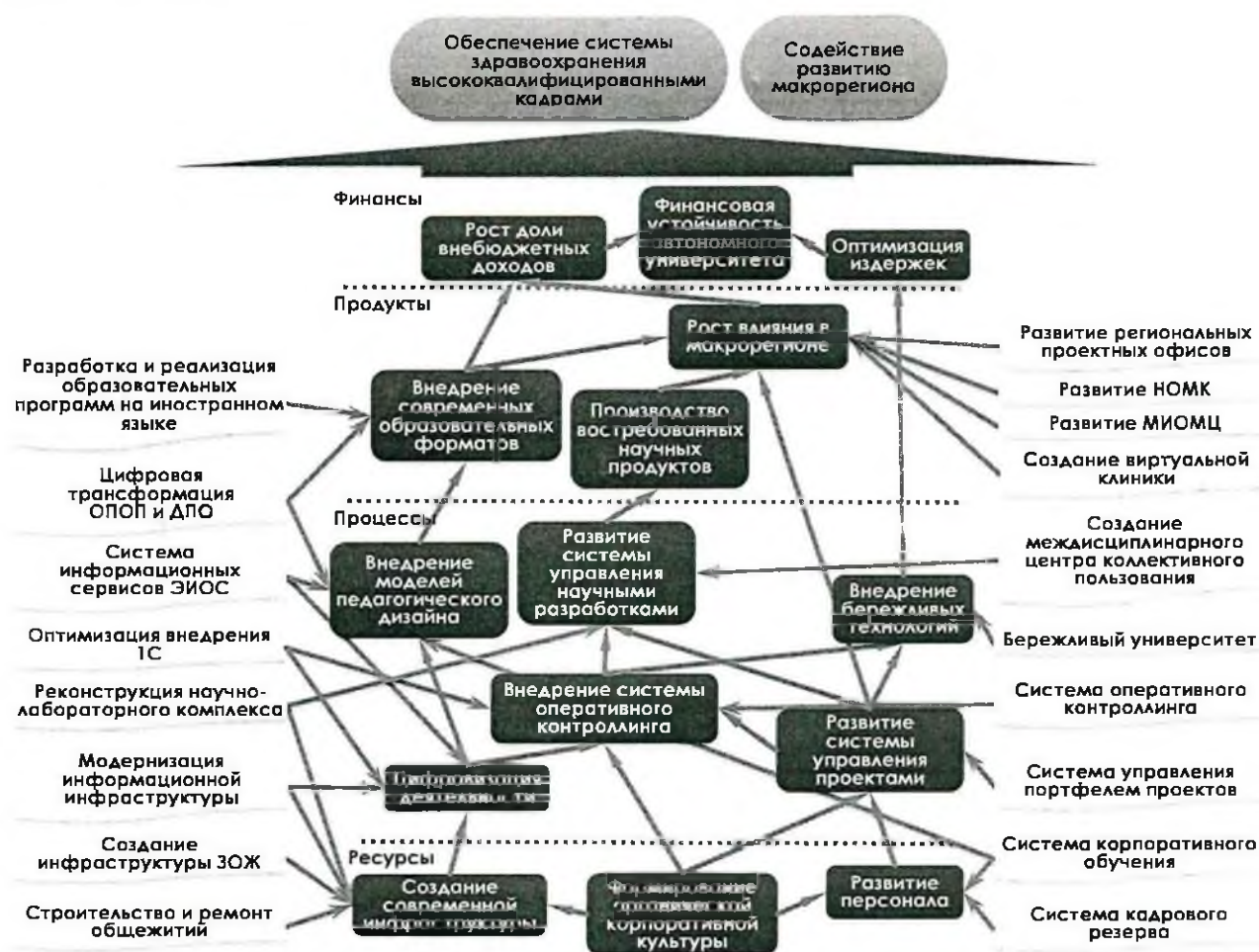


Рисунок – Карта стратегических целей и проектов  
ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России