

**Предложения по реализации программы развития Тверского  
государственного университета  
на 2026–2032 годы**

---

*д.б.н. А.В. Зиновьев*

*кандидат на должность ректора ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет»*

## Оглавление

Оглавление .....	2
1. Дайджест содержания.....	3
2. Анализ исходной программы развития ТвГУ .....	3
2.1. Сильные стороны ТвГУ .....	3
2.2. Дефициты и точки усиления.....	4
2.3. Наиболее важные целевые показатели .....	4
3. Анализ лучшего опыта ведущих и сходных университетов.....	4
4. Блок предложений по повышению доходов от научно-инновационной деятельности .....	6
4.1. Как связать научно-инновационную повестку ТвГУ с экономикой Тверской области.....	6
4.2. Пакет инициатив .....	7
4.3. Быстрые меры, среднесрочные меры и системные преобразования .....	9
5. Блок предложений по созданию цифрового университета.....	9
6. Блок предложений по развитию сетевых и международных программ .....	11
7. Приоритетный план действий ректора .....	12
7.1. Первые 100 дней .....	12
7.2. Первый год .....	12
7.3. Горизонт 3 лет .....	12
8. КРІ и измеримые результаты.....	13
9. Риски реализации и меры их снижения .....	13
Д.б.н., зав. каф. зоологии и физиологии      А.В. Зиновьев.....	13

## 1. Дайджест содержания

- Перевести программу развития ТвГУ из режима «набор мероприятий» в режим управляемого портфеля стратегических продуктов: доходная наука, цифровой университет, сетевые программы, экспорт образования, кадровое обновление, региональные центры компетенций.
- Сделать научно-инновационную деятельность отдельным источником роста доходов: создать «единое окно» для заказчика, технологический маркетинг, отраслевые проектные офисы, фонд доведения разработок до внедрения и систему мотивации НПП за контракты и коммерциализацию.
- Построить цифровой университет по модели «университет как сервис» с управлением на основе данных: единая архитектура сервисов, SSO, личные кабинеты ролей, конструктор траекторий, аналитические панели для ректората и деканов, цифровой след, ИИ-поддержка решений.
- Развить сетевые программы как главный механизм масштабирования ТвГУ без чрезмерного наращивания капитальных затрат: внутриуниверситетские модульные треки, межвузовские программы с МИЭТ, Университетом «Дубна», вузами Верхневолжья и корпоративные программы с якорными работодателями.
- Выстроить международный контур не по принципу «разовые соглашения», а через понятный продуктовый портфель: англоязычные и двуязычные магистратуры, включенное обучение, сетевые модули, RFL-подготовка, цифровой рекрутинг и сопровождение иностранных студентов.
- Сделать ТвГУ главным университетским интегратором развития Тверской области в темах, где уже есть база: цифровая педагогика, функциональные материалы и приборостроение, климатическая адаптация и экология, ИИ/данные для отраслей и госуправления, сервис и туризм, социальные технологии.

**Предлагаемая управленческая логика такова:** не переписывать программу развития ТвГУ, а усилить ее там, где текущая версия уже задает правильное направление, но требует более жестких управленческих механизмов и продуктового мышления. Программа уже фиксирует цели по росту НИОКР, доходов от РИД, цифровой зрелости, ДПО и международной активности; задача — показать, как эти цели будут достигаться быстрее, системнее и с большим эффектом для региона.

## 2. Анализ исходной программы развития ТвГУ

### 2.1. Сильные стороны ТвГУ

- ТвГУ — крупнейший классический университет региона, обладающий широкой предметной линейкой, кампусной инфраструктурой и статусом системного игрока в социально-экономическом развитии области.
- Университет имеет высокий научно-педагогический потенциал: более 8 тыс. студентов, свыше 500 иностранных обучающихся, более 200 аспирантов, 82% ППС со степенями, 19 признанных научных школ, сеть лабораторий и советов по защитами.
- Сильной стороной является уже существующая цифровая база: LMS Canvas, личные кабинеты, собственный ЦОД, виртуализация, системы мониторинга и helpdesk, IC-контур, ЭБС, ВКС, а также курс на IaaS/SaaS и управление данными.
- У ТвГУ есть задел по предпринимательской и инновационной культуре: Молодежный проектный офис, «Стартап как диплом», «Точка кипения», федеральные инновационные площадки, базовые кафедры и существующие партнерства с работодателями.

- Существенная часть программ уже международно аккредитована, а в программе развития прямо заложены международные и сетевые форматы, развитие англоязычных программ и экспорт образовательных услуг.

## 2.2. Дефициты и точки усиления

- Ключевой дефицит — низкая текущая эффективность коммерциализации интеллектуальной собственности и недостаточно оформленная система продажи научно-технических и экспертных услуг внешнему рынку; это прямо зафиксировано в рисках программы.
- Цифровая среда создана, но еще не превращена в полноценную платформенную экосистему с единым пользовательским опытом, глубокой аналитикой, LXP-логикой и системным использованием цифрового следа для управления качеством и траекториями.
- Сетевые и международные программы обозначены в программе, но требуют более жесткой продуктовой модели: приоритезации направлений, партнерских пакетов, понятной экономической модели и нормативной инженерии.
- Организационная структура нуждается в переходе к проектно-процессному управлению и создании «центров силы» вокруг образовательных продуктов, научных проектов, промышленных заказов и цифровых сервисов.
- Присутствует кадровый риск: старение НТР, слабая плотность практиков в образовательном процессе, недоразвитый институт наставничества и недостаточная скорость наращивания цифровых компетенций.

## 2.3. Наиболее важные целевые показатели

- Объем НИОКР на 1 НТР: рост с 267 тыс. руб. до 500 тыс. руб. (2032).
- Доходы от результатов интеллектуальной деятельности на 1 НТР: от 0 до 4,5 тыс. руб. к 2032 году.
- Доходы от приносящей доход деятельности на 1 НТР: с 1323 тыс. руб. до 1500 тыс. руб. к 2032 году.
- Число обучившихся по программам ДПО: с 2,38 тыс. до 14 тыс. человек к 2032 году.
- Интегральный показатель цифровой трансформации: рост с 2 до 6; целевые показатели цифровой зрелости — полная интеграция сервисов, 80% сервисов по IaaS/SaaS, 100% цифровая грамотность студентов, 100% ключевых процессов в цифровой форме.
- Доля иностранных обучающихся: рост с 2,7% до 5,6% к 2032 году.

**Вывод раздела.** ТвГУ не нуждается в смене стратегического курса; он нуждается в институциональном усилении трех звеньев: (1) упаковка и продажа научно-инновационного продукта, (2) перевод цифровой среды в архитектуру data-driven университета, (3) быстрый рост сетевых и международных программ через понятные партнерские модели. Именно эти звенья дадут наибольший эффект по доходам, качеству и репутации.

## 3. Анализ лучшего опыта ведущих и сходных университетов

Ниже представлена таблица кейсов, которые наиболее полезны для ТвГУ не по принципу «взять чужую модель целиком», а по принципу адаптации конкретных управленческих механизмов.

Университет / кейс	Что сделали	Управленческий механизм	Ресурсная база	Что адаптировать в ТвГУ	Что не копировать буквально
НИУ ВШЭ	Гибкая модель образования с внешними	Программная дирекция развития	Сильный бренд, масштабный рынок	Для ТвГУ применимы: конструктор ИОТ; проектные офисы на	Не копировать масштаб и сверхсложную

	<p>провайдерскими, цифровая платформа выбора ИОТ, проектные офисы и проектно-учебные лаборатории, развитый портфель сетевых и онлайн-программ, высокомаржинальное ДПО, продвижение на глобальных образовательных платформах.</p>	<p>факультетские проектные офисы; жесткая увязка проектного обучения, науки и ДПО; продуктовая логика развития образовательных форматов.</p>	<p>абитуриентов, крупная цифровая инфраструктура, развитые международные связи и корпус проектных лабораторий.</p>	<p>факультетах; интеграция студентов в оплачиваемые проекты; портфель онлайн- и сетевых программ; развитие высокомаржинального ДПО для руководителей и специалистов региона.</p>	<p>многоуровневую архитектуру; ТвГУ нужен более компактный и сфокусированный вариант на 4–6 приоритетных направлениях.</p>
НИУ МИЭТ	<p>Цифровая зрелость как управленческая цель; цифровая коллаборация «образование–наука–инновации–партнеры»; предикативная аналитика; цифровые сервисы для НИОКР и консорциумов; персонализация обучения на основе данных и ИИ.</p>	<p>Единая политика цифровой трансформации, связанная со всеми политиками университета; DevOps-команды; партнероцентричная архитектура сервисов.</p>	<p>Высокотехнологичный профиль, тесная кооперация с индустрией микроэлектроник и, собственные цифровые и исследовательские платформы.</p>	<p>ТвГУ может адаптировать: единый контур данных; цифровые кабинеты ролей; сервисы совместной работы с партнерами; цифровую поддержку НИОКР и сетевых программ; data-driven управление.</p>	<p>Не копировать отраслевую узость и чрезмерную техноцентричность: ТвГУ должен строить мультидисциплинарную систему для классического университета.</p>
ТПУ	<p>Переход к data-driven бизнес-процессам, облачная платформа управления университетом, цифровая трансформация образования, науки и внешнего контура, интеграция цифрового следа и TRIL-логики в исследовательскую деятельность.</p>	<p>Выделенная политика цифровой трансформации с отдельными проектами, команда цифровой трансформации и цифровизация процессов управления.</p>	<p>Технологический университет, зрелый IT-контур, собственные цифровые образовательные ресурсы и инженерная инфраструктура.</p>	<p>ТвГУ может использовать подходы ТПУ для построения витрин данных, ректорских дашбордов, цифровизации научной инфраструктуры и удаленного доступа к лабораториям.</p>	<p>Не копировать инженерно-производственный масштаб; вместо этого сделать акцент на сочетании лабораторной, гуманитарной и педагогической цифровизации.</p>
ИТМО	<p>«Образование-пазл», микростепени и модульный банк дисциплин, LXP-подход, виртуальная академическая мобильность, импакт-предприниматель</p>	<p>Стратегические проекты с измеримыми «быстрыми победами», продуктовое мышление, открытая цифровая образовательная экосистема и</p>	<p>Сильный международный бренд, развитая инновационная экосистема, цифровая педагогика, сеть партнеров и высокая плотность талантов.</p>	<p>ТвГУ целесообразно перенять: модульную сборку программ; микроквалификации; сетевой банк модулей; англоязычные магистерские треки; связь «образование–стартап–карьера».</p>	<p>Не копировать сверхамбициозные показатели ИТМО по масштабам внешней аудитории; ТвГУ должен ориентироваться на реалистичную нишу ЦФО и дружественных</p>

	ство, англоязычные и международные треки, глубокая интеграция ИИ в образовательную экосистему.	связка с предпринимательским треком.			международных рынков.
ТГУ	Сетевые образовательные программы в логике Большого университета Томска, развитие цифровых кафедр в онлайн-формате для студентов разных вузов и регионов, широкое использование сетевых и междисциплинарных форматов.	Консорциумная модель, проектно-аналитические сессии, общие правила проектирования СОП и кооперация ресурсов вузов-партнеров.	Сильный региональный университетский кластер, высокий уровень кооперации в городе, развитый институт онлайн-обучения.	Для ТвГУ особенно применимы: модель регионального/межрегионального консорциума; совместные модули; онлайн-цифровые кафедры для непрофильных направлений; сетевые программы под кадровые дефициты региона.	Нельзя механически переносить «Большой университет» без сопоставимого кластера; ТвГУ следует строить более легкую кооперационную сеть вокруг 3–4 опорных партнеров.
Университет «Дубна»	Практико-ориентированная подготовка в области цифровой трансформации бизнеса совместно с ИС и ОИЯИ, собственная LMS и центр открытых образовательных технологий, производство онлайн-курсов для партнеров.	Программный дизайн вместе с работодателем, практики на цифровых проектах, использование центра открытых образовательных технологий как производственной площадки контента.	Партнерства с ОИЯИ, ИС и промышленными компаниями; наличие ЭОС и центра разработки онлайн-курсов.	ТвГУ стоит адаптировать формат «работодатель как соразработчик программы», создание студии цифрового контента и проектных треков по СДО/анализу данных/цифровизации отраслей.	Не стоит копировать чужие узкие профили без привязки к сильным сторонам ТвГУ; важно опереться на собственные школы и региональные потребности.

**Ключевой общий вывод из анализа.** Успешные университеты добиваются результата там, где соединяют четыре элемента: продуктовую упаковку сильных научно-образовательных компетенций, цифровую платформу управления и обучения, тесную кооперацию с индустрией и четкую систему внутренней ответственности за результат. Именно такая комбинация наиболее релевантна для ТвГУ.

#### 4. Блок предложений по повышению доходов от научно-инновационной деятельности

**Стратегическая установка.** Научно-инновационная деятельность ТвГУ должна рассматриваться не только как академическая функция, но и как полноценный рынок продуктов и услуг: НИОКР, экспертиза, испытания, цифровые решения, аналитика, ДПО, лицензирование, стартапы и консорциумные проекты. При этом рост доходов нельзя строить на одной-двух мерах; нужна воронка от выявления спроса до доведения решения до контракта и повторной продажи.

##### 4.1. Как связать научно-инновационную повестку ТвГУ с экономикой Тверской области

- Промышленность и машиностроение: прикладное моделирование, материалы, цифровые двойники, анализ данных для производства, испытательные и метрологические услуги.

- ИТ и цифровая экономика: ИИ, аналитика данных, информационная безопасность, цифровая трансформация предприятий и органов управления.
- Образование: цифровая педагогика, WBL, онлайн-курсы, методические сервисы, повышение квалификации педагогов.
- Экология и климатическая адаптация: устойчивое развитие, мониторинг, климатические риски, циркулярная экономика.
- Туризм, сервис и креативные индустрии: программы и аналитические продукты для сервисной экономики, культурного и событийного туризма.
- Социальная сфера и управление: экспертно-аналитические решения для региона, муниципалитетов, НКО и социальных служб.

#### 4.2. Пакет инициатив

Инициатива	Какую проблему решает	Механизм внедрения	Организация / ресурс	Ожидаемый эффект	KPI 1/3/5 лет
1. Центр контрактных НИОКР и экспертизы («одно окно»)	Разрозненный вход для заказчиков, потеря заказов, длинный цикл согласований.	Запуск единой точки приема запросов бизнеса и власти; стандарт пакета услуг; CRM воронки заказов; шаблоны договоров и SLA.	Подчинение проректору по НИД; 5–7 человек (продажи, пресс-релизы, юрист, менеджер); цифровая витрина услуг.	Рост числа внешних контрактов, сокращение цикла сделки, повышение видимости ТвГУ на рынке экспертизы.	1 год: каталог услуг и не менее 25 новых обращений; 3 года: не менее 60 активных заказчиков; 5 лет: не менее 100 заказчиков и устойчивая ежегодная воронка контрактов.
2. Отраслевые проектные офисы по сильным научным школам	Научные направления не упакованы в понятные рыночные продукты.	Создать офисы по 5 трекам: материалы/приборостроение; EdTech и цифровая педагогика; климат/экология; ИИ и данные; сервис/туризм/креативные индустрии.	Руководители треков из числа сильных ученых и практиков; проектные менеджеры; годовые продуктовые планы.	Рост прикладных проектов, концентрация ресурсов и усиление междисциплинарности.	1 год: 5 офисов и 20 продуктовых предложений; 3 года: 15–20 крупных прикладных проектов; 5 лет: не менее 30 проектов и устойчивые партнерские портфели.
3. «Витрина компетенций и разработок ТвГУ»	Рынок не понимает, что конкретно умеет университет.	Создать цифровой каталог лабораторий, услуг, оборудования, команд, РИД, кейсов и типовых задач для отраслей.	Маркетолог + ИТ-разработчик + научные офисы; обязательное обновление профилей подразделений.	Упрощение продаж, рост конверсии переговоров, прозрачная коммуникация для партнеров.	1 год: 100% подразделений размещены; 3 года: не менее 5000 просмотров/год и 40 лидов; 5 лет: каталог становится основным входом для внешних партнеров.
4. Университетский технологический маркетинг	Слабая проработка спроса и упаковки научного результата в рыночное предложение.	Ввести технологический маркетинг; customer discovery, карта отраслевых клиентов, ценностные предложения, пакетизация услуг.	Обучение сотрудников; привлечение внешних трекеров; регламент обязательной рыночной валидации крупных НИР.	Снижение доли «непроданных» разработок, рост прикладной релевантности исследований.	1 год: обучение 30 сотрудников; 3 года: не менее 50 проектов прошли рыночную валидацию; 5 лет: не менее 30% новых НИР имеют заранее подтвержденного потребителя.
5. Патентно-лицензионный офис 2.0	Низкая монетизация РИД и патентов.	Перезапустить IP-функцию: патентный скаутинг, приоритизация охраны, лицензирование, типовые лицензионные модели, маркетинг	Усиление действующего IP-подразделения; KPI по лицензиям и договорам;	Рост доходов от РИД и числа оформленных, востребованных охраняемых документов.	1 год: аудит портфеля РИД; 3 года: не менее 10 лицензионных/отчужденных сделок; 5 лет: доход от РИД выходит на траекторию опережения программы.

		РИД.	внешний патентный поверенный на рамочном контракте.		
6. Фонд proof-of-concept / доведения до внедрения	Разработки застревают между статьей/патентом и продуктом.	Конкурсы малых грантов 0,5–2 млн руб. на прототип, испытания, пилот с заказчиком, сертификацию.	Финансирование из доходной деятельности, эндаумента и партнерских средств; совместное финансирование с заказчиком.	Повышение доли проектов, доходящих до внедрения и контракта.	1 год: 5 пилотов; 3 года: 15–20 пилотов, из них не менее 30% выходят в контракт; 5 лет: постоянный портфель внедренческих проектов.
7. Монетизация Центра коллективного пользования и лабораторий	Оборудование и инфраструктура не в полной мере работают как рыночный сервис.	Ввести прайс-листы, пакеты исследований, личный кабинет заказчика, выездные демонстрации, совместные испытания с индустрией.	Коммерческий администратор ЦКП, договорная рамка, стандартизированный календарь загрузки оборудования.	Рост внешней загрузки оборудования и сервисной выручки.	1 год: 15% загрузки ЦКП внешними заказами; 3 года: 30%; 5 лет: 40% и устойчивая сервисная выручка.
8. Корпоративные лаборатории и базовые кафедры нового поколения	Нехватка устойчивых долгосрочных заказов и слабая совместная разработка продуктов.	Создавать с предприятиями совместные лаборатории с софинансированием, совместными НИОКР, практиками и магистерскими проектами.	Приоритет: вагоностроение, кабельные сети, энергетика, ИТ, приборостроение, лес/экология, туризм.	Длинные деньги, гарантированный поток задач, обновление оборудования и программ.	1 год: 2 новые лаборатории; 3 года: 5 лабораторий/кафедр с совместными НИОКР; 5 лет: 8+ устойчивых корпоративных площадок.
9. Консорциумы под федеральные и региональные конкурсы	ТвГУ не всегда выступает интегратором крупных заявок.	Собрать пул партнеров: ОИЯИ, МИЭТ, Университет «Дубна», предприятия региона, органы власти; вести календарь конкурсов и фабрику заявок.	Офис грантов и консорциумов; база партнеров; шаблоны проектной документации.	Рост привлеченных средств, репутации и масштаба проектов.	1 год: не менее 10 подготовленных заявок; 3 года: 3–5 крупных поддержанных проектов; 5 лет: ТвГУ становится региональным «сборщиком» консорциумов.
10. Научное ДПО и экспертно-аналитические продукты «под заказ»	Слабая монетизация экспертизы через корпоративное обучение и консалтинг.	Пакетировать экспертизу в программы для предприятий и власти: цифровизация, климат, управление данными, ИИ, педагогика, ESG/устойчивость.	Совместная работа Института непрерывного образования и научных подразделений; корпоративные продажи.	Рост доходов ДПО, расширение базы партнеров и закрепление университета как центра компетенций.	1 год: 10 корпоративных программ; 3 года: 30 программ и не менее 1500 корпоративных слушателей; 5 лет: заметный вклад в целевой показатель 14 тыс. слушателей.
11. Конвейер стартапов и МИПов	Стартап-активность студентов и молодых ученых не всегда доводится до юридически оформленного бизнеса и продаж.	Связать «Стартап как диплом», акселератор, МИПы, индустриальные запросы и инвесторов; ввести пост-акселерационный трек внедрения.	Единый оператор — молодежный проектный офис; партнерство с институтами развития и бизнесом.	Рост числа стартапов, МИПов, пилотов и выручки молодых команд.	1 год: 20 команд в акселераторе; 3 года: 8–10 зарегистрированных стартапов/МИПов; 5 лет: не менее 20 устойчивых проектов и регулярные пилоты с предприятиями.
12. КРП и мотивация факультетов/НПР за доходную науку	Доходная наука пока не встроена в повседневную управленческую логику	Ввести прозрачные КРП по хозяйственным, РИД, сервисным услугам, корпоративному ДПО, крупным заявкам, совместным лабораториям.	Обновление эффективного контракта; фонд стимулирования; публичный квартальный рейтинг.	Изменение мотивации и рост предпринимательской активности академических подразделений.	1 год: новая система КРП утверждена; 3 года: не менее 50% подразделений имеют внешнюю выручку; 5 лет: доходная наука становится нормой, а не

	подразделени й.				исключением.
13. Программа «региональны е вызовы — университетс кие решения»	Научная повестка не всегда напрямую сцеплена с потребностям и области.	Ежегодно формировать банк задач от правительства, муниципалитетов и предприятий и запускать по ним междисциплинарные команды.	Координация через «Точку кипения» и проектный комитет программы развития.	Повышение региональной значимости ТвГУ и рост прикладных решений для территории.	1 год: банк из 50 задач; 3 года: не менее 20 реализованных кейсов; 5 лет: постоянный механизм регионального заказа.
14. Программа «Ученый- предпринимат ель / PI- практик»	Не хватает людей, способных соединить науку, рынок и управление проектом.	Короткие треки подготовки руководителей прикладных проектов: экономика НИОКР, IP, переговоры, TRL, продажи B2B.	Совместно с внешними экспертами; сертификация; включение в кадровый резерв.	Формирование нового слоя научных лидеров, умеющих привлекать деньги и доводить решения до рынка.	1 год: 20 выпускников; 3 года: 60 выпускников, 15 из них ведут внешние контракты; 5 лет: сформировано ядро PI- практиков в ключевых треках.

#### 4.3. Быстрые меры, среднесрочные меры и системные преобразования

**Быстрые меры (до 12 месяцев):** «одно окно» для заказчика; витрина компетенций; аудит портфеля РИД; новая система KPI; запуск фабрики заявок; 2 пилотные корпоративные лаборатории; первые корпоративные программы ДПО; запуск proof-of-concept фонда в пилотном формате.

**Среднесрочные меры (1–3 года):** пять отраслевых проектных офисов; стабилизация регулярного потока контрактов; расширение сервисной выручки ЦКП; работающая система лицензирования и МИПов; не менее 3–5 поддержанных крупных консорциумных проектов; устойчивый конвейер стартапов и молодых PI.

**Системные меры (до 2032 года):** превращение ТвГУ в признанный региональный центр прикладной науки и экспертизы; опережающее достижение целевых показателей по НИОКР и РИД; рост доходов научных подразделений и вклада науки в фонд оплаты труда; закрепление отраслевых центров компетенций как структур развития области.

## 5. Блок предложений по созданию цифрового университета

**Стратегическая установка.** У ТвГУ уже есть существенный ИТ-фундамент. Следующий этап — соединить существующие системы в единую платформенную модель «университет как сервис», где цифровая среда обеспечивает не только удобство доступа, но и качественно иное управление образованием, наукой и сервисами на основе данных.

Инициатива	Содержание и механизм	Ключевой результат для ТвГУ	Рекомендуемый KPI 1/3/5 лет
1. Архитектура «ТвГУ как сервис»	Утвердить целевую ИТ-архитектуру с каталогом сервисов, владельцами процессов, интеграционной шиной и единым UX.	Переход от набора систем к управляемой экосистеме.	1 год: архитектура и дорожная карта; 3 года: 70% ключевых сервисов в едином каталоге; 5 лет: полный сквозной сервисный контур.
2. Единая идентификация и SSO	Единый вход для студента, сотрудника, исследователя, абитуриента, выпускника, партнера.	Снижение фрагментации и рост удобства цифровой среды.	1 год: 80% сервисов через SSO; 3 года: 95%; 5 лет: 100%.
3. Цифровые кабинеты ролей	Личные кабинеты «студент», «преподаватель», «исследователь», «партнер», «иностранный студент».	Повышение качества сервиса и прозрачности маршрутов пользователя.	1 год: студент и преподаватель; 3 года: исследователь и партнер; 5 лет: все роли и мобильный интерфейс.

4. Конструктор индивидуальных траекторий 2.0	Настройка над LMS и учебным контуром: рекомендации модулей, майноров, онлайн-курсов, сетевых дисциплин, ДПО.	Реальная персонализация обучения.	1 год: сервис работает на магистратуре; 3 года: 50% студентов используют; 5 лет: 100% ИУП формируются цифрово.
5. Хранилище данных и аналитические панели	Единое хранилище данных, ректорские и деканские дашборды по контингенту, финансам, НИОКР, ДПО, сетевым программам.	Управление на основе данных и раннее выявление отклонений.	1 год: 10 управленческих дашбордов; 3 года: все ключевые блоки; 5 лет: предиктивная аналитика.
6. Цифровой след и раннее сопровождение студента	Сбор событий обучения, посещаемости, активности в LMS, вовлеченности; рекомендации тьюторам и руководителям программ.	Снижение отсева и повышение успешности.	1 год: пилот на 3 программах; 3 года: охват 30% контингента; 5 лет: охват 80% контингента.
7. Платформа сетевых программ	Каталог совместных модулей, цифровой документооборот, зачет результатов, расписание, кабинеты партнеров.	Масштабирование сетевого формата без административного коллапса.	1 год: нормативная и цифровая рамка; 3 года: не менее 6 программ; 5 лет: не менее 12 программ, из них 4 международных.
8. Гибридный кампус и студия онлайн-контента	Оснащение ключевых аудиторий, студия записи, команда педагогического дизайна, цифровые лаборатории и удаленный доступ.	Рост качества онлайн/гибридного обучения и экспорта контента.	1 год: 5 студийных пространств/аудиторий; 3 года: 25 качественных онлайн-модулей; 5 лет: 80+ модулей и заметная внешняя аудитория.
9. Микроквалификации и stackable certificates	Короткие модули по ИИ, анализу данных, кибербезопасности, управлению проектами, цифровой педагогике, сервису и туризму.	Новый продукт для ДПО, сетевых треков и международного рынка.	1 год: 10 микромодулей; 3 года: 30; 5 лет: 60 и включение в основные ОП.
10. Цифровые сервисы для иностранных студентов	Онлайн-рекрутинг, подача документов, трекинг статуса, адаптационный модуль, кабинет на англ./рус. языках.	Повышение конверсии и качества сопровождения иностранных обучающихся.	1 год: цифровой admission pipeline; 3 года: +20% конверсии заявка→зачисление; 5 лет: достижение/превышение целевой доли иностранных студентов.
11. Цифровизация научной инфраструктуры	Сервисы для заявок на оборудование, бронирования, учета результатов НИОКР, электронные лабораторные журналы, удаленные расчеты.	Повышение эффективности исследований и коммерческой загрузки инфраструктуры.	1 год: пилот на ЦКП; 3 года: 50% лабораторий в контуре; 5 лет: не менее 50% научных расчетов с использованием облачных ресурсов.
12. Полный безбумажный внутренний документооборот	ЭДО по ОРД, договорам, учебным и финансовым процессам, интеграция с ИС и федеральными ИС.	Сокращение транзакционных издержек и ускорение процессов.	1 год: 50% ключевых процессов; 3 года: 85–90%; 5 лет: 100%.
13. Программа цифровых компетенций ППС и АУП	Стандарты компетенций, обязательные треки и сертификация, привязка к эффективному контракту.	Кадровая основа цифровой трансформации.	1 год: 60% сотрудников прошли новый трек; 3 года: 100% ППС и 85% АУП/УВП; 5 лет: ежегодное обновление компетенций.
14. Мобильное приложение «ТвГУ.Онлайн 2.0»	Интеграция расписания, успеваемости, ИОТ, сервисов кампуса, событий, карьерных и стартап-возможностей.	Единая точка взаимодействия студента с университетом.	1 год: MVP; 3 года: 70% активных пользователей; 5 лет: 90%+.
15. Кибербезопасность и импортонезависимость	План миграции на отечественное/открытое ПО, мониторинг безопасности,	Устойчивость ИТ-контура и снижение операционных рисков.	1 год: аудит и план миграции; 3 года: 80% рабочих мест; 5 лет:

	резервирование, обучение.		100% по целевому контуру.
--	---------------------------	--	---------------------------

**Ключевой принцип реализации.** ТвГУ не должен пытаться цифровизовать все сразу. Приоритет следует отдать тем цифровым продуктам, которые дают двойной эффект: одновременно повышают качество образовательного процесса и снижают управленческие издержки. В первую очередь это SSO, кабинеты ролей, конструктор траекторий, аналитические панели, ЭДО, цифровая поддержка сетевых программ и научной инфраструктуры.

## 6. Блок предложений по развитию сетевых и международных программ

ТвГУ целесообразно строить четырехконтурную модель сетевых программ. Первый контур — внутриуниверситетский: майноры, межфакультетские модули, цифровые и предпринимательские пакеты компетенций, общие проектные семестры. Второй контур — межвузовский: совместные программы и модули с МИЭТ, Университетом «Дубна», вузами ЦФО и тематическими партнерами по направлениям сильных школ. Третий контур — корпоративный: программы, где предприятие становится соразработчиком содержания, площадкой практики и заказчиком выпускных проектов. Четвертый контур — международный: совместные треки, включенное обучение, англоязычные модули, цифровые программы и программы двойных дипломов там, где это юридически и экономически оправдано.

Приоритетные тематики для сетевого развития ТвГУ: (1) ИИ, анализ данных и цифровая трансформация отраслей; (2) цифровая педагогика и EdTech/WBL; (3) функциональные материалы, фотоника, магнетизм, приборостроение и моделирование; (4) климатическая адаптация, экология, циркулярная экономика; (5) сервис, туризм и креативные индустрии; (6) лингвистика, перевод и межкультурная коммуникация для международных рынков.

Наиболее реалистичные форматы: совместный модуль и распределенная программа — как «быстрый старт»; совместная магистратура и корпоративная магистратура — как среднесрочная цель; двухдипломные программы — точно, только там, где есть устойчивый партнер и достаточный поток студентов; цифровая программа с общим контентом — для ДПО и международного рекрутинга.

Экономическая модель сетевых программ должна строиться на принципах: разделения маржинальности по вкладу сторон; использования существующей цифровой инфраструктуры вместо дублирования расходов; набора программ блоками модулей; сочетания бюджетного, договорного и корпоративного финансирования; масштабирования через ДПО и онлайн-экспорт.

Нормативные барьеры, которые нужно снять в первый год: единый регламент СОП, зачет результатов обучения, шаблоны договоров, правила распределения нагрузки, единые требования к календарям и цифровому документообороту, регламент англоязычной реализации модулей, цифровая подпись и обмен данными с партнерами.

Для международного контура необходима продуктовая сегментация: англоязычные и двуязычные магистратуры; семестровые модули для входящего потока; программы русского языка как иностранного и подготовительный трек; онлайн-микромодули для первичного знакомства с ТвГУ; пакет адаптации, карьерного сопровождения и интеграции иностранных студентов.

Тип программы	Приоритетные темы	Партнеры	Формат	Экономика
Внутриуниверситетские	ИИ, данные, цифровая педагогика, предпринимательство, сервис/туризм	Факультеты и институты ТвГУ	Майноры, совместные модули, проектный семестр	Минимальные издержки; эффект через привлекательность и гибкость программ
Межвузовские	Материалы и моделирование, экология, ИТ, образование	МИЭТ, Университет «Дубна», вузы ЦФО	Распределенная программа, совместная	Разделение доходов, совместный набор.

Тип программы	Приоритетные темы	Партнеры	Формат	Экономика
			магистратура, обмен модулями	общие цифровые модули
Корпоративные	Прикладная информатика, инженерия данных, цифровизация производства, лес/экология, сервис	Тверской вагоностроительный завод, НИИИТ, КСК, АтомЭнергоСбыт, Центр программ систем и др.	Корпоративная магистратура, базовая кафедра, совместный модуль	Софинансирование предприятием, договоры на НИОКР и ДПО
Международные	EdTech, data analytics, climate studies, Russian studies, tourism	Партнеры из Китая, Азии, Латинской Америки, дружественные университеты	Включенное обучение, англоязычный трек, 2+2/1+1, цифровые модули	Платный контингент, экспорт онлайн-контента, гранты/совместные проекты

**Предлагаемый стартовый партнерский пакет.** МИЭТ и Университет «Дубна» — для ИТ/инженерно-цифровых и корпоративных программ; региональные педвузы и колледжи — для цифровой педагогики и бесшовных траекторий; ОИЯИ и научные организации — для исследовательских магистратур и лабораторных модулей; предприятия Тверской области — для корпоративных программ; дружественные зарубежные университеты — для точечных англоязычных треков и включенного обучения.

## 7. Приоритетный план действий ректора

### 7.1. Первые 100 дней

1. Создать при ректоре Офис трансформации с тремя проектными вертикалями: «Доходная наука», «Цифровой университет», «Сетевые и международные программы».
2. Провести экспресс-аудит текущих цифровых систем, портфеля НИОКР, РИД, договоров, ДПО и партнерств.
3. Утвердить 5 приоритетных научно-образовательных треков и руководителей отраслевых проектных офисов.
4. Запустить «единое окно» для внешнего заказчика и подготовить витрину компетенций ТвГУ.
5. Подготовить пакет локальных актов по сетевым программам и конструктору ИОТ.
6. Назначить владельцев ключевых процессов цифровой трансформации и утвердить целевую архитектуру сервисов.
7. Сформировать дорожную карту первых англоязычных/двуязычных модулей и международного digital recruitment.

### 7.2. Первый год

8. Перезапуск IP-функции, запуск proof-of-concept фонда и фабрики заявок/консорциумов.
9. Запуск не менее 2 корпоративных лабораторий нового типа и не менее 3 пилотных сетевых программ.
10. Запуск цифровых кабинетов студента и преподавателя, SSO-контур, первые управленческие дашборды.
11. Создание студии онлайн-контента и 10 микромодулей для ДПО и сетевого рынка.
12. Запуск банка региональных задач и не менее 10 междисциплинарных команд под запросы области.
13. Утверждение новой системы KPI подразделений по доходной науке и цифровой активности.
14. Пилотная международная воронка набора и сервис сопровождения иностранных студентов.

### 7.3. Горизонт 3 лет

15. Выход на устойчивую модель роста научно-инновационных доходов и прикладных контрактов.

16. Функционирование не менее 6 сетевых программ, из них 2–3 с международным компонентом.
17. Полноценный data-driven контур управления: дашборды, хранилище данных, цифровой след, предиктивная аналитика.
18. Развитый портфель корпоративного ДПО и микроквалификаций как новый источник дохода.
19. Устойчивая система корпоративных лабораторий, МИПов и стартап-проектов с внедрениями.
20. Закрепление ТвГУ как регионального центра компетенций в приоритетных темах области.

## 8. KPI и измеримые результаты

Показатель	1 год	3 года	5 лет	Комментарий
НиОКР на 1 НИР	300 тыс. руб.	360 тыс. руб.	450 тыс. руб.	Опережающий выход на траекторию к целевым 500 тыс. руб. программы
Доход от РИД на 1 НИР	1,0 тыс. руб.	2,5 тыс. руб.	4,0 тыс. руб.	Практически выводит ТвГУ к целевому уровню программы
Доход от приносящей доход деятельности на 1 НИР	1400 тыс. руб.	1470 тыс. руб.	1550 тыс. руб.	Амбициозно, но достижимо при росте ДПО и доходной науки
Активные заказчики научных/экспертных услуг	25	60	100	Фиксирует реальное расширение внешнего рынка
Корпоративные лаборатории/кафедры нового типа	2	5	8	Якоря для длинных партнерств и совместных НИОКР
Сетевые программы	3	6	12	Из них международных — 0/2/4
Онлайн/гибридные микромодули и курсы	10	30	60+	Источник ДПО-доходов и экспорта образования
Процессы в ЭДО, безбумажно	50%	85–90%	100%	Базовый индикатор цифровой зрелости
Сотрудники, прошедшие цифровой апгрейд	60%	100% ППС и 85% АУП/УВП	ежегодное обновление	Критично для устойчивости трансформации
Иностранцы обучающиеся в структуре контингента	3,5%	4,8%	6,0%	С запасом к целевому показателю программы

**Важно:** предлагаемые KPI не заменяют официальные индикаторы программы развития, а выступают как ректорская надстройка управления исполнением — с более коротким циклом контроля и более предметной декомпозицией на подразделения и команды.

## 9. Риски реализации и меры их снижения

Риск	Мера снижения
Фрагментация управленческих решений	Офис трансформации, портфельное управление, ежеквартальный проектный комитет при ректоре.
Сопrotивление подразделений новой системе KPI	Пилотирование, прозрачная логика стимулирования, быстрая демонстрация выгод для факультетов и НИР.
Недостаток компетенций в продажах НИОКР и цифровой трансформации	Набор внешних специалистов, обучение внутренних команд, смешанные проектные группы.
Перегрузка цифровой повесткой без эффекта для пользователей	Принцип «сервис сначала»; запуск через MVP; обязательные метрики пользовательского опыта.
Слабая конверсия международных инициатив в набор	Продуктовая сегментация, цифровой recruitment pipeline, приоритет на 2–3 страны/региона вместо распыления.
Недостаточное финансирование	Комбинация доходной деятельности, партнерских средств, консорциумов, региональных заказов и поэтапного внедрения.