



Казанский федеральный  
УНИВЕРСИТЕТ

**ЕЖЕГОДНЫЙ ОТЧЕТ**  
В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО,  
СОЦИАЛЬНОГО И  
КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ (ESG)

**2022**



Kazan Federal  
UNIVERSITY

**ANNUAL REPORT**  
ON ENVIRONMENTAL, SOCIAL  
AND CORPORATE  
GOVERNANCE (ESG)

**2022**

**E**



**S**



**G**



## Оглавление

<b>Миссия и стратегическая цель. / Mission and Strategic Objective</b> .....	<b>4</b>
<b>Экологическое управление / Environmental Governance</b> .....	<b>6</b>
Консорциум «Технологии получения водорода из природных ресурсов» .....	10
Консорциум «Российский Центр «Цифровая Земля (DDE)»» .....	12
Консорциум «Почвы и секвестрация углерода» .....	14
Консорциум «Трансформация нефтегазового образования России» .....	16
<b>Социальное управление / Social Governance</b> .....	<b>17</b>
Политика управления человеческим капиталом. ....	17
Политика равенства, разнообразия и инклюзии .....	20
Политика по борьбе с дискриминацией и домогательством .....	20
Кампусная и инфраструктурная политика .....	26
<b>Корпоративное управление / Corporate Governance</b> .....	<b>30</b>
Система управления университетом .....	30
Финансовая модель университета .....	33
Политика устойчивых закупок и устойчивого инвестирования .....	34
Антимонопольный комплаенс КФУ .....	40
Политика в области открытых данных .....	42
<b>Список литературы / List of references</b> .....	<b>45</b>

## Миссия и стратегическая цель. / Mission and Strategic Objective. [1]

### Видение КФУ-2030:

Открытый, экономически самодостаточный, входящий в топ-100 ведущих вузов мира по ряду ключевых областей, органично интегрированный в технологии новой промышленной революции, гармонично объединяющий полиэтнические и поликонфессиональные культуры Европы и Азии, Запада и Востока, вносящий существенный вклад в достижение национальных целей и задач, мощный драйвер территориального развития, уникальный центр самопознания и самореализации, центр притяжения талантов, многопрофильный хранитель уникальной истории и традиций классический университет с предпринимательским характером.

### Миссия Казанского университета:

- самостоятельное формирование нового научно-образовательного мейнстрима и научно-технологической повестки в соответствии с глобальными вызовами;
- разработка и продвижение программ и проектов научно-образовательного лидерства в соответствии с национальными задачами и приоритетами развития страны;
- сохранение и приумножение общенациональных духовных и культурных ценностей, развитие лидерских, универсальных и профессиональных компетенций, направленных на обеспечение способности действовать в условиях быстро меняющегося мира;
- трансформация региона и его ключевых секторов посредством генерации системообразующих проектов «новой экономики».

## Основные ограничения и вызовы

Ядро программы (Приоритет 2023) построено для ответа на 5 из 7 больших вызовов Стратегии научно-технологического развития страны:

1. Рост рисков для жизни и здоровья в результате неэффективного использования природных ресурсов и возрастания антропогенных нагрузок на окружающую среду.
2. Появление ограниченной группы стран-лидеров, обладающих новыми производственными технологиями и ориентированных на использование возобновляемых ресурсов.
3. Качественное изменение характера глобальных и локальных энергетических систем.
4. Демографический переход, обусловленный увеличением продолжительности жизни людей, изменением их образа жизни, и связанное с этим старение населения, угрозы глобальных пандемий, увеличение риска появления новых и возврата исчезнувших инфекций.
5. Обеспечение продовольственной безопасности и независимости России, снижение технологических рисков агропромышленного сектора.

**Все это подчеркивает актуальность следующих вопросов, стоящих перед университетом:**

- формирование предпринимательской среды и инновационной экосистемы;
- привлечение талантливых студентов, аспирантов и молодых исследователей;
- развитие прорывных направлений исследований и разработок;
- совершенствование системы управления;
- повышение международной академической репутации;
- развитие академической инфраструктуры и цифровых сервисов.

Достижение высоких стратегических целей программы развития требует усиления работы по следующим внутренним направлениям:

- развитие системы коммерциализации результатов инновационной деятельности университета;
- существенное увеличение объемов НИОКР;
- привлечение на ключевые позиции ученых, преподавателей, лидеров индустрии и экспертов из ведущих мировых научно-образовательных центров и организаций;
- коллаборации с лидирующими научно-образовательными центрами мира;
- дальнейшее повышение качества публикационной активности.

## Экологическое управление / Environmental Governance

«Зеленый» энергетический переход будет происходить в России с учетом рационального использования имеющихся природных ресурсов – углеводородных (УВ), биологических и территориальных. Стратегической задачей в ближайшие 30–40 лет является обеспечение конкурентными на мировом рынке, запасами УВ, которые необходимо добыть экологично, экономично, с низким углеродным следом. Это цели НЦМУ «Рациональное освоение запасов жидких углеводородов планеты», созданного в 2020 г на базе КФУ в кооперации с УГНТУ (г. Уфа), РГУНГ им. И. М. Губкина (г. Москва), Сколтехом (г. Москва).

Следующий шаг России к «зеленой» экономике – это переход к производству водорода, нового энергетического агента. В рамках данного проекта будут созданы уникальные промышленные технологии генерации водорода непосредственно в нефтегазовой залежи, захоронения образующегося CO<sub>2</sub> в природных резервуарах. Кадровая и инфраструктурная база для этого уже созданы – в области «внутрипластовой каталитической нефтепереработки» высоковязкой нефти КФУ является лидером в мире, как в теории (более 200 статей в высокорейтинговых журналах и 38 патентов), так и в практике.

Наши катализаторы и технологии успешно работают на месторождениях ПАО «Татнефть», АО «РИТЭК», ПАО НК «Роснефть», Сурет (Куба) и АО «Зарубежнефть», и уже в 2021–2022 годах они будут использованы на месторождениях Омана, Кувейта, Китая. Используя полученный ранее опыт моделирования месторождений УВ, мониторинга газовых хранилищ, мы планируем совместно с нашими партнерами – крупнейшими нефтегазовыми компаниями, разработать технологии секвестрации парниковых газов, формирующихся при генерации водорода, в природных резервуарах.

Наличие огромной территории, лесных, водных, почвенных ресурсов открывает перед нашей страной уникальные возможности секвестрации углерода с использованием биологических систем. Учитывая большой опыт университета в этом направлении, при поддержке нашего учредителя в КФУ создается один из российских карбоновых полигонов – «Карбон-Поволжье». Внедрение результатов этого проекта в практику позволит региону и Российской Федерации рационально, используя природные ресурсы и нефтегазовую инфраструктуру, не только выйти на уровень углеродной нейтральности, но и продавать значительные объемы углеродных квот, и органично влиться в мировую «зеленую» экономику после 2050 года.

Для реализации задач стратегического проекта предполагается формирование следующих консорциумов:

- «Технологии получения водорода из природных ресурсов»;
- «Российский Центр «Цифровая Земля (DDE)»;
- «Почвы и секвестрация углерода»;
- «Трансформация нефтегазового образования России».

## **Российский энергетический переход: баланс природного потенциала и глобальных трендов**

### **Цель стратегического проекта.**

Создание уникальной российской системы технологических решений в областях водородной энергетики, мониторинга эмиссии углерода, методов его секвестрации с использованием природного потенциала и существующей нефтегазовой инфраструктуры для плавного перехода к «зеленой» экономике.

Проект направлен на решение следующих задач целевой модели КФУ:

- проведение крупных НИОКР и НТУ для нефтегазовых, энергетических и агро-компаний,
- создание технологий и реализация РИД в области генерации, хранения и транспортировки водорода, секвестрации углерода в подземных хранилищах и с использованием биологических систем,
- создание МИП и высокотехнологичных рабочих мест для выпускников.

Вклад стратегического проекта в реализацию:

### **Национальных целей:**

Обеспечение экологичной энергией, создание новых высокотехнологичных «зеленых» бизнесов в области секвестрации углерода экосистемами, создание высокотехнологичных рабочих мест и привлечение талантов для решения глобальных проблем изменения климата и окружающей среды.

### **Стратегии научно-технологического развития страны:**

Разработка и применение цифровых технологий и уникальных материалов для создания новых экологичных источников, способов транспортировки и хранения энергии, создание высокоэффективных агротехнологий на основе секвестрации углерода почвенными системами, рациональное освоение новых территорий для реализации технологий поглощения парниковых газов и противодействия глобальным изменениям климата и окружающей среды.

### **Стратегии Татарстана 2030:**

«Зеленая» реструктуризация нефтегазодобывающей, энергетической и аграрной отраслей региона, привлечение инвестиций для этих целей, обеспечение лидерства в области генерации, хранения и транспортировки водорода. Обеспечение углеродной нейтральности Республики Татарстан, в том числе за счет масштабного внедрения технологий секвестрации углерода экосистемами и с использованием нефтегазодобывающей инфраструктуры. Тиражирование разработанных технологий в масштабе страны.

#### **Задачи стратегического проекта.**

1. Создание и внедрение технологий для водородной энергетики на основе рационального использования природных ресурсов и имеющейся нефтегазовой инфраструктуры.
2. Создание и внедрение новых эффективных технологий мониторинга эмиссии и поглощения климатических газов, моделей кругооборота углерода в природных и антропогенно измененных системах.
3. Создание и внедрение природоподобных технологий секвестрации углерода, использующих имеющиеся природные ресурсы и нефтегазовую инфраструктуру.
4. Накопление, генерация и распространение знаний в области технологий зеленой энергетики и компенсации углеродного следа индустрии.

## Ожидаемые результаты стратегического проекта.

### В рамках решения задачи 1.

Разработка и внедрение в практику нефтегазодобывающих и энергетических компаний технологий внутрипластового получения водорода на нефтяных и газовых месторождениях, технологий хранения, транспортировки водорода, а также материалов необходимых для их реализации; достижение мирового лидерства в этом направлении также за счет повышения эффективности «классических» технологий генерации водорода.

### В рамках решения задачи 3.

Разработка и реализация технологий секвестрации, утилизации, закрепления углерода экосистемами, в месторождениях УВ и естественных подземных резервуарах, создание МИП и наращивание объемов секвестрации углерода с использованием биологических систем и инфраструктуры нефтегазовой отрасли, что позволит нашей стране в ближайшее время не только выйти на уровень углеродной нейтральности, но и производить углеродные квоты на продажу.

### В рамках решения задачи 2.

Разработка элементов и реализация на практике эффективных систем мониторинга, моделирования и прогнозирования эмиссии, поглощения климатических газов, изменения условий окружающей среды в ближайшие годы и десятилетия для стратегического планирования развития регионов на базе создаваемого Российского Центра «Цифровая Земля (DDE)», в кооперации с ведущими научными учреждениями РАН.

### В рамках решения задачи 4.

Создание сетевой платформы распространения знаний в области технологий зеленой энергетики и компенсации углеродного следа индустрии, подготовка и повышение квалификации специалистов в этих сферах.



## Консорциум «Технологии получения водорода из природных ресурсов»

КФУ имеет успешную историю сотрудничества с большинством участников консорциума в рамках выполнения исследований по водородной тематике и связанных с ней областей по разработке и тестированию катализаторов гидрирования и дегидрирования, жидких органических носителей водорода, микропористых материалов, наноразмерных частиц, изучению каталитического окисления углеводородов. Опубликовано более 100 совместных статей, имеется опыт стажировок сотрудников и организации научных и образовательных программ.

Консорциум создается в рамках **решения задачи 1** Стратегического проекта «Российский энергетический переход: баланс природного потенциала и глобальных трендов» в составе 25 российских и зарубежных университетов и научных центров, а также 4 российских и 1 зарубежной нефтегазодобывающей компаний. Консорциум является мировым лидером в теории и практике в области подземной каталитической нефтепереработки.

### **Цель консорциума:**

разработка и практическая реализация технологий в области получения водорода из природных ресурсов, его хранения и транспортировки, разработка технологических решений и необходимых материалов для их практического внедрения. В частности, разработка и внедрение на базе компаний-партнеров технологий внутрипластового получения водорода на нефтяных и газовых месторождениях, а также повышение эффективности «классических» технологий генерации водорода.

### **Задачи:**

- Разработка технологий внутрипластового получения водорода на нефтяных и газовых месторождениях;
- Разработка различных систем для хранения и транспортировки водорода;
- Разработка комплекса функциональных материалов и высокоэффективных катализаторов для топливных элементов, методов расщепления воды и восстановления диоксида углерода;
- Проведение семинаров, круглых столов и конференции национального и международного уровня для обмена опытом и запуска новых проектов в области водорода;
- Создание и реализация совместных образовательных программ по водородным технологиям.

## **Статус консорциума:**

Определены основные участники консорциума, получено их согласие на участие. Со всеми участниками планируется подписать соглашение о создании консорциума. КФУ будет являться головной организацией консорциума.

## **Направления деятельности консорциума и ее результатов:**

Получение, хранение и транспортировка водорода являются ключевыми составляющими водородной экономики. Крупномасштабное применение водорода требует технологических решений по каждому из этих разделов. Основным направлением консорциума будет разработка, тестирование и распространение технологий и необходимых для их реализации каталитических композиций и материалов для получения водорода из природных ресурсов, таких как нефть и газ, непосредственно в пласте, пресная и минерализованная вода, а также технологий с использованием жидких и микропористых систем для дальнейшего хранения и транспортировки полученного водорода на различные расстояния.

## **Ожидаемые результаты:**

- Технология производства водорода внутри нефтяных пластов путем частичного термического окисления углеводородов с применением каталитических систем;
- Технологии электро-, фото- и термохимического расщепления воды с применением новых высокоэффективных катализаторов, и материалов;
- Новые жидкие органические носители водорода, микропористые полимерные материалы и химические соединения с высокой удельной энергоемкостью и энергоэффективностью для хранения и транспортировки водорода;
- Образовательные программы по водородным технологиям.

## Консорциум «Российский Центр «Цифровая Земля (DDE)»»

ФГБУН ИФЗ им. О.Ю. Шмидта РАН, ФГБУН ГеоХИ им. В.И. Вернадского РАН, ФГБУН ГЦ РАН, ФГБУН ИО РАН, ФГБУН ПИН им. А.А. Борисяка РАН, ФГБУН ИФА им. А.М. Обухова РАН в 2018 году создали консорциум с КФУ для выполнения работ по теме крупного проекта «Эволюция нефтематеринских толщ: возможное влияние на глобальный климат и оценки планетарных запасов углеводородов с использованием спутниковых систем, реконструкции геотермической истории нефтегазоносных бассейнов, включая земную кору и верхнюю мантию, изотопного исследования природных архивов возрастом от десятков до десятков миллионов лет – от дендрологических до древних карбонатных отложений».

Консорциум создается в рамках **решения задачи 2** **Цель консорциума:**

Стратегического проекта «Российский энергетический переход: баланс природного потенциала и глобальных трендов», как часть международного консорциума Deep-time Digital Earth (DDE) (<http://www.ddeworld.org/>), объединяющего научные организации 14 стран мира, в кооперации с 10 ведущими российскими научными учреждениями (отраслевыми и РАН).

проведение прорывных научных исследований и создание прогнозных моделей изменений окружающей среды, связанных с эмиссией парниковых газов, для последующей разработки стратегий развития территорий.

### Задачи:

- Сбор данных об объемах эмиссии парниковых газов различными природными системами;
- Создание прогнозных моделей изменений окружающей среды;
- Создание и внедрение образовательных продуктов на основе проведенных исследований и разработок.

### Статус консорциума:

Планируется создать консорциум на основе соглашения. На данный момент получены согласия всех предполагаемых участников. При этом КФУ будет выступать головной организацией, на базе которого будет функционировать Российский центр «Цифровая Земля (DDE)» в кооперации с аналогичным международным консорциумом.

**Направления деятельности консорциума и ее  
результатов:**

Сбор данных, создание баз данных, разработка моделей кругооборота углерода, и связанных с этими изменениями окружающей среды.

Прогнозирование изменений окружающей среды, вызванных климатическими изменениями в региональном масштабе и масштабе страны.

**Ожидаемые результаты:**

Региональные и глобальные модели эмиссии и секвестрации парниковых газов сегодня, в историческом и геологическом прошлом и их влияние на изменения окружающей среды и климат.

Прогнозные модели изменения условий окружающей среды в ближайшие годы и десятилетия как в регионе, так и в стране в целом.

## Консорциум «Почвы и секвестрация углерода»

В состав консорциума будут входить ФГБУН «Институт биохимии и физиологии растений и микроорганизмов РАН», АО «Агросила», ООО «НПК «Биотех», ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет», Сельскохозяйственный университет им. Г.Б. Панта (Индия), Университет Геттингена (Германия). С указанными организациями ранее были заключены договора о сотрудничестве.

Совместно с ООО «Агрофирма «Заинский сахар», входящей в состав АО «Агросила», и ООО «НПК «Биотех» был выполнен проект в рамках ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы». С сотрудниками ФГБУН «Институт биохимии и физиологии растений и микроорганизмов РАН», Сельскохозяйственного университета им. Г.Б. Панта (Индия), Университета Геттингена (Германия) в инициативном порядке проведен ряд совместных исследований, опубликованы совместные работы.

Консорциум создается в рамках **решения задачи 3** **Цель консорциума:**

Стратегического проекта «Российский энергетический переход: баланс природного потенциала и глобальных трендов», в составе 5 российских и зарубежных университетов и научных центров, а также 2 агрокомпаний.

проведение прорывных научных исследований в области функционирования почвенных экосистем, создание и практическая реализация технологических решений для секвестрации углерода и увеличения почвенной продуктивности.

### Задачи:

- Сбор данных о процессах в почвенных системах: о функционировании почвенного микробиома, о растительно-микробных взаимодействиях при изменении климатических условий;
- Разработка приемов секвестрации углерода почвенными системами (методы обработки почвы, применение нетрадиционных удобрений) и оценка влияния их применения на круговорот углерода в почве.

**Статус консорциума:**

Планируется создать консорциум на основе соглашения. На данный момент имеются соглашения о сотрудничестве с предполагаемыми участниками консорциума, при этом КФУ будет выступать головной организацией.

**Направления деятельности консорциума и ее результатов:**

- Оценка микробного разнообразия и функционирования почв различных типов, в том числе в условиях измененного климата (температуры и содержания углекислого газа в атмосфере);
- Оценка содержания соединений углерода в различных слоях почвенного профиля и взаимосвязь скорости его накопления и потребления с характеристиками микробной биомассы и опада;
- Разработка природоподобных способов секвестрации углерода в почве (в том числе внесение биочара, изменение системы обработки почвы, управляемые растительные системы);
- Мониторинг интенсивности процессов почвенного дыхания и поглощения углекислого газа при использовании различных способов секвестрации углерода.

## Консорциум «Трансформация нефтегазового образования России»

Консорциум «Трансформация нефтегазового образования России» НЦМУ «Рациональное освоение запасов жидких углеводородов планеты», созданный в 2020 году на базе КФУ в кооперации с УГНТУ (г. Уфа), РГУНГ им. И. М. Губкина (г. Москва), Сколтехом (г. Москва). Одной из стратегических задач НЦМУ является разработка новых образовательных курсов и ресурсов на основе создаваемых Центром технологиям. Центр дополнительного образования, менеджмента качества и маркетинга Института геологии и нефтегазовых технологий КФУ имеет опыт реализации совместных программ ДПО с ПАО «Татнефть», ПАО НК «Роснефть», ООО «ПАКЕР», ООО «Геотехнологии», ООО «Миррико», а также зарубежными компаниями, такими как: Schlumberger (США), Trimble (США), IFP (Франция), CMG (Канада).

Консорциум создается в рамках решения задачи 4 Стратегического проекта «Российский энергетический переход: баланс природного потенциала и глобальных трендов», на базе Научного центра мирового уровня «Рациональное освоение запасов жидких углеводородов планеты» в кооперации с 4 российскими университетами, а также с привлечением научно-образовательных подразделений российских и зарубежных нефтегазовых и сервисных компаний.

### Цель консорциума:

разработка эффективной системы подготовки и повышения квалификации кадров для обеспечения перехода России к «зеленой» экономике, базирующейся на углеводородных ресурсах и созданной нефтегазовой инфраструктуре: разрабатываемых месторождениях, подземных резервуарах, скважинах, трубопроводах, перерабатывающих мощностях.

### Задачи:

- организация взаимодействия ученых, разработчиков, поставщиков передовых технологий различных стран в рамках цифровой сетевой платформы реализации программ ДПО;
- выявление трендов новых технологий и создание программ ДПО, с участием ИИ, носителей и создателей новых знаний.

### Статус консорциума:

Планируется создать консорциум на основе соглашения. На данный момент получены согласия всех предполагаемых участников. При этом КФУ будет выступать головной организацией, координация деятельности возложена на Центр дополнительного образования, менеджмента качества и маркетинга Института геологии и нефтегазовых технологий КФУ (cdgeo.kpfu.ru).

## Социальное управление / Social Governance

### Политика управления человеческим капиталом.

С 2010 года были достигнуты значительные успехи не только по количественным, но и по качественным показателям развития кадрового потенциала, принимая во внимание, что за этот период произошло органичное объединение семи крупных научно-образовательных коллективов с тремя ведущими медицинскими организациями и тремя общеобразовательными учреждениями.

Численность профессорско-преподавательского персонала выросла практически вдвое (на 178,3%), при этом средний возраст уменьшился с 48,1 до 46,5 лет. Численность педагогических кадров, имеющих ученую степень кандидата наук, за указанный период практически удвоилось, а докторов наук увеличилось на треть (26,6%).

Существенный (трехкратный) рост произошел и в категории научных работников. Важно, что при этом произошло существенное омоложение коллектива.

Количество научных работников в возрасте до 39 лет возросло практически в 5 раз.

В результате средний возраст научных работников уменьшился на 9 лет – до 35,8 лет.

Средняя зарплата работников выросла в 3,28 раза и составила более 88 тыс. рублей (или 264% от средней зарплаты по региону).

### **Несмотря на достижения, имеются и принципиальные вызовы, которые необходимо решить для сохранения высоких темпов развития и преобразований:**

1. Усиление глобальной конкуренции за высококвалифицированный персонал, которая требует повышения внимания к компетенциям по рекрутингу перспективных и состоявшихся специалистов в приоритетных областях развития КФУ на внешних рынках (как на территории Российской Федерации, так и в международном пространстве);
2. Повышенные ожидания в самореализации и мотивации высококвалифицированных специалистов для осуществления прорывных проектов, которые помимо удовлетворения материальных запросов и обеспечения достойных условий, ожидают большей дифференциации в системе стимулирования;



3. Стремительное и регулярное изменение необходимых требований к набору навыков и умений работников научно-образовательных организаций, как из числа НПР, так и менеджмента университета, вызывает обоснованную потребность в постоянном повышении конкурентных инструментов при организованном наборе специалистов;

4. Невысокие емкость и эластичность регионального рынка труда высококвалифицированных специалистов, которые требуют усиления стратегической направленности в кадровом планировании, посредством реализации долгосрочной политики возвращения и привлечения талантов, формирования кадрового резерва и цифровизации рутинных операционных функций для решения текущих задач. Постоянное совершенствование кадрового потенциала является приоритетной задачей развития, поскольку именно он определяет профиль и конфигурацию университета в перспективе.

**Таким образом, кадровая политика вкупе с политикой формирования созидательной, креативной организационной культуры должны обеспечить выполнение следующих ключевых мероприятий:**

1. Формирование положительного образа университета и повышение его привлекательности как работодателя в сознании работников, потенциальных сотрудников, в том числе на открытом рынке труда для удовлетворения потребностей в привлечении высококвалифицированных и перспективных кадров. Университетом будет усилена работа по привлечению, отбору, адаптации и развитию персонала, его мотивации и стимулированию, управлению кадровым резервом, развитию внутренних коммуникаций, совершенствованию организационной культуры для создания необходимых условий самореализации сотрудников в известной, престижной организации с высокой репутацией;

2. Поддержка инициатив по непрерывному саморазвитию персонала: повышение пороговых требований к уровню профессиональных навыков работников, развитие здоровой конкурентной корпоративной среды с высокими этическими стандартами, формирование навыков слаженной командной работы через систему специальных подпрограмм, в том числе стажировок, обмена опытом и обучения на конкурсной основе в ведущих организациях, с последующим внедрением лучших практик в деятельность университета;

3. Большую роль в политике мотивации будет уделено вопросам вовлеченности и трудовому участию в деятельности всего университета. На это будет нацелена и новая система показателей эффективности. Широкое использование машинных алгоритмов сбора данных и открытых авторитетных источников для построения внутренней системы учета профессиональных характеристик сотрудников (учебно-методическая и социально-воспитательная работа, научная и инновационная деятельность, индивидуальные достижения) позволит упростить систему материального поощрения, сделать ее прозрачной и понятной, теснее увязать ее с академическими и педагогическими успехами и результатами, производительностью труда и отойти от формальных критериев (возраста, стажа и степени). Эти технологии будут использованы и при проведении ротационной политики и построении профессиональных траекторий.

4. Снижение бюрократической нагрузки на работников через цифровизацию и внедрение системы автоматизации кадровых процессов.

5. Привлечение действующих практико-ориентированных специалистов из реального сектора экономики для проектирования востребованных на рынке труда научно-образовательных продуктов и их реализации, расширение сети базовых кафедр ведущих компаний, а также выстраивания на этой основе системы профориентации и трудоустройства студентов.

**По результатам проведения планируемых мероприятий, ожидается достижение следующих ключевых показателей к 2030 году:**

- Привлечение и отбор перспективных российских и зарубежных аспирантов и молодых ученых, а также состоявшихся научно-педагогических работников в КФУ по приоритетным направлениям научно-образовательной деятельности.
- Увеличение в три раза количества работников из числа ключевого персонала КФУ, прошедших стажировку/повышение квалификации/обучение в образовательных организациях, входящих в топ-300 институциональных рейтингов ARWU, QS, THE или в топ-200 предметных (отраслевых) рейтингов ARWU, QS, THE (за последние три года).
- Увеличение доли работающих на профессорско-преподавательских должностях российских и иностранных граждан, имеющих ученую степень (в том числе PhD) ведущих университетов до 75%;

- Увеличение доли молодых научно-педагогических работников до 39 лет с ученой степенью, как основной движущей силы в секторе исследований и разработок, в общей численности молодых НПР до 39 лет до 60%;
- Повышение качественного уровня компетенций среди менеджмента университета.

## Политика равенства, разнообразия и инклюзии

### Политика по борьбе с дискриминацией и домогательством

Университет руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства, иными нормативными правовыми актами и уставом. [2]

#### **Каждый работник КФУ имеет право на:**

- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- участие в управлении КФУ в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, Уставом КФУ и Коллективным договором КФУ формах;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- на защиту своей профессиональной чести и достоинства;
- пользоваться бесплатно информационными фондами в соответствии с установленными в КФУ правилами;

- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов.

### **КФУ обязан**

- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с ТК РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка КФУ, трудовыми договорами;
- рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по устранению выявленных нарушений и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. [3]

Взаимодействие работников в Казанском университете строится на основе уважения личности и нацеленности на результат с тем, чтобы успешно решать профессиональные задачи, обеспечивать условия для профессионального и личностного развития и поддерживать конструктивные отношения в коллективе.

### **Казанский университет поддерживает:**

- честность, порядочность, вежливость и корректность в отношениях между коллегами по работе, создание атмосферы взаимопонимания, доверия и сотрудничества;
- обмен опытом и информацией между коллегами по работе, оказание помощи друг другу в достижении лучшего результата, умение работать в команде;
- пунктуальность, четкое и своевременное выполнение взятых на себя обязательств перед Казанским университетом и коллегами по работе, самодисциплину, организованность и умение работать на результат;
- рациональное использование собственного рабочего времени и времени своих коллег по работе, а также имущества Казанского университета;
- стремление работников к здоровому образу жизни и уважение семейных ценностей.

В Казанском университете не допускается дискриминация по национальным, половым, возрастным, культурным или иным признакам.

Религиозные и политические предпочтения и общественная деятельность являются личным делом работников Казанского университета и не должны препятствовать исполнению ими служебных обязанностей и общению с коллегами по работе.

Казанский университет строит отношения с работниками на основе взаимного уважения и исполнения взаимных обязательств. Как Казанский университет, так и его работники разделяют общие ценности, осознанно и добросовестно выполняют свои обязательства по отношению друг к другу.

**Казанский университет несет следующие обязательства перед своими работниками:**

- соблюдать требования трудового законодательства Российской Федерации, Коллективного договора Казанского университета, трудовых договоров с работниками и иных локальных нормативных актов Казанского университета;
- обеспечивать стабильную и достойную заработную плату, условия охраны труда, сохранение здоровья и производственной безопасности в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов Казанского университета.

Казанский университет осуществляет благотворительную деятельность в различных формах, уделяя особое внимание профилактике и охране здоровья граждан, пропаганде здорового образа жизни, развитию физической культуры и спорта, образования, науки, культуры, искусства, просвещения, улучшению морально-психологического состояния граждан.

Для поддержания в Казанском университете комфортной рабочей обстановки, а также во избежание трудностей и конфликтных ситуаций, возникающих при использовании различных моделей и норм рабочих взаимоотношений, каждый работник Казанского университета должен соблюдать единые правила делового общения.

- поддерживать инициативность и стремление работников к саморазвитию, выполнению сложных задач;
- соблюдать принцип равенства прав и возможностей работников на продвижение по работе без всякой дискриминации с учетом квалификации и стажа работы по специальности. Казанский университет придерживается принципов толерантного отношения к идеологическим и личностным различиям работников;
- соблюдать конфиденциальность и обеспечивать защиту персональных данных работников, уважать их личные права и свободы, не допускать какого-либо вмешательства в частную жизнь работников.

Казанский университет оказывает социальную поддержку и защиту гражданам, содействует укреплению престижа и повышению роли семьи в обществе, защите материнства, детства и отцовства, поддерживает стремление работников к надлежащему воспитанию детей и заботе о своих родителях.

Казанский университет использует возможности корпоративных средств массовой информации для пропаганды социально значимых ценностей, взглядов и убеждений. [4]

Казанский университет придерживается политики высокой социальной ответственности не только перед своими работниками и членами их семей, но и перед населением всех регионов, в которых он ведет свою деятельность.

Казанский университет, являясь одним из крупнейших вузов в Российской Федерации, осознает свою ответственность перед страной за выполнение социальных программ, обеспечение безопасности труда работников, создание и сохранение рабочих мест.

Казанский университет ведет постоянный диалог с местными сообществами, что является обязательным элементом его социальной деятельности, уважает местные, национальные и политические традиции регионов своего присутствия как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

Трудовые споры, возникающие между Работниками и Работодателем по вопросам применения законодательных и иных нормативных актов о труде, трудового договора, а также различных выплат (надбавок и т. п.), рассматриваются комиссией по трудовым спорам и (или) в судебном порядке.

#### **Профсоюзная организация обязуется:**

– всемерно содействовать реализации настоящего Договора, укреплению социального партнёрства, недопущению социальной напряжённости в трудовом коллективе Работодателя;

– в установленном порядке вносить Работодателю предложения по совершенствованию локальных нормативных актов Работодателя, регламентирующих трудовые и социальные правоотношения;

– осуществлять защиту трудовых, социально-экономических и профессиональных прав и интересов Работников, в том числе в судебных и иных государственных органах власти, оказывать бесплатную юридическую помощь Работникам;

– содействовать улучшению условий труда, быта и оздоровления Работников;

– осуществлять общественный контроль за соблюдением социальных гарантий Работников в вопросах обеспечения занятости, увольнения, предоставления льгот и компенсаций в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Договором;

- принимать необходимые меры по недопущению осуществления действий Работодателя, приводящих к ухудшению положения Работников, в установленные ТК РФ сроки;
- использовать все формы информационного обмена с целью наиболее полного информирования профсоюзных организаций и Работников о деятельности сторон настоящего Договора по обеспечению социально-экономических прав и гарантий Работников;
- представлять и защищать интересы Работников – членов Профсоюзной организации по их заявлениям в комиссии по трудовым спорам, в Федеральной инспекции труда и в суде по вопросам трудовых отношений;
- добиваться от Работодателя отмены управленческих решений, противоречащих законодательству о труде, охране труда, настоящему Договору, трудовым договорам Работников;
- вносить предложения Работодателю и вести с ним переговоры по вопросам организации оплаты труда и мотивации труда оказывать информационно-методическую, консультативную, правовую, финансовую и другие виды практической помощи Работникам – членам Профсоюзной организации;
- не реже одного раза в год с целью повышения правовой грамотности актива Профсоюзной организации проводить его обучение в области социальных и трудовых отношений;
- участвовать в мероприятиях по организации оздоровления Работников, в том числе Работников с детьми. [5]

### **Комиссия КФУ по урегулированию споров между участниками образовательных отношений**

Основной задачей Комиссии КФУ является разрешение конфликтных ситуаций между участниками образовательных отношений КФУ путем доказательного разъяснения и принятия оптимального варианта решения в каждом конкретном случае.

Комиссия КФУ рассматривает ситуации:

- по неисполнению или нарушению Устава КФУ, Правил внутреннего распорядка КФУ и иных локальных нормативных актов университета на территории общежитий КФУ;
- по нарушению условий договора найма специализированного жилого помещения в общежитии;
- по иным спорам и ситуациям, возникающим у проживающих в общежитиях КФУ;
- по урегулированию конфликта интересов сотрудников КФУ;
- по обжалованию решений о применении к обучающимся мер дисциплинарного взыскания;
- по обжалованию решений о применении к работникам КФУ мер дисциплинарного взыскания;
- по вопросам реализации права обучающихся на образование;
- по вопросам применения локальных нормативных актов КФУ.

Для разрешения отдельных вопросов Комиссия КФУ обращается за получением достоверной информации к участникам конфликта.

При принятии решения Комиссия КФУ руководствуется действующим законодательством РФ, локальными нормативными актами КФУ, внутренним убеждением, исходя из принципов добросовестности и нравственности. При необходимости Комиссия КФУ обращается за консультацией к специалистам, в компетенции которых находится рассматриваемый вопрос.

Комиссия КФУ состоит из 10 человек в составе 5 представителей работников КФУ и 5 представителей совершеннолетних обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся.

Комиссия КФУ собирается по мере необходимости. Решение о проведении заседания Комиссии КФУ принимается ее председателем на основании поступившего обращения (жалобы, заявления, предложения) участника образовательных отношений в срок не позднее 3 рабочих дней с момента поступления такого обращения.

Заседание комиссии должно быть назначено и проведено в срок не позднее 10 рабочих дней с момента принятия председателем Комиссии КФУ решения о проведении заседания Комиссии КФУ.

Обращение подается в письменной форме. В обращении указываются конкретные факты или признаки нарушений прав участников образовательных отношений, лица, допустившего нарушения, обстоятельства.

Комиссия КФУ принимает решение не позднее 10 рабочих дней с момента начала его рассмотрения.

Комиссия КФУ принимает решение простым большинством голосов членов Комиссии КФУ, присутствующих на заседании Комиссии КФУ.

В случае установления фактов нарушения прав участников образовательных отношений Комиссия КФУ принимает решение, направленное на восстановление нарушенных прав. На лиц, допустивших нарушение прав обучающихся, а также работников КФУ, Комиссия КФУ возлагает обязанности по устранению выявленных нарушений и (или) недопущению нарушений в будущем. [6]



## Кампусная и инфраструктурная политика [1]

Казанский университет является одним из старейших учебных заведений Российской Федерации. Центральный кампус университета, сформированный более чем 200 лет назад, представляет собой одну из архитектурных жемчужин города Казани и имеет статус объекта культурного наследия федерального значения (особо охраняемый объект, Указ Президента Российской Федерации от 30.11.1992 № 1487), что накладывает дополнительные обязательства, связанные с инфраструктурной политикой, ввиду ограничений в области эксплуатации и развития объектов.

В 2020 году имущественный комплекс Казанского университета состоял из 701 объекта недвижимого имущества общей площадью 891,8 тыс. кв. м, в том числе площадь учебно-лабораторных зданий – 384,7 тыс. кв. м, включая 2 лицея и университетскую школу (20,6 тыс. кв. м), объекты Медико-санитарной части (31,8 тыс. кв. м), крытые спортивные сооружения (23,9 тыс. кв. м) и общежития (321,1 тыс. кв. м). На поддержание имущественного комплекса университета в нормативном состоянии (капитальный ремонт) было выделено более 230 млн руб.

В процессе развития в Казанском университете сформировались значительные уникальные музейные фонды. В настоящее время только в Казани функционируют 8 музеев (Музей истории, Зоологический музей, Геологический музей, Музей Казанской химической школы, Этнографический музей, Музей-лаборатория Е.К. Завойского, Музей Н. И. Лобачевского, Археологический музей).

Основной проблемой в данной сфере является недостаток в специализированных помещениях (фондохранилища, реставрационные мастерские, лаборатории для занятий с детьми и т. п.), которые могли бы выполнять не только непосредственные функции музеев, но и являться оригинальными, творческими, научно-образовательными и культурно-просветительскими пространствами для популяризации научных знаний, исследований и открытий. За время реализации Программы развития и Программы повышения конкурентоспособности в 2010–2020 гг. университету удалось полностью обеспечить необходимыми площадями Инженерный институт, Химический институт, Институт физики, Институт геологии и нефтегазовых технологий, существенно улучшить и расширить образовательные пространства Института фундаментальной медицины и биологии, Института экологии и природопользования.

Основным принципом инфраструктурного развития КФУ на 2021–2030 годы станет принцип развития компактных кампусов с использованием преимуществ существующих объектов, позволяющих формировать нестандартные научно-образовательные пространства на основе критериев экологичности, энергоэффективности, комфорта городской среды.

Для реализации данного принципа планируется дальнейшее развитие следующих основных локаций кампуса: центральный кампус (ул. Кремлевская); учебно-клинический медицинский кампус (ул. К. Маркса, ул. Чехова, ул. Ершова, ул. Вишневого, ул. Парижской Коммуны, ул. Копылова); кампусы социогуманитарных институтов (ул. Пушкина, ул. Право-Булачная и Лево-Булачная); Деревня Универсиады; Астрономическая обсерватория и радиофизический полигон; спортивно-оздоровительные и учебные лагеря «Буревестник» и «Яльчик».

**КФУ в работе по формированию новых образовательных пространств стремится к решению следующих задач:**

- увеличение доли трансформируемых пространств в действующем аудиторном фонде (многофункциональных аудиторий), оборудованных современной эргономичной учебной мебелью для сбережения здоровья студентов и оснащенных современным интерактивным и коммуникационным оборудованием, позволяющим проводить занятия в гибридном режиме, а также реализовывать различные модальности обучения;
- создание и оснащение новых аудиторных и коворкинг-пространств для самостоятельной и групповой работы студентов, позволяющих осуществлять совместное проектирование в очном и гибридном формате;
- создание досуговых/релаксационных пространств; создание условий для людей с ограниченными возможностями здоровья.

При этом планируется дополнительно обеспечить площадями Институт фундаментальной медицины и биологии, Институт вычислительной математики и информационных технологий, Институт информационных технологий и интеллектуальных систем, Институт дизайна и пространственных искусств, а также динамично развивающиеся институты социогуманитарного блока и музейный комплекс КФУ.

Просветительская деятельность и популяризация науки и технологий получают свое дальнейшее развитие на новом уровне за счёт строительства студенческой гостиницы на 80 мест и многофункционального выставочного комплекса на территории Астрономической обсерватории им В. П. Энгельгардта, где уже успешно функционирует Планетарий КФУ. Таким образом будет сформирован научно-просветительский центр КФУ в области естественных наук и астрофизики «Астропарк КФУ».

Существенной задачей остается развитие корпусов общеобразовательных школ, входящих в структуру Казанского университета, модернизация существующих пространств в соответствии с современными требованиями интерактивной и деятельностной педагогики. Также планируется расширение комплекса детского сада с пристроем нового корпуса медико-психологического сопровождения детей с ограниченными возможностями здоровья.

В период до 2030 года в университете необходимо дополнительно сформировать и запустить современные образовательные пространства общей площадью не менее 35 тыс. кв. м, в том числе территории с уникальной экосистемой, созданные для реализации мер контроля климатических активных газов, что позволит соответствовать всем современным требованиям, предъявляемым к университетам мирового уровня.

Основной задачей, стоящей перед КФУ в сфере формирования инфраструктуры для комфортного проживания студентов, является обеспечение иногородних студентов, в том числе и иностранных, местами в общежитиях, соответствующих современным стандартам проживания.

В этой связи в ходе реализации программы до 2024 года планируется ввести в эксплуатацию современные общежития на 2 000 мест, а до 2030 года – еще на 5 000 мест. В ближайшем будущем возможности увеличения мест в общежитиях могут быть обеспечены в том числе в междуниверситетских студенческих городках, строительство которых будет реализовано в рамках соответствующих федеральных и республиканских программ и проектов.

Кроме того, будет завершено формирование эффективных механизмов внекампусного расселения иногородних студентов через партнерство с крупными риелторскими компаниями и собственниками недвижимости, позволяющих предлагать иногородним обучающимся и работникам жилье различных форматов и стоимостных категорий.

К 2030 году 100 % учебно-лабораторных корпусов должно быть обеспечено пространствами, позволяющими реализацию интерактивного онлайн-обучения. Данная работа уже активно ведется.

В настоящее время в университете функционирует более 40 различных цифровых сервисов для студентов и преподавателей, позволяющих получить те или иные документы и справки, оставить заявки на обслуживание в онлайн-режиме.

К 2022 году будет налажена эффективная работа гибридных многофункциональных сервисных центров для российских и иностранных студентов, а также преподавателей, позволяющих получить необходимые консультации и документы, требующие личного присутствия, в одном окне в режиме электронной очереди вне зависимости от структурного подразделения, в котором обучается студент или работает сотрудник.

Реализация существующих и перспективных решений в сфере доступа к цифровым библиотечным ресурсам снижает потребность в традиционных читальных залах, которые будут постепенно переоборудоваться в комнаты для самостоятельной и групповой работы студентов и преподавателей.

Спрос на подобные комнаты будет расти в связи с выбранным курсом на индивидуализацию учебного процесса, что влечет необходимость и в индивидуализации пространств. Основой информационной инфраструктуры КФУ является сайт университета, который служит интерактивной площадкой и дает все возможности максимально комфортно коммуницировать как студентам, так и преподавателям.

В целях дальнейшего совершенствования цифровой инфраструктуры, увеличения скорости обмена информации, обеспечения сохранения персональных данных университет планирует модернизацию основного оборудования и сетей.

## Корпоративное управление / Corporate Governance

### Система управления университетом [1]

**В силу в том числе и объективных причин сформировались проблемные области, требующие своего решения:**

1. сложная многоуровневая структура большого вуза, объединяющего большое количество разнопрофильных подразделений;
2. инертность большого коллектива, сформированного на базе различных вузов, тормозящая организационные изменения;
3. культура и традиции чрезмерной централизации и отсутствия навыков ответственного управления на уровне структурных подразделений;
4. недостаточная вовлеченность стейкхолдеров и несистемное использование их потенциала.

Преодоление разрывов между текущим состоянием и параметрами целевой модели предлагается осуществить за счет инструментов комплаенс-менеджмента.

Подобный подход обусловлен повышением требований к открытости, прозрачности и этичности управления вузами, большим объемом специфических нормативно-правовых и локальных нормативных актов и пониманием руководством вуза важности и целесообразности профилактических мер в сфере антимонопольного, антикоррупционного законодательства и внутреннего контроля.

Главное – создание эффективной системы действий сотрудников и студентов вуза в области упреждения и урегулирования конфликтов, предотвращения нарушений этических норм, выстраивания продуктивных отношений со стейкхолдерами, нарушений политики конфиденциальности.

В большом университете внедрение системы стандартов позволит обеспечить более эффективное и слаженное функционирование структурных подразделений и повысить результативность их взаимодействия. В то же время КФУ будет стремиться к снижению бюрократической нагрузки для повышения мотивации сотрудников, нацеленности на результат, формированию здоровой, созидательной предпринимательской культуры.

В этих целях планируется также решение следующих задач:

1. децентрализация ресурсов для решения задачи «кризиса самоуправления»;
2. передача непрофильных сервисных служб на контрактное обслуживание по спецификациям уровня качества предоставляемых услуг;
3. внедрение системы критериев результативности центров компетенций, коррелирующих с показателями руководящего состава;
4. внедрение системы управления талантами;
5. создание среды, стимулирующей сотрудников к саморазвитию и совершенствованию языковых, коммуникативных, информационных и управленческих компетенций;
6. применение инструментов международного рекрутинга.

В целях выполнения реализации основных положений программы развития будет разработана «дорожная карта» реализации политик университета на уровне всех структурных подразделений. Коллегиальным исполнительным органом программы развития будет выступать Дирекция Программы развития, которую возглавит ректор. В состав Дирекции войдут руководители стратегических проектов в статусе проректоров и проректоры, курирующие реализацию отдельных политик университета. В полномочия Дирекции принятие решений о запуске новых перспективных проектов, решение общих вопросов, связанных с текущим функционированием программы развития.

Каждый стратегический проект на первых этапах реализации будет построен по типу Академических кластеров из разных структурных подразделений (институтов/факультетов) в соответствующих областях наук и технологий (науки о жизни, науки о земле, материаловедение, цифровые технологии и искусственный интеллект, науки об обществе) и выступать ядром формирования профильных консорциумов.

В составе академических кластеров будут сформированы координационно-экспертные советы – постоянно действующие совещательные органы, созданные в целях формирования и практической реализации образовательной, научной, научно-практической, инновационной и кадровой политик стратегического проекта. В состав совета входят представители органов государственной власти Республики Татарстан (подробнее см. приложение 14), руководители организаций-участников консорциумов, ведущие зарубежные и российские ученые, эксперты индустрии по направлениям стратегического проекта.

Для реализации стратегических проектов и решения задач институциональных преобразований планируется формирование консорциумов на трех ключевых уровнях взаимодействия.

**Первый – downstream** для решения задач взаимодействия, в которых университет является центром компетенций.

Этот уровень организации решает две задачи:

1) вовлечение через КФУ всех возможных заинтересованных участников на территории,

2) использование материально-технической базы и компетенций партнеров, расширяющих ресурсную базу консорциума (центры коллективного пользования, инжиниринговые центры, научные и клинические центры компетенций, животноводческие комплексы, учебно-научные сельскохозяйственные угодья и др.).

**Второй уровень - горизонтальный (Peering).** На этом уровне решаются задачи взаимодополнения компетенций и ресурсов партнеров для совместного решения крупных образовательных, научных и инновационных проектов (кооперация с научными и научно-образовательными организациями, в том числе подведомственными РАН, и производственными партнерами вне зависимости от территориальной и ведомственной принадлежности).

**Третий уровень – upstream** – на этом уровне взаимодействие строится с ведущими мировыми университетами в рамках выхода на международный уровень и расширения своих исследовательских и образовательных компетенций, создавая площадки open science, для решения актуальных задач стратегических проектов.

Результаты реализации Программы развития будут ежегодно рассматриваться в рамках тематических заседаний Государственного Совета Республики Татарстан, Наблюдательного и Попечительского советов университета для корректировки планов развития, актуализации перечня инициатив, оказания содействия в преодолении внешних рисков и ограничений (законодательных, инфраструктурных и пр.), усиления отдельных направлений трансформации за счет привлечения дополнительных средств республиканского бюджета и партнеров университета.

В результате реализации политики в области управления ожидается: формирование созидательной, творческой и креативной корпоративной культуры; предоставление больших академических свобод; снижение управленческих затрат и административной нагрузки; возможность построения гибких и адаптивных решений.

### **Финансовая модель университета**

Реализация программ развития и повышения конкурентоспособности в 2010–2020 гг. способствовала обеспечению финансовой устойчивости университета за счет снижения зависимости от бюджетных поступлений и диверсификации источников финансирования деятельности. Для финансовой модели вуза характерна серьезная положительная динамика общего объема доходов. За последние 10 лет произошел резкий (в 3,5 раза) рост доходов, что позволило сформировать бюджет в объеме более 10,9 млрд рублей.

В структуре доходов в отличие от параметров прошлых лет превалирует доля внебюджетных источников (55,1% против 33,9% ранее), позволяя более гибко реагировать на внешние факторы и запускать новые инициативы и проекты развития вуза.



Принципы планируемых изменений в финансовой модели базируются на: финансово-хозяйственной самостоятельности, частично обеспечиваемой имеющимся статусом автономного учреждения; диверсификации источников доходов в пользу доходов от НИОКР и коммерциализации РИД; прозрачности финансовой политики; операционной гибкости и передаче ключевых полномочий, в том числе и по финансовым решениям на уровень академических кластеров.

Финансовая устойчивость будет дополнительно укреплена решениями в сферах повышения доходов за счет роста объемов дополнительного образования и повышения маржинальности основных образовательных программ.

### **Политика устойчивых закупок и устойчивого инвестирования**

При закупке товаров (работ, услуг) Заказчик руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации (далее – ГК РФ), Федеральным законом от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее – ФЗ-223), другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Положением о закупках.

В результате реализации программы развития в 2021–2030 гг., развертывания стратегических проектов, реализации комплекса институциональных инициатив ожидается увеличение доходов из внебюджетных источников в 2,4 раза, при этом платные образовательные услуги вырастут в 1,8 раза, а конкурсные и рыночные поступления в сфере науки и инноваций в 3,2 раза. В результате совокупный финансовый потенциал университета увеличится более чем в два раза и составит 22,2 млрд рублей.

**При закупке товаров (работ, услуг) Заказчик руководствуется следующими принципами:**

- 1) информационная открытость закупки;
- 2) равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки;

3) целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на приобретение товаров (работ, услуг) (с учетом при необходимости стоимости жизненного цикла закупаемой продукции) и реализация мер, направленных на сокращение издержек Заказчика;

4) отсутствие ограничения допуска к участию в закупке путем установления неизмеряемых требований к участникам закупки.

Приоритет товаров российского происхождения, работ, услуг, выполняемых, оказываемых российскими лицами, по отношению к товарам, происходящим из иностранного государства, работам, услугам, выполняемым, оказываемым иностранными лицами (далее – приоритет), при осуществлении закупок товаров, работ, услуг устанавливается в соответствии с требованиями и условиями, установленными Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.09.2016 № 925 «О приоритете товаров российского происхождения, работ, услуг, выполняемых, оказываемых российскими лицами, по отношению к товарам, происходящим из иностранного государства, работам, услугам, выполняемым, оказываемым иностранными лицами».

Требования, предъявляемые к участникам закупки, к закупаемым товарам (работам, услугам), а также к условиям исполнения договора, критерии и порядок оценки и сопоставления заявок на участие в закупке, установленные Заказчиком, применяются в равной степени ко всем участникам закупки, к предлагаемым ими товарам (работам, услугам), к условиям исполнения договора.

Начальная (максимальная) цена договора и цена договора, заключаемого с единственным поставщиком (исполнителем, подрядчиком), определяются и обосновываются Заказчиком посредством применения следующего метода или нескольких следующих методов:

- 1) метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка);
- 2) нормативный метод;
- 3) тарифный метод;
- 4) проектно-сметный метод;
- 5) затратный метод.

**Перечень товаров, работ, услуг, закупки которых осуществляются у субъектов малого и среднего предпринимательства [8]**

РАЗДЕЛ А	ПРОДУКЦИЯ СЕЛЬСКОГО, ЛЕСНОГО И РЫБНОГО ХОЗЯЙСТВА
Класс	
01	Продукция и услуги сельского хозяйства и охоты, за исключением: подкатегории 01.49.19.310 (свинки морские лабораторные); подкатегории 01.49.19.320 (крысы лабораторные); подкатегории 01.49.19.330 (мыши лабораторные)
02	Продукция лесоводства, лесозаготовок и связанные с этим услуги
03	Рыба и прочая продукция рыболовства и рыбоводства; услуги, связанные с рыболовством и рыбоводством
РАЗДЕЛ С	ПРОДУКЦИЯ ОБРАБАТЫВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ
08.93.10.110	Соль
10	Продукты пищевые, за исключением: группы 10.51 (молоко и молочная продукция) кроме подгруппы 10.51.4 (Сыры, продукты сырные и творог); группы 10.7 (изделия хлебобулочные и мучные кондитерские); подкатегории 10.91.10.189 (комбикорма для прочих животных);
10.51.4	Сыры, продукты сырные и творог
10.71.11	Изделия хлебобулочные недлительного хранения
10.71.11.140	Изделия хлебобулочные слоеные
10.72.1	Изделия сухарные и печенье; мучные кондитерские изделия, торты и пирожные длительного хранения
10.72.19	Изделия хлебобулочные сухие прочие или хлебобулочные изделия длительного хранения
10.72.19.140	Полуфабрикаты хлебобулочные замороженные
11	Напитки
13	Текстиль и изделия текстильные
14	Одежда
15	Кожа и изделия из кожи
16	Древесина и изделия из дерева и пробки, кроме мебели; изделия из соломки и материалов для плетения
17	Бумага и изделия из бумаги
17.12.1	Бумага газетная, бумага ручного отлива и прочая бумага немелованная или картон для графических целей

17.12.41.120	Крафт-бумага мешочная крепированная или гофрированная
17.12.14.126	Бумага печатная специального назначения
17.22.12.130	Изделия санитарно-гигиенического назначения прочие из бумажной массы, бумаги, целлюлозной ваты и полотна из целлюлозных волокон
17.23.13.140	Бланки из бумаги или картона
17.23.13.143	Бланки форм учетной и отчетной документации
17.29.19.190	Изделия прочие из бумаги и картона, не включенные в другие группировки
18	Услуги печатные и услуги по копированию звуко- и видеозаписей, а также программных средств, за исключением: подкатегории 18.12.19.190 (услуги печатные прочие, не включенные в другие группировки)
20	Вещества химические и продукты химические
20.11.11.131	Гелий
20.11.11.140	Азот
20.12.21.119	Красители органические синтетические прочие
20.13.63.000	Пероксид водорода (перекись водорода)
20.13.65.229	Оксиды и гидроксиды редкоземельных металлов прочие
20.14.19.190	Производные углеводов прочие, не включенные в другие группировки
20.14.43	Уреины и уреиды; соединения, содержащие карбоксимидные функциональные группы; соединения, содержащие нитрильные функциональные группы; их производные
20.14.43.130	Соединения, содержащие нитрильные функциональные группы и их производные
20.14.74.000	Спирт этиловый неденатурированный с объемной долей спирта не менее 80 %
20.20.14.000	Средства дезинфекционные
20.41.32.110	Средства моющие
20.42.15.150	Средства защитные для кожи (включая солнцезащитные и для загара), не включенные в другие группировки
20.59.52	Пасты для лепки; зуботехнический воск и прочие материалы на основе гипса, используемые в стоматологии; составы и заряды для огнетушителей; готовые питательные среды для выращивания

	микроорганизмов; сложные диагностические или лабораторные реагенты, не включенные в другие группировки
20.59.52.120	Воск зуботехнический и прочие материалы на основе гипса, используемые в стоматологии
20.59.52.140	Среды готовые питательные для выращивания микроорганизмов
20.59.52.190	Реагенты сложные диагностические или лабораторные, не включенные в другие группировки
20.59.52.191	Стандарт-титры
20.59.52.192	Индикаторы
20.59.52.194	Реактивы химические общелабораторного назначения
20.59.52.199	Реагенты сложные диагностические или лабораторные прочие, не включенные в другие группировки
20.59.59.000	Продукты разные химические, не включенные в другие группировки
21.10	Субстанции фармацевтические
21.10.20.120	Соли четвертичные и гидроксиды аммония
21.10.51.123	Витамины А и D и их комбинация
21.10.54.190	Антибиотики и их производные прочие
21.10.60.196	Препараты диагностические (реагенты) микробного и вирусного происхождения; наборы диагностические
21.20.10.221	Препараты противовоспалительные и противоревматические
21.20	Препараты лекарственные и материалы, применяемые в медицинских целях
21.20.23	Реагенты диагностические и прочие фармацевтические препараты
21.20.24	Материалы клейкие перевязочные, кетгут и аналогичные материалы, аптечки и сумки санитарные
21.20.9	Услуги по производству лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях, отдельные, выполняемые субподрядчиком
22	Изделия резиновые и пластмассовые
23	Продукты минеральные неметаллические прочие
24.32.10.000	Прокат листовой холоднокатаный стальной, неплакированный, шириной менее 600 мм
25	Изделия металлические готовые, кроме машин и оборудования
26	Оборудование компьютерное, электронное и оптическое

27	Оборудование электрическое
28	Машины и оборудование, не включенные в другие группировки
31	Мебель
31.01	Мебель для офисов и предприятий торговли
31.01.1	Мебель для офисов и предприятий торговли
31.01.11.150	Мебель для сидения, преимущественно с металлическим каркасом
31.01.12	Мебель деревянная для офисов
31.01.12.190	Мебель офисная деревянная прочая
31.09.1	Мебель прочая
31.09.11	Мебель металлическая, не включенная в другие группировки
31.09.11.110	Кровати металлические
31.09.11.190	Мебель металлическая хозяйственно-бытового назначения прочая, не включенная в другие группировки
32	Изделия готовые прочие
33.12.29	Услуги по ремонту и техническому обслуживанию прочего оборудования специального назначения
33.12.15.000	Услуги по ремонту и техническому обслуживанию подъемно-транспортного оборудования
33.12.18.000	Услуги по ремонту и техническому обслуживанию бытового холодильного и вентиляционного оборудования
43.22.11.190	Работы по монтажу водопроводных и канализационных систем прочие, не включенные в другие группировки
РАЗДЕЛ G	УСЛУГИ ПО ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ; УСЛУГИ ПО РЕМОНТУ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ И МОТОЦИКЛОВ
45.20	Услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств
РАЗДЕЛ N	УСЛУГИ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ
77.29.15.000	Услуги по прокату текстильных изделий, одежды и обуви
79	Услуги туристических агентств, туроператоров и прочие услуги по бронированию и сопутствующие им услуги
80.20.10.000	Услуги систем обеспечения безопасности

81	Услуги по обслуживанию зданий и территорий
РАЗДЕЛ S	УСЛУГИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ; ПРОЧИЕ УСЛУГИ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ
95	Услуги по ремонту компьютеров, предметов личного потребления и бытовых товаров
96	Услуги персональные прочие

### Антимонопольный комплаенс КФУ [9]

В целях обеспечения соответствия деятельности КФУ требованиям антимонопольного законодательства осуществляется выявление и оценка рисков нарушения антимонопольного законодательства.

Работники КФУ при осуществлении своих должностных обязанностей должны соблюдать требования антимонопольного законодательства, запреты на совершение антиконкурентных действий и заключение антиконкурентных контрактов (договоров, соглашений), выявлять и по возможности предупреждать возникающие риски нарушения антимонопольного законодательства.

Процесс выявления и недопущения рисков нарушения требований антимонопольного законодательства является неотъемлемой частью служебных обязанностей работников КФУ, в сферу деятельности которых входит принятие решений, связанных с применением антимонопольного законодательства.

Организация и функционирование антимонопольного комплаенса направлена на внедрение в деятельность КФУ высоких стандартов профессиональной этики, формирование максимальной заинтересованности и личной ответственности работников КФУ за соблюдение требований антимонопольного законодательства при осуществлении ими должностных полномочий, совершении действий, влияющих на деятельность КФУ.

Структурные подразделения КФУ, в том числе уполномоченное подразделение, в соответствии со своей компетенцией в установленной сфере деятельности обеспечивают:

- а) выявление комплаенс-рисков, обстоятельств, связанных с комплаенс-рисками, определение вероятности возникновения комплаенс-рисков;
- б) разработку проектов локальных нормативно-правовых актов КФУ, направленных на реализацию мер по предупреждению рисков нарушения требований антимонопольного законодательства;
- в) оценку рисков нарушения требований антимонопольного законодательства;

- г) оказание содействия уполномоченным представителям контролирующих органов при проведении ими проверок соблюдения требований антимонопольного законодательства в КФУ;
- д) проведение в целях выявления рисков нарушения антимонопольного законодательства анализа выявленных нарушений антимонопольного законодательства за предыдущие три года (наличие предостережений, предупреждений, штрафов, жалоб, возбужденных дел), осуществление сбора сведений о наличии нарушений антимонопольного законодательства, составление перечня нарушений антимонопольного законодательства, который содержит классифицированные по сфере деятельности структурного подразделения сведения о выявленных за последние три года нарушениях антимонопольного законодательства;
- е) проведение анализа локальных нормативно-правовых актов КФУ;
- ж) проведение анализа проектов локальных нормативных правовых актов, включая обоснование реализации предлагаемых решений, в том числе их влияния на конкуренцию, осуществление сбора и проведение оценки поступивших от структурных подразделений КФУ замечаний и предложений по проекту локального нормативного правового акта;
- з) проведение мониторинга и анализа практики применения антимонопольного законодательства, включая осуществление на постоянной основе сбора сведений о правоприменительной практике в сфере деятельности КФУ и систематическую оценку эффективности разработанных и реализуемых мероприятий по снижению рисков нарушения антимонопольного законодательства;
- и) выявление рисков нарушения антимонопольного законодательства, составление описания таких рисков на основе проведенной оценки рисков нарушения антимонопольного законодательства и распределение их по установленным уровням рисков нарушения антимонопольного законодательства;
- к) разработку, организацию проведения мероприятий по снижению рисков нарушения антимонопольного законодательства в КФУ.



## Политика в области открытых данных [1]

Основу политики университета в области открытых данных в настоящее время составляют следующие направления: последовательное повышение уровня прозрачности на основе принципов раскрытия объективной, достоверной информации о деятельности; полное удовлетворение потребностей стейкхолдеров в получении достоверной информации об университете и его деятельности; защита конфиденциальной информации и персональных данных.

Вся информация об актуальных результатах текущей деятельности университета, отчетные данные о реализации стратегических программ и проектов, позициях КФУ в международных и национальных рейтингах размещена на сайте вуза. Действующая система мер обеспечения информационной безопасности в университете направлена, прежде всего, на сохранение данных в целостности и неприкосновенности, защиту от утраты или внесения несанкционированных изменений, от неправомерного использования, распространения информации третьими лицами, сохранение конфиденциальности.

Основной целью внедрения политики открытых данных является повышение эффективности взаимодействия университета с общественностью, сотрудниками, партнерами и стейкхолдерами путем формирования, публикации и использования открытых данных.

Разработан и действенно применяется ряд локальных нормативных актов, обеспечивающих защиту персональных данных с учетом требований законодательства.

С целью выявления угрозы безопасности функционирует система защиты всего периметра компьютерной сети КФУ, введено ограничение сетевого доступа на сервер для определения пользователей, организовано ведение аудита действий пользователей и своевременное обнаружение фактов несанкционированного доступа к информации и прочее.

Согласно результатам независимого исследования Трансперенси Интернешнл 21 вуза-участника Проекта 5–100 информации о деятельности университета, антикоррупционной политики вуза, его финансовой политики, а также политики в отношении студентов и сотрудников по трем критериям (наличие, актуальность и формат), КФУ занял четвертое место, продемонстрировав высокий уровень информационной открытости.

Основные задачи, которые университет будет решать в процессе трансформации политики в области открытых данных – анализ размещенной на сайте университета информации на предмет ее соответствия требованиям к открытым данным, подготовка и размещение недостающей информации на сайте в машиночитаемом формате в целях неоднократного, свободного и бесплатного использования.

Ключевые требования университета в рамках политики открытых данных:

- регулярная паспортизация и категоризация открытых данных;
- использование ПО с открытым кодом для каталогизации данных;
- гармонизация процессов анонимизации (обезличивания) и агрегации данных;
- контроль информации, распространение которой ограничено и (или) специально маркируется, а также затрагивающей охраняемые объекты (объекты авторского права, смежных прав, ноу-хау).

В рамках реализации политики открытых данных и повышения их качества университет будет решать следующие задачи:

- регулярная и своевременная загрузка и актуализация наборов данных;
- обеспечение наличия метаданных, регулярная проверка валидности данных;
- работа с обратной связью от пользователей для оценки и повышения качества наборов данных, а также оценки востребованности информации через практики пользовательских комментариев и их рейтингования.

#### **Внедрение и реализация политики открытых данных будет способствовать:**

- улучшению репутации вуза в академической и научной среде;
- повышению доверия к вузу за счет демонстрации его ответственности перед источниками финансирования вузов, передачи информации о деятельности, миссии и ответственности университета за выполнение поставленных перед ним задач;
- повышению лояльности обучающихся и сотрудников университета;
- легитимации вуза в обществе как заведения, исполняющего особую роль в формировании человеческих ресурсов и передачи научных знаний;
- повышению качества управления;
- противодействию коррупции;

- усилению перспективы экономического роста и эффективного использования средств;
- повышению узнаваемости, привлечению абитуриентов, в том числе из других стран.

## Список литературы / List of references

- 1 Программа развития университета на 2021–2030 годы <https://kpfu.ru/portal/docs/F41937486/KFU.pdf>
- 2 Устав КФУ <https://kpfu.ru/sveden/files/000041.pdf>
- 3 Правила внутреннего распорядка <https://kpfu.ru/sveden/files/000058.pdf>
- 4 Корпоративный кодекс <https://kpfu.ru/portal/docs/F1759717034/Korporativnyj.kodeks.pdf>
- 5 Коллективный договор <https://kpfu.ru/sveden/files/000872.pdf>  
<http://students.kpfu.ru/sites/default/files/2020-03/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%20%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2.pdf>
- 6 Положение о Комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений [https://kpfu.ru/portal/ias\\_utils.file\\_download?p\\_table\\_id=4&p\\_file=F\\_755485027/Polozhenie.o.zakupkakh.tovarov.\\_rabot.\\_u\\_slug\\_.dlya.nuzhd.FGAOU.VO.KFU\\_31.03.2023.pdf](https://kpfu.ru/portal/ias_utils.file_download?p_table_id=4&p_file=F_755485027/Polozhenie.o.zakupkakh.tovarov._rabot._u_slug_.dlya.nuzhd.FGAOU.VO.KFU_31.03.2023.pdf)
- 7 Положение о закупках [https://kpfu.ru/portal/ias\\_utils.file\\_download?p\\_table\\_id=4&p\\_file=F\\_258070589/Prikaz\\_Perechen.zakupok.u.subektov.MSP\\_22.02.2023.pdf](https://kpfu.ru/portal/ias_utils.file_download?p_table_id=4&p_file=F_258070589/Prikaz_Perechen.zakupok.u.subektov.MSP_22.02.2023.pdf)
- 8 Перечень товаров, работ, услуг (в том числе инновационной продукции, высокотехнологической продукции), закупки которых осуществляется у субъектов малого и среднего предпринимательства [https://kpfu.ru/portal/ias\\_utils.file\\_download?p\\_table\\_id=4&p\\_file=F\\_258070589/Prikaz\\_Perechen.zakupok.u.subektov.MSP\\_22.02.2023.pdf](https://kpfu.ru/portal/ias_utils.file_download?p_table_id=4&p_file=F_258070589/Prikaz_Perechen.zakupok.u.subektov.MSP_22.02.2023.pdf)

- 9 Положение об организации системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства [https://kpfu.ru/portal/ias\\_utils.file\\_download?p\\_table\\_id=4&p\\_file=F\\_1191801187/Prikaz\\_28.02.2023\\_01\\_03\\_271\\_Safin.L.R.\\_Kostromina.A.E\\_.pdf](https://kpfu.ru/portal/ias_utils.file_download?p_table_id=4&p_file=F_1191801187/Prikaz_28.02.2023_01_03_271_Safin.L.R._Kostromina.A.E_.pdf)

Отчет подготовлен сотрудниками Центра перспективного развития при поддержке основных структурных подразделений



**Сафиуллин Марат Рашитович**  
д.э.н., проректор по вопросам  
экономического и стратегического  
развития



**Кузьмишин Илья Александрович**  
директор Центра перспективного  
развития (ЦПР)



**Шугаева Алия Аюповна**  
к.э.н., заведующий сектором по  
взаимодействию с рейтинговыми  
агентствами (ЦПР)



**Рыжакова Дарья Валерьевна**  
главный специалист сектора по  
взаимодействию с рейтинговыми  
агентствами (ЦПР)