

Утверждена решением
Ученого совета ФГБОУ ВПО «УдГУ»
03 декабря 2013 г. протокол № 10
Председатель совета, ректор
И. В. Мерзлякова



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ФГБОУ ВПО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
НА 2014 - 2020 гг.**

ИЖЕВСК 2013

СОДЕРЖАНИЕ

I. ХАРАКТЕРИСТИКА СИТУАЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ...	3
II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ УДГУ	5
2.1. Видение будущего	5
2.2. Миссия	7
2.3. Стратегические цели	7
III. НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТФОРМЫ РАЗВИТИЯ ВУЗА ..	8
IV. ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ	12
4.1. Развитие человеческого потенциала вуза	12
4.2. Развитие системы образовательных направлений	12
4.4. Формирование лояльности студенческого контингента	13
4.5. Развитие электронного и дистанционного образования	14
4.6. Интеграция с работодателями и потребителями НИОКР УдГУ	14
4.7. Участие УдГУ в программах развития образования и науки	14
4.8. Развитие материально-технической базы на основе бюджетных инвестиций.....	15
4.9. Интернационализация деятельности вуза	15
4.10. Формирование эффективной стратегической сети вуза	15
4.11. Развитие и продвижение бренда УдГУ	16
4.12. Создание мотивации для достижения стратегических целей через введение эффективного контракта с сотрудниками.....	16
V. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ	16

I. ХАРАКТЕРИСТИКА СИТУАЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

Изменения, происходящие в системе российского высшего образования, в целом находятся в русле основных мировых трендов развития образовательной сферы, среди которых выделяются:

- обусловленный усложнением экономических и общественных отношений рост заинтересованности населения в получении высшего образования, что сопровождается растущей коммерциализацией данной сферы;
- формирование на основе современных информационных технологий глобального образовательного пространства, что расширяет возможности выбора образовательных траекторий для студентов и ведет к обострению конкуренции между вузами;
- построение многоуровневых образовательных систем в тесной связи с развитием непрерывного образования и возможностью движения индивидуума как в сторону углубления специализации, так и в сторону освоения новых сфер деятельности;
- развитие компетентностно-ориентированного подхода, нацеленного на формирование практически востребованных компетенций, построение дифференцированного и индивидуализированного процесса обучения;
- тесная интеграция науки, образования и бизнеса через развитие сетевых структур, университетских комплексов и кластеров;
- применение методик обучения, ориентированных на превращение обучающегося из объекта в активного субъекта образовательного процесса;
- расширение интернациональных связей в сфере высшего образования, быстрый рост международной академической мобильности и исследовательской деятельности.

Перечисленные мировые тренды, отражением которых во многом является политика Минобрнауки России, обуславливают необходимость существенного изменения моделей деятельности российских вузов.

В этой ситуации УдГУ, как и большинство вузов России, должен сделать выбор одного из двух вариантов развития:

1. Реструктуризация и переход на более высокий качественный уровень образовательной и научной деятельности.
2. Упрощение структуры деятельности до наиболее востребованных образовательных направлений.

Мы исходим из того, что стратегия УдГУ должна воплощать первый вариант развития.

Стратегия должна учитывать особенности ситуации, сильные и слабые стороны УдГУ. К основным неблагоприятным тенденциям развития внешней среды относятся: ужесточение государственного регулирования деятельности вузов, перераспределение бюджетного финансирования в пользу ведущих вузов, концентрация в них магистратуры и аспирантуры, ужесточение глобальной конкуренции на рынке образовательных услуг. Основные положительные моменты - рост платежеспособности населения, значительное государственное финансирование развития российских вузов через гранты и программы, развитие информационных технологий в сфере образования.

Сильные позиции УдГУ связаны, прежде всего с масштабами и разнообразием деятельности - в активе вуза имеются: система подготовки по широкому спектру направлений, имидж классического университета со значительной гуманитарной составляющей, значительная численность студентов и ряд других преимуществ.

УдГУ за последние десятилетия достиг значительных результатов в научной и образовательной сфере, в области материального обеспечения своей деятельности. В то же время необходимо отметить, что университет пока уступает конкурентам по некоторым позициям: у него имеются конкуренты с более приоритетными для государства направлениями подготовки; УдГУ

сильнее зависит от рынка образовательных услуг и имеет меньшие по сравнению с конкурентами удельные объемы государственного финансирования научной и образовательной деятельности.

С учетом вышесказанного формируются стратегические ориентиры развития УдГУ до 2020 года, а также пути достижения стратегических целей.

II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ УДГУ

Стратегические цели на планируемый период не предполагают существенного расширения масштабов образовательной деятельности. Необходимы, прежде всего, качественные преобразования, повышение качества образования и востребованности выпускников на рынке труда, увеличение объемов и качественного уровня научных исследований. Необходимым условием качественных преобразований является сохранение самостоятельности УдГУ и его потенциала классического университета.

2.1. Видение будущего

С учетом результатов стратегического анализа ситуации видение будущего на перспективу до 2020 года сформулировано следующим образом:

«К 2020 г. Удмуртский государственный университет входит в число ведущих классических вузов России и обеспечивает свое устойчивое развитие на основе комплекса научно-образовательных междисциплинарных сетевых платформ национального и мирового уровня. УдГУ сохраняет разнообразие направлений, присущее классическому университету, и является опорным центром инновационного и культурного развития региона».

В обоснование данного видения следует отметить, что Минобрнауки РФ поставлена задача *формирования сети ведущих вузов*, в которую войдут ведущие университеты в узком смысле этого слова (федеральные, НИУ) и образовательные организации высшего образования, реализующие программы стратегического развития. Для ведущих вузов характерны самостоятельность в

выборе траекторий развития, творческий подход в организации деятельности коллектива, формирование организационно-правовых форм государственно-частного партнерства в сфере высшего образования, инновационная деятельность, создание федеральных и региональных инновационных площадок, а также наличие специфических миссий. К ведущим относятся также опорные вузы региональных экономических систем, обеспечивающие специализированную профессиональную подготовку. Основанием для причисления к числу ведущих вузов для УдГУ может служить поддержка со стороны Минобрнауки РФ его программы стратегического развития или же получение мега-грантов.

Под «*платформами развития*» понимаются междисциплинарные научно-образовательные направления деятельности УдГУ, которые являются «точками роста» для университета в целом и способны обеспечивать результаты, имеющие высокое признание на национальном и мировом уровне. В основе успешности данных «точек роста» лежит высокая потребность государства и общества в результатах их деятельности, большой материальный и кадровый потенциал, накопленный УдГУ, а также широкая система сетевого взаимодействия с эффективными российскими и зарубежными партнерами. Список платформ развития УдГУ приведен в следующем разделе.

Сильные стороны УдГУ (разнообразие направлений подготовки, имидж классического университета, выраженный региональный финно-угорский компонент его деятельности, а также наличие ряда доминирующих направлений на региональном рынке образовательных услуг), делают возможным его превращение в *опорный центр* принятия и реализации решений в области государственного и муниципального управления на уровне региона, в своего рода «экспертный институт» органов государственной власти и управления Удмуртии (Администрации Президента, Госсовета, Правительства и др.). УдГУ должен служить опорой органов государственной власти при подготовке нормативных актов, программ и планов развития республики в различных областях, при экспертизе и реализации этих документов. Это

укрепит позиции УдГУ в регионе и позволит привлечь дополнительное финансирование за счет федеральных программ поддержки вузовского образования и науки.

2.2. Миссия

Миссия УдГУ заключается в развитии интеллектуального потенциала региона и страны через получение и распространение передовых знаний на основе интеграции образовательного процесса, научных исследований и практической деятельности, а также в повышении благосостояния сотрудников.

2.3. Стратегические цели

Стратегические цели университета охватывают четыре основных направления: контингент (количество студентов); персонал (численность сотрудников и средняя заработная плата); наука (объемы НИОКР и количество публикаций в изданиях, реферируемых WoS и Scopus); финансы (доходы вуза).

Кроме перечисленных целевых показателей, при разработке стратегических планов УдГУ и структурных подразделений будут учитываться показатели мониторинга эффективности деятельности вузов.

Конкретные установки на период до 2020 г. заключаются в следующем:

- по направлению «контингент» - прирост численности контингента на 3-5% по сравнению с 2013 г., что будет означать восстановление численности контингента после существенного сокращения в 2014-2016 гг.;
- по направлению «наука» - увеличение финансирования НИОКР и числа публикаций в изданиях, реферируемых в WoS и Scopus в 2 раза по сравнению с 2013 г.
- по направлению «персонал» - регулируемое и плавное сокращение численности персонала ориентировочно на 5-10% при росте заработной платы НПП до 200% от средне-региональной.
- по направлению «доходы» - рост доходов в сопоставимых ценах на 5-10% по сравнению с 2013 г., что означает восстановление уровня

доходов после сокращения в 2014-2016 гг., вызванного падением численности контингента студентов.

III. НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТФОРМЫ РАЗВИТИЯ ВУЗА

Платформы развития – это те направления деятельности, которые в основном будут обеспечивать качественное развитие вуза и прирост целевых показателей (численности студентов, объемов НИОКР, доходов, публикаций).

Перечень направлений деятельности УдГУ, которые будут выступать «локомотивами» развития университета на период до 2020 года, формировался с учетом наличия у них следующих характеристик: приоритетность для государства; междисциплинарность и межфакультетский характер; способность обеспечивать для вуза научные и/или образовательные результаты национального или мирового уровня; наличие сети эффективных партнеров в стране и мире или же реальная возможность формирования такой сети, наличие внешних источников ресурсов. За каждым таким направлением в идеальном варианте должен стоять лидер – как правило, известный в своей области ученый, а также команда высококвалифицированных ученых и педагогов. По данным направлениям деятельности должны быть сформированы особые стратегические планы развития до 2020 г.

1. Топливо-энергетический комплекс

Энергетика относится к числу приоритетов развития науки и технологий РФ, а ТЭК является одним из основных работодателей страны и источников формирования бюджетов. По данному направлению УдГУ получил мощный импульс развития, направленный на формирование материальной базы и кадрового состава ИНиГ. Данное направление связано с развитием ФЭФ, МФ, БХФ, ИЭиУ, ФИТиВТ, ФПИЯ. Развитие этой платформы на базе ИНиГ будет направлено на решение задач кадрового обеспечения научной и образовательной деятельности, формирование системы взаимоотношений с партнерами в РФ и мире, увеличение контингента студентов, достижение

научных результатов высокого уровня, которые должны найти отражение в росте объема НИОКР и числа публикаций в реферируемых журналах.

2. Информационные технологии

Данное направление относится к числу приоритетов развития науки и технологий РФ. Базой для формирования платформы выступает ФИТиВТ, в деятельности участвуют МФ, ИЭиУ, ИИиД, ИПСУБ, ГФ. В качестве приоритетных стратегических задач на период до 2020 г. обозначены как увеличение контингента студентов, так и развитие научной деятельности, в т.ч. рост объема НИОКР и числа публикаций в реферируемых журналах.

3. Робототехника и нелинейная динамика

Данное направление имеет высокий научный потенциал и значительные результаты, реализуется на базе лаборатории нелинейного анализа и конструирования новых средств передвижения с привлечением специалистов ФЭФ, МФ, ФИТиВТ и др. В качестве приоритетных задач на период до 2020 г. обозначены прежде всего развитие научной деятельности, в т.ч. рост объема НИОКР и числа публикаций в реферируемых журналах.

4. Физика и химия материалов

По данному направлению достигнуты значительные научные результаты. Базой платформы является ФЭФ, возможно участие специалистов БХФ, МФ, ФИТиВТ, ИНиГ. В качестве приоритетных задач на период до 2020 г. обозначены прежде всего развитие научной деятельности, в т.ч. рост объема НИОКР и числа публикаций в реферируемых журналах.

5. Биотехнологии, молекулярная биология и экология

Данное направление относится к числу приоритетов развития науки и технологий РФ. Базой платформы является БХФ, в деятельности участвуют ИГЗ, ИНиГ, ФЭФ, ГФ, ИПСУБ. В качестве приоритетных задач на период до 2020 г. обозначены увеличение контингента студентов, а также развитие научной деятельности, в т.ч. рост объема НИОКР и числа публикаций в зарубежных журналах.

6. Комплексная безопасность

Обеспечение безопасности относится к приоритетам государства в области развития науки и технологий. Центром формирования платформы выступает ИГЗ, в ее деятельность вовлекаются БХФ, ИНиГ, ИПСУБ. В качестве приоритетных задач на период до 2020 г. обозначены увеличение контингента студентов, а также развитие научной деятельности, в т.ч. рост объема НИОКР и числа публикаций в реферируемых журналах.

7. Гуманитарное образование

Данное направление не входит в список приоритетов развития науки и технологий РФ. В то же время Госпрограмма развития образования предусматривает кардинальную модернизацию системы педагогического образования с выделением значительных объемов финансирования. В этом процессе УдГУ будет принимать самое активное участие.

Данная платформа формируется на базе ИПСТ с участием всех подразделений вуза, участвующих в подготовке специалистов для работы в школах и иных учреждениях образования (ФУФ, ФФ, ИИЯЛ, БХФ, ГФ, ФПИЯ, ФФКиС, ИДПО и др.). Основные задачи направления – увеличение контингента студентов и слушателей программ ДПО, привлечение большего объема грантовых и программных ресурсов, расширение международных научно-образовательных связей и увеличение масштаба международных обменов, непрерывное профессионально-ориентированное языковое образование для международной мобильности и активности студентов и преподавателей.

8. Финно-угорская культура

Данное направление является одной из «визитных карточек» университета. В отличие от своих региональных конкурентов, УдГУ прочно «застолбил» за собой позицию национально-регионального финно-угорского центра образования, науки и культуры. С данной позицией связан ряд преимуществ, которые до настоящего времени не нашли полного развития.

Данная платформа развития УдГУ будет сформирована на базе ФУдФ с участием таких подразделений, как ИППСТ, ФСФ, ИСК, ИИиД, ГФ, ИФ, ФЖ. К числу приоритетных задач по данному направлению следует отнести привлечение большего объема грантовых и программных ресурсов, расширение международных научно-образовательных связей и увеличение масштаба международных обменов, более значимое участие в региональном управлении.

9. История и археология

Данное направление реализуется на базе ИФ. К числу приоритетных задач по данному направлению следует отнести привлечение большего объема грантовых ресурсов, расширение международных научно-образовательных связей, увеличение числа публикаций в реферируемых журналах.

10. Математика и математическое моделирование

В соответствии с указом Президента РФ разрабатывается стратегия развития математики в России. По данному направлению в УдГУ достигнуты значительные результаты, имеющие мировое признание, которые обеспечивают хорошие перспективы развития и решения комплекса прикладных задач. Основой реализации платформы является МФ с привлечением специалистов ФИТиВТ, ИНиГ, ФЭФ, БХФ, ИГЗ, ИПСУБ. К числу приоритетных задач по данному направлению следует отнести привлечение большего объема грантовых ресурсов, расширение международных научно-образовательных связей, увеличение числа публикаций в реферируемых журналах.

11. Физическая культура и спорт

Такие направления, как «Живые системы» и «Технологии снижения потерь от социально значимых заболеваний» относятся к числу приоритетных и успешно развиваются на ФФКиС. В развитии данной платформы примут участие БХФ, кафедра физического воспитания и др. подразделения. В качестве приоритетных задач на период до 2020 г. обозначены увеличение количества студентов, развитие научной деятельности, международных научно-образовательных связей. Особое значение данной платформы связано с

развитием спорта высоких достижений, повышением известности и улучшением имиджа УдГУ в России и за рубежом.

12. Управление социальными системами (формируемая платформа)

На период до 2020 года поставлена задача создания такой платформы на базе потенциала гуманитарных подразделений УдГУ (прежде всего ИПСУБ, ИЭиУ, ИСК, ФСФ, ИФ, ФЖ, ИИЯЛ и др.).

IV. ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

На основе стратегического анализа среды и обозначенных в предыдущем разделе ориентиров развития УдГУ, сформулируем основные пути достижения стратегических целей. Данные пути будут в дальнейшем конкретизированы в мероприятиях стратегических планов университета и структурных подразделений.

4.1. Развитие человеческого потенциала вуза

Основой обеспечения высокого качества образования и научной деятельности является человеческий потенциал - квалификация и мотивация сотрудников вуза. Приоритеты развития человеческого потенциала УдГУ на период до 2020 г. – отбор, привлечение и закрепление талантливых молодых сотрудников с целью обеспечения непрерывности воспроизводства человеческого потенциала, поддержка процесса саморазвития персонала, формирование кадрового резерва, формирование социального пакета, повышение заработной платы и создание системы мотивации сотрудников, направленной на достижение стратегических целей.

4.2. Развитие системы образовательных направлений

Преимущество широкого ассортимента образовательных услуг УдГУ должно быть сохранено, но ассортимент должен быть оптимизирован с целью увеличения численности контингента и повышения востребованности результатов работы вуза. Основные пути оптимизации - развитие направлений,

являющихся приоритетными для государства; развитие востребованных на рынке образовательных услуг региона направлений; развитие направлений, привлекательных для дополнительного и параллельного образования студентов УдГУ, с учетом роста спроса на внебюджетную магистратуру после 2015 г.; развитие дистанта как формы параллельного образования для студентов УдГУ с целью освоения рынков других регионов по тем образовательным направлениям, где УдГУ занимает ведущие позиции. Во всех случаях будут учитываться возможности создания интегрированных межфакультетских образовательных программ.

Особое значение для вуза имеет дополнительное образование. С учетом важности ДПО для повышения уровня компетенций преподавателей вуза и значения этой формы для замещения выпадающих по ООП доходов, а также для укрепления связей с работодателями и повышения качества образования будет разработана стратегия и программа развития ДПО в УдГУ до 2020 г.

4.3. Продвижение образовательных услуг на региональном рынке

Основной целью продвижения УдГУ на региональном рынке должно стать увеличение количества принимаемых на внебюджет студентов, а также улучшение «качества приема» - привлечение наиболее подготовленных абитуриентов. Особое внимание в комплексе продвижения должно быть уделено организации личных продаж и личной агитации, грамотному использованию раздаточных материалов и сайту с хорошо продуманной структурой и удобной навигацией, актуальной и постоянно обновляющейся информацией.

4.4. Формирование лояльности студенческого контингента

Стратегия закрепления контингента направлена на сокращение оттока студентов за счет повышения качества образования, их интеграции в жизнь университета, развитие и продвижение вузовского сервиса, создание систем скидок, льгот и кредитования. Для того, чтобы комплексно решить проблему сохранности контингента студентов первого курса, необходима разработка

целевой программы «Адаптация и сохранение контингента обучающихся нового набора».

4.5. Развитие электронного и дистанционного образования

В целях обеспечения доступности высшего образования, в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья, будут существенно расширены области применения электронного и дистанционного обучения. Это позволит повысить качество обучения за счет вовлечения в образовательный процесс квалифицированных специалистов из российских и зарубежных вузов, а также увеличить контингент студентов, снизить затраты на их подготовку, будет способствовать сохранению штатов преподавателей и сотрудников.

Стратегическое значение для развития вуза приобретает разработка преподавателями авторских практико-ориентированных дистанционных курсов, освоение ими современных образовательных форматов Интернет-технологий, соответствующее техническое оснащение структурных подразделений, обязательное освоение широкого спектра компьютерных программ студентами всех специальностей.

4.6. Интеграция с работодателями и потребителями НИОКР УдГУ

Тесная интеграция с работодателями является основой повышения качества образования, увеличения численности контингента и объемов НИР. Будет осуществляться активное привлечение работодателей к сотрудничеству по разным направлениям деятельности УдГУ – к разработке перечня направлений подготовки и учебных планов, к участию в образовательном процессе, к адаптации выпускников на рынке труда и т.д.

4.7. Участие УдГУ в программах развития образования и науки

Наращивание присутствия университета на «рынке государственного финансирования» является одним из основных путей достижения стратегических целей развития университета – прежде всего увеличения объемов НИОКР и доходов. В качестве основных каналов привлечения

государственного финансирования вузами рассматриваются госзадание и две принятые в 2012 г. новые государственные программы – «Развитие образования» на 2013-2020 гг. и «Развитие науки и технологий» на 2013-2020 гг. (далее – Госпрограммы).

Важным условием достижения стратегических целей УдГУ является развитие предпринимательской культуры участников образовательного исследовательского процесса и организационных механизмов коммерциализации результатов многопрофильной деятельности университета.

4.8. Развитие материально-технической базы на основе бюджетных инвестиций

Особым направлением является привлечение бюджетных и внебюджетных инвестиций в развитие МТБ и инфраструктуры вуза. На период до 2018 г. (в 2016-2017 гг.) запланирован проект реконструкции профилактория на основе бюджетных инвестиций в капитальное строительство.

4.9. Интернационализация деятельности вуза

Приоритетом в международной деятельности УдГУ будет являться развитие сотрудничества с партнерскими вузами, в том числе в рамках международных консорциумов, направленного на повышение качества образования, увеличение контингента иностранных студентов, повышение академической мобильности студентов, аспирантов и НПР университета, на увеличение объемов международных НИОКР и количества публикаций в реферируемых журналах.

Особое значение для развития УдГУ приобретает заключение договоров с зарубежными университетами по выдаче двойных дипломов, языковая подготовка преподавателей и студентов.

4.10. Формирование эффективной стратегической сети вуза

Необходимо внедрение эффективных моделей взаимодействия с основными группами стейкхолдеров стратегической деловой сети, к которым

относятся федеральные и региональные органы власти, крупные организации-работодатели, учреждения СПО, другие ВУЗы, средства массовой информации, институты гражданского общества.

4.11. Развитие и продвижение бренда УдГУ

Бренд университета (образ связанных с УдГУ преимуществ в сознании целевых аудиторий) имеет важнейшее значение для достижения стратегических целей. В течение планового периода будет проведена системная работа по развитию бренда УдГУ (уточнение идейной основы бренда и продвигаемых преимуществ, название, логотип и слоган, дизайнерские и медийные решения и т.д.), определены и формализованы требования ко всем видам внешней и внутренней презентации университета с учетом особенностей брендовой политики.

4.12. Создание мотивации для достижения стратегических целей через введение эффективного контракта с сотрудниками

Уровень заработной платы сотрудников, их карьерное продвижение должны прямо зависеть от их вклада в достижение стратегических целей университета. В УдГУ будет внедрена практика «эффективного контракта», предусматривающего соответствующие «целевые надбавки» к основной заработной плате. Показатели и критерии начисления надбавок будут связаны с занимаемой сотрудником должностью.

V. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Основная часть финансирования развития УдГУ в плановом периоде будет связана с финансированием образовательной деятельности из федерального бюджета. В то же время необходимо добиться увеличения остальных составляющих бюджета ВУЗа.

В частности, доходы вуза должны быть увеличены за счет участия в программах развития образования и науки, к которым относятся Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на

2013 - 2020 гг., Государственная программа Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013- 2020 гг., ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014 - 2020 годы», ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2014 - 2020 гг., Программа фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2013-2020 гг.)

Развитие востребованных направлений и форм подготовки высшего и дополнительного образования должно привести к росту доходов от данных видов деятельности. Сформированные в вузе научно-образовательные платформы развития являются фундаментом интеграции науки и экономики, что должно обеспечить увеличение средств по хоздоговорной тематике. Интернационализация деятельности вуза позволит увеличить приток средств международных грантов и программ. Наконец, следует более полно задействовать спонсорские взносы, инвестиции со стороны предприятий - стратегических партнеров.