



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Северо-Западный  
институт управления  
филиал РАНХиГС

2020

# Стратегия развития Института до 2030 года

Утверждена решением Ученого совета СЗИУ РАНХиГС  
20.10.2020 в редакции 12.11.2024

Санкт-Петербург  
2020

# СОДЕРЖАНИЕ

Учим и выпускаем лидеров России (вступительное слово директора СЗИУ <i>А. Д. Хлуткова</i> ) .....	3
Образование и исследования для общества, государства и экономики (вступительное слово научного руководителя СЗИУ <i>В. А. Шамахова</i> ) .....	4
Введение .....	5
1. Образовательная деятельность .....	9
2. Научно-исследовательская деятельность .....	15
3. Международная деятельность и интернационализация .....	20
4. Цифровая трансформация .....	24
5. Кадровый потенциал .....	27
6. Воспитательная и общественная деятельность .....	30
7. Коммуникации и управление репутацией .....	33
8. Кампус .....	37
9. Социально-экономическое развитие региона .....	40
10. Система управления .....	42
11. Финансовая устойчивость .....	45
12. Управление и структура ответственности .....	47
Термины и определения .....	48

# УЧИМ И ВЫПУСКАЕМ ЛИДЕРОВ РОССИИ

Стратегия развития Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы до 2030 года (Стратегия) является документом, который включает современные подходы и тренды в образовательной среде, ориентируется на достижение целей цифровой трансформации, а также учитывает мнения ключевых стейкхолдеров — студентов, профессорско-преподавательского состава, административных работников, работодателей в лице бизнеса и органов государственной власти.

Сильной стороной Стратегии без сомнения является ориентация на национальные программы и общегосударственные цели в сфере высшего образования и науки, а также конкретность в достижении целей и способов их реализации. Между тем важно отметить, что Стратегия фокусируется на оказании не только образовательных услуг, но и на построении научно-образовательного центра. Именно научные исследования служат ключевым связующим звеном для взаимодействия Института с бизнесом и органами государственной власти, которые выступают главными потребителями результатов НИОКР и консалтинговых услуг.

Принятая Стратегия Института нацелена на гармонизацию задач модернизации и цифровой трансформации Петербургского кампуса РАНХиГС, реализацию международных академических и исследовательских проектов, воспитание будущих лидеров России и подготовку высококвалифицированных кадров для национальной экономики страны.

Особо хотел бы подчеркнуть, что реализация и достижение поставленных в документе целей и задач станет возможным только при условии слаженной и активной работы всех заинтересованных сторон с применением понятных и доступных алгоритмов управления Стратегией. Уверен, что мы будем действовать как единое целое для процветания нашего Института и руководствоваться философией управления, в которой люди, без сомнения, важнее процессов!

*Хлутков Андрей Драгомирович,*  
директор СЗИУ

# ОБРАЗОВАНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЯ ДЛЯ ОБЩЕСТВА, ГОСУДАРСТВА И ЭКОНОМИКИ

Каждый год мы сталкиваемся с новыми вызовами, которые требуют корректировки стратегического направления организации. Важной особенностью принятой Стратегии является её гибкость, благодаря которой существует возможность своевременно отвечать как на внутренние, так и на международные риски. В условиях технологической революции образование не может оставаться прежним, оно также требует существенных изменений, поэтому Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы стремится внедрять самые новые и актуальные управленческие практики и решения.

Преподаватели, научные и административные сотрудники, внешние стейкхолдеры по итогам длительных обсуждений и переговоров разработали Стратегию, которая является не просто формальным документом, который можно поставить на полку, а непосредственным вектором для развития и изменения Института, ориентиром не только для руководства и сотрудников, но и для студентов и внешних сторон.

Стратегия предполагает, что к 2030 году Институт станет не только крупным образовательным, но и исследовательским, экспертным, аналитическим центром в сфере государственного и муниципального управления, менеджмента, политологии, права в России.

Для достижения данной цели Институт планирует создать комфортные условия для преподавателей, исследователей, студентов, привлекать интересных и авторитетных ученых, проводить актуальные научные и прикладные исследования, активно сотрудничать с предпринимательским сообществом, публичными органами управления и общественными организациями. Мы понимаем, что именно люди, индивидуальность и способности каждого становятся главной ценностью общества будущего, поэтому большое внимание в Стратегии мы уделяем корпоративной культуре, вопросам экологии, внедрению удобных систем коммуникации в рамках образовательных и научных процессов.

Мы ставим перед собой амбициозные цели и приложим все усилия, чтобы их достичь. Мы верим, что, меняясь сами, мы изменим мир вокруг в лучшую сторону.

*Владимир Александрович Шамахов,*  
научный руководитель СЗИУ

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегия развития до 2030 года (далее — Стратегия) определяет основные цели развития Северо-Западного института управления РАНХиГС (далее — СЗИУ, Институт), направленные на обеспечение конкурентоспособности услуг и повышение ценности результатов деятельности Института.

В Стратегии сформулированы основные приоритеты развития Института, которые позволят усилить позиции СЗИУ по отношению к ведущим отечественным и зарубежным образовательным, научным и исследовательским центрам социально-экономического и гуманитарного профиля.

Стратегия позиционирует Институт как научно-образовательную корпорацию в составе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, а также как центр компетенций для органов государственной власти и местного самоуправления, государственных компаний и корпораций, организаций бюджетной сферы и общественных институтов.

Основные показатели результативности Института основываются на национальных целях и стратегических задачах, определенных Президентом Российской Федерации до 2030 года; национальном проекте «Наука»; программе «Приоритет 2030»; результатах опросов и обсуждений, проведенных с основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) Института<sup>1</sup>; Программе развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2012–2020 годы.

Институт в своем развитии руководствуется моделью цифрового предпринимательского университета, которая предусматривает создание системы управления изменениями в Институте путем постоянной адаптации к требованиям рынка научно-образовательных услуг, коммерциализации интеллектуального продукта Института, цифровизации основной деятельности, непрерывного улучшения качества оказываемых услуг.

Стратегией Института предусматривается совершенствование системы управления рисками при освоении (внедрении) новых практик и технологий, включая те, результат которых в краткосрочной перспективе неочевиден.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее под стейкхолдерами Института понимаются: обучающиеся (студенты, аспиранты) в Институте; выпускники Института; работники (научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал) Института; партнеры Института.

Баланс классических и инновационных подходов в организации образовательной деятельности, предпринимательский подход, умение принимать и адекватно оценивать риски, стремление к экспериментам позволят Институту в будущем оказаться в более благоприятном и устойчивом положении, чем иные участники высококонкурентного рынка научно-образовательных услуг.

Стратегия направлена на то, чтобы к 2030 году Институт стал центром компетенций национального уровня в области общественно-государственного управления и социально-экономических наук, обеспечивающим квалифицированными кадрами, исследованиями, проектными и аналитическими разработками органы государственной власти, государственные компании и корпорации, организации бюджетной сферы и общественные институты для решения задач обеспечения устойчивого развития и глобальной конкурентоспособности России.

Институт будет центром притяжения лучших людей, которые готовы учиться, развиваться и работать на благо общества, разделяя наши ценности и культуру. Институт осуществит переход от образовательной организации в сфере управленческих наук к организации, формирующей науку управления и активно использующей свои научные результаты в практике управления.

Выпускники Института будут включены в глобальное разделение труда и готовы работать в условиях распределенных технологий управления и принятия управленческих решений.

*Миссия Института — формирование культуры и искусства управления общественными институтами в интересах людей, страны и мира.*

**Ценности Института:**

- открытость дискуссий;
- принятие управленческих решений на основе анализа данных и измеримых целевых показателей;
- открытость инициативе, экспериментам, творчеству, объединениям;
- забота об окружающей среде, экологическое мышление;
- индивидуальный подход для достижения наилучших результатов каждого.

**Стратегические приоритеты Института:**

- люди, которые будут всегда составлять главный ресурс Института, поэтому мы будем стараться привлекать лучших студентов и преподавателей, работников, создавая наилучшие условия для учебы и работы;
- непрерывное образование мирового уровня, которое будет привлекательным для руководителей и работников органов государственной власти и управления, государственных компаний и корпораций, бюджетных организаций и общественных институтов;
- научно-исследовательская деятельность, результаты которой будут использоваться обществом, организациями и органами власти для улучшения жизни людей;

— выпускники, которые будут активно участвовать в повышении качества услуг и ценности результатов деятельности Института, продвижении культуры и искусства управления на основе знаний и навыков, полученных в Институте.

### **Стратегические цели Института:**

— Институт является лидером в таких образовательных и профессиональных сферах, как: качество государственного управления, технологии публичности власти (снижающие потери от бюрократии), социальные коммуникации, устойчивое развитие, противодействие коррупции, цифровая трансформация городского управления, использование технологий прогнозирования для предиктивного управления средой, развитие институтов общественно-государственного партнерства;

— Институт — центр непрерывного образования, создающий образовательные программы и проводящий исследования в интересах общества, бизнеса и государства;

— Институт — цифровая научно-образовательная экосистема, постоянно генерирующая и внедряющая в повседневную жизнь новые знания и навыки, создающая условия для постоянного непрерывного саморазвития всех заинтересованных лиц;

— Институт, как часть Президентской академии, вносит весомый вклад в повышение академической репутации РАНХиГС;

— Институт является экспертно-консультативным центром для органов власти Северо-Западного региона, дискуссионной площадкой для международных партнеров Института;

— деятельность Института направлена на продвижение достижений России в области общественно-государственного управления и социально-экономического развития в странах, входящих в такие международные объединения (ассоциации), как: Содружество Независимых Государств (СНГ), Евразийский экономический союз (ЕАЭС), Европейский союз (ЕС), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (АТЭС), Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) и БРИКС.

### **Стратегические задачи Института:**

— увеличение научно-образовательного вклада в отраслевую и региональную экономику;

— привлечение лучших абитуриентов, студентов и аспирантов;

— развитие адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ и сетевое взаимодействие с ведущими российскими и иностранными организациями;

— наращивание научно-исследовательского и кадрового потенциалов;

— поддержка молодых ученых и исследователей;

- улучшение ресурсной обеспеченности и диверсификация структуры доходов;
- цифровизация всех внутренних процессов;
- повышение эффективности системы управления;
- вовлечение общественно-деловых объединений и представителей работодателей в управление развитием Института.

**Стратегические преимущества Института:**

— Институт является частью Президентской академии, что открывает большие возможности для: межрегионального сотрудничества студентов и преподавателей; обмена образовательными практиками между подразделениями Президентской академии; интенсификации внутриакадемических научных связей; использования научно-исследовательского потенциала всей Президентской академии; формирования внутрикорпоративных исследовательских коллабораций;

— Институт может всегда рассчитывать на поддержку государства как часть Президентской академии. При этом Институт — это основная кузница кадров для государственного сектора экономики, что позволяет опосредованно воздействовать на модернизацию власти, повышение качества управления общественными институтами путем передачи будущим управленцам гуманитарных ценностей, передовых идей, соответствующих актуальному уровню развития образования и науки;

— активное взаимодействие Института с НКО, учебными и научными центрами, государственными органами, корпорациями, организациями дает возможность приобретать практический опыт студентам, привлекать специалистов для преподавания актуальных практико-ориентированных курсов, способствует трудоустройству студентов и выпускников, создает условия для расширения обмена идеями, опытом, знаниями;

— Институт ориентирован на взаимодействие с региональными структурами публичной власти и органами местного самоуправления.



# 1. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В условиях стремительных технологических изменений перед учебными заведениями стоит особая задача — соответствовать современным общественным потребностям и интересам, не утратив преимуществ классического академического образования.

Непрерывное образование становится естественной потребностью и необходимостью на протяжении всей жизни человека, поэтому Институт создает возможности для поддержания уровня актуальных знаний для обучающихся любого возраста, дохода и интересов, предоставляя доступ к образовательным курсам, требующимся любому человеку, в удобной для каждого форме.

Основное направление развития образовательной деятельности Института — повышение качества и эффективности образовательного процесса, достигаемое за счет расширения самостоятельной работы студентов<sup>1</sup> и широкого применения информационно-коммуникационных технологий.

Институт, как участник, представленный на рынках услуг допрофессиональной подготовки, среднего профессионального образования, высшего профессионального образования, аспирантуры, выстраивает образовательную деятельность, направленную на подготовку высококвалифицированных кадров для национальной экономики, способных к конкуренции на глобальном рынке труда.

Важной частью обеспечения эффективности образовательного процесса также является внедрение стандартов гарантии качества образования, которое обеспечивается за счет участия Института в программах добровольной сертификации и аккредитации образовательных программ и образовательной системы в международных, национальных и общественных сертифицирующих (аккредитующих) органах и организациях.

Качество образовательного процесса обеспечивается также за счет привлечения к учебному процессу докторов и кандидатов наук; преподавателей, получивших ученые степени Ph.D. в зарубежных университетах; руководителей органов власти и управления, государственных компаний и корпораций, национальных и международных некоммерческих организаций.

Институт активно участвует в общеакадемических образовательных мероприятиях, конкурсах и акселераторах лучших практик и проектов Президентской

---

<sup>1</sup> Для целей настоящей Стратегии в понятие «студент» включены обучающиеся по программам высшего профессионального образования (бакалавриат, специалитет, магистратура), дополнительного профессионального образования и профессиональной переподготовки.

академии, а также выступает соорганизатором внешних олимпиад, интеллектуальных и творческих конкурсов для талантливой и социально активной молодежи.

Политика Института в области образовательной деятельности будет направлена на решение следующих задач:

— **разработка совместно с партнерами из реального сектора экономики, органами государственной власти и структурами некоммерческого сектора адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ**, которые обеспечат получение студентами профессиональных компетенций, отвечающих актуальным требованиям рынка труда, в частности в сферах цифровой экономики, предпринимательства, в том числе социального, командной и проектной работы, охраны здоровья, применительно к их будущим областям профессиональной деятельности;

— **развитие образовательных программ**, включая дополнительные образовательные программы на иностранных языках, реализуемые в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, а также обучение по программам МВА/EMBA/DBA и реализация образовательных программ совместно с органами власти и организациями реального сектора экономики и некоммерческого сектора;

— **переход Института на модель обучения «1+3+2»**, подразумевающий:

- 1 год обучения в бакалавриате по общим дисциплинам;
- 3 года обучения в бакалавриате по специальным дисциплинам;
- 2 года обучения в магистратуре с углубленной специализацией, ориентированной на управленческие компетенции;

— **развитие кадрового потенциала**, в том числе через привлечение и поддержку специалистов, имеющих опыт работы в органах государственной власти, организациях реального сектора экономики и некоммерческого сектора, опыт коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности;

— **привлечение и поддержка молодых ученых** через подготовку научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала по дополнительным профессиональным программам, реализуемым как Институтом, так и иными ведущими образовательными организациями, а также российскими и зарубежными организациями дополнительного образования;

— **обеспечение международной и национальной академической мобильности** научно-педагогических работников и обучающихся;

— **организация цифровых коммуникаций** между преподавателями и студентами с использованием единой электронной платформы Института;

— **развитие онлайн-библиотеки**, обеспечивающей взаимодействие с образовательным контентом, а также интеграцию ресурсов цифровых библиотек в онлайн-курсы, оказание библиотекой онлайн-консультаций в подборе литературы и использовании баз данных для образовательной и научно-исследовательской деятельности;

— **развитие системы интерактивного обучения**: интерактивные доски, ТВ-панели, системы взаимодействия преподавателя со студентами, системы реа-

гирования студентов, инструменты проведения и трансляции лекций в режиме реального времени и др.;

— **внедрение в систему обучения программных средств**, позволяющих использовать возможности виртуальной реальности в рамках практических и творческих занятий;

— **широкое развитие инновационных форм работы с потенциальными абитуриентами** по допрофессиональной подготовке, включая проекты и мероприятия с использованием дистанционных образовательных технологий;

— **вовлечение обучающихся в научно-исследовательские и технологические проекты**, а также осуществление консультационной и методической поддержки обучающихся, включая создание возможности публикации работ студентов в рецензируемом журнале Института;

— **развитие личных кабинетов студентов**, позволяющих отслеживать и анализировать информацию об интересах, достижениях, предпочтениях студента, выстраивать индивидуальные образовательные траектории;

— **внедрение современных образовательных технологий, обеспечивающих возможность уже в процессе обучения создавать и развивать бизнес, а также использование практики защиты дипломов и выпускных квалификационных работ в форме предпринимательских стартапов**, в том числе в области социального предпринимательства;

— **создание центра компетенций в области предпринимательского образования и комплекса образовательных программ для разных целевых аудиторий, ориентированных на малое и среднее предпринимательство**;

— **развитие совместных программ высшего образования** в партнерстве с ведущими техническими университетами, обеспечивающих синергию инженерных и управленческих компетенций выпускников;

— **взаимодействие с выпускниками**, включая содействие их трудоустройству и карьерному продвижению;

— **создание условий для постоянного обновления научно-педагогическими работниками Института своих профессиональных знаний и компетенций** на основе актуальных достижений науки и технологий, современных профессиональных требований, перспективных задач отрасли;

— **формирование возможности участия научно-педагогических работников Института в исследованиях и разработках** по вопросам, относящимся к предметам, преподаваемым в Институте, с привлечением к этим исследованиям обучающихся и возможностью защиты ими выпускных квалификационных работ в форме стартапов;

— **развитие образовательной экосистемы Института**, обеспечивающей доступ 24 часа 7 дней в неделю (24/7) к образовательным сервисам и услугам Института, включая обеспечение системы непрерывного образования.

Институт и дальше будет активно взаимодействовать с учреждениями среднего общего образования Санкт-Петербурга, Ленинградской области и других субъектов СЗФО, открывать, поддерживать и координировать создание

в партнерских учреждениях (школах, гимназиях, лицеях и пр.) специализированных управленческих, предпринимательских, академических и прочих профильных классов. Для привлечения талантливых абитуриентов Институт будет развивать собственные интеллектуальные и творческие конкурсы и олимпиады регионального и федерального уровней, участвовать в различных проектах Президентской академии и ее филиалов по работе со школьниками.

Также опережающее развитие получит система диверсифицированных магистерских программ — академических (исследовательских) и прикладных, специализированных (авторских) и междисциплинарных, где большая часть программ будет организовываться на проектной основе без привязки к конкретному факультету, обеспечивая возрастающие потребности в междисциплинарном и полидисциплинарном обучении.

Участие преподавателей, аспирантов и студентов в фундаментальных и прикладных исследованиях станет неотъемлемой частью учебного процесса. Научно-исследовательский семинар будет ядром магистерских программ и ключевой образовательной практикой на старших курсах бакалавриата, специалитета и аспирантуры.

Обучение в аспирантуре Института будет направлено на формирование у аспирантов исследовательских компетенций через непосредственное участие в научной работе, проводимой в Институте, и обязательную публикацию результатов научно-исследовательской деятельности аспирантов в научных журналах, входящих в ядро РИНЦ.

Аспирантам будет предоставлена возможность работы в научных подразделениях Института как на стадии обучения в аспирантуре, так и по завершении диссертационного исследования и получения ученой степени, ориентируя их на дальнейшую деятельность в качестве НПР Института.

Сформированная в Институте образовательная экосистема будет направлена на повышение мотивации обучающихся к самостоятельности, развитию умений и навыков организовывать собственную работу и искать новые знания, развитию аналитических компетенций, а также формированию у студентов и аспирантов опыта проектной и инновационной деятельности, необходимой для современной экономики.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
1.1. Средний балл единого государственного экзамена (далее — ЕГЭ) студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации	2025 г. — не менее 70; 2030 г. — не менее 90

Продолжение таблицы

Наименование показателя	Критерий оценки
1.2. Доля обучающихся, успешно завершивших обучение по образовательной программе высшего образования, от общей численности обучающихся, поступивших на обучение по соответствующей образовательной программе высшего образования	2025 г. — не менее 70%; 2030 г. — не менее 80%
1.3. Доля выпускников, выполнивших обязательства по договорам о целевом обучении по соответствующей образовательной программе, от общего количества выпускников, обучавшихся по договорам о целевом обучении по соответствующей образовательной программе высшего образования	2025 г. — не менее 60%; 2030 г. — не менее 70%
1.4. Количество выпускных квалификационных работ, защищаемых выпускниками Института в форме предпринимательских стартапов	5% к 2025 г. 10% к 2030 г.
1.5. Средний балл единого государственного экзамена (далее — ЕГЭ) студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета на основании договора об образовании за счет средств физических и/или юридических лиц	2025 г. — не менее 60; 2030 г. — не менее 70
1.6. Доля образовательных программ, реализуемых в партнерстве с зарубежными университетами	5% к 2025 г. 10% к 2030 г.
1.7. Доля образовательных программ, прошедших сертификацию/аккредитацию в национальных/международных органах / организациях сертификации/аккредитации	30% к 2025 г. 70% к 2030 г.
1.8. Средний заработок выпускников, завершивших обучение по образовательным программам высшего образования, в течение трех лет после выпуска по отношению к среднему заработку по региону их трудоустройства	150% среднего заработка по региону их трудоустройства к 2030 г.
1.9. Доля докторов наук, кандидатов наук и Ph. D. в составе НПП	2025 г. — не менее 65%, 2030 г. — не менее 75%
1.11. Доля аспирантов, защитившихся в течение года после выпуска из аспирантуры	50% к 2025 г. 70% к 2030 г.
1.12. Доля аспирантов, принятых на работу в научные подразделения Института (во время обучения в аспирантуре и после защиты диссертации)	10% к 2025 г. 20% к 2030 г.

Наименование показателя	Критерий оценки
1.13. Численность студентов — победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и/или направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников	2025 г. — не менее 20 чел.; 2030 г. — не менее 30 чел.
1.14. Доля реализуемых образовательных программ высшего образования, для которых обеспечивается возможность выбора обучающимися онлайн-курсов в объеме не менее 10% от общей трудоемкости образовательной программы	25% к 2025 г. 50% к 2030 г.
1.15. Доля поступивших в Институт на программы бакалавриата/специалитета победителей предметных олимпиад, интеллектуальных и творческих конкурсов для школьников регионального и федерального уровней	5% к 2025 г. 10% к 2030 г.
1.16. Индекс успешности выпускника (образовательный)	Индекс (рассчитывается по отдельной методике, утверждаемой директором Института)
1.18. Доля магистрантов и обучающихся по программам ДПО в общей численности студентов	30% к 2025 г. 40% к 2030 г.
1.19. Количество государственных и муниципальных служащих, проходящих или прошедших обучение по дополнительным образовательным программам в соответствующем году (чел./год)	2200 к 2025 г. 3000 к 2030 г.

## 2. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В рамках научно-исследовательской и инновационной деятельности Институт как часть Президентской академии ориентирован на увеличение вклада в достижение национальных целей развития и решение стратегических задач России в трансформирующемся мировом пространстве.

**Стратегически Институт – это Центр** исследований и научно-практических разработок/технологий в области управленческого, социо-гуманитарного и экономического знания (в том числе экономики данных) по актуальной национальной проблематике, интегрирующий научно-исследовательскую компоненту в подготовку и переподготовку профессионалов в сфере публичного управления, а также управления социально-экономическими системами и объектами.

**Направления развития научно-исследовательской и инновационной деятельности Института.**

**Обеспечение результативности и качества** фундаментальных, теоретических и прикладных исследований по профильным направлениям научно-исследовательской деятельности Института.

**Интеграция** теории и практики управленческой науки, социально-экономического, гуманитарного знания в осуществление исследовательского поиска по приоритетным направлениям научно-технологического развития страны и по укреплению социокультурной идентичности российского общества

**Ориентация** в своей научно-исследовательской деятельности на разработку актуальных для страны наукоемких технологий системного анализа и прогноза политического и социально-экономического развития и безопасности Российской Федерации в формирующемся миропорядке, цифровой трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, внедрения искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти, а также социально-психологических технологий формирования и развития общественных и межнациональных отношений. Поиск современного инструментария исследования и укрепления цивилизационных основ и традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества, включая историко-культурное наследие и языки народов Российской Федерации.

**Поддержание и развитие имиджа и репутации** Президентской академии как флагмана науки и практики управления на государственном и муниципальном уровне, расширяя профессиональные связи и взаимодействия Института с органами публичной власти, общественными организациями и бизнесом в решении реальных прикладных научно-исследовательских, экспертных и консалтинговых задач.

**Популяризация науки и реализации информационной** политики, направленной на распространение научных знаний и результатов исследований представителей научно-образовательного сообщества Института, освещение их роли в решении научно-прикладных и экспертных задач в обеспечении технологического, социально-экономического и пространственного развития страны. Взаимодействие с широкой аудиторией и развитие массовых внешних научных коммуникаций в продвижении и демонстрации научно-исследовательских возможностей Института, представление результатов исследовательской деятельности в современной и доступной форме для широкого круга обучающейся молодежи.

**Институционализация** экспертного сообщества Института и усиление его роли в решении научно-исследовательских, экспертных, консалтинговых и т.д. задач в социально-экономической, политической и правовой сфере.

**Формирование** социально-экономических, организационно-административных и информационно-имиджевых условий привлечения лучших ученых и экспертов, поддержания и развития существующего научно-исследовательского сообщества Института.

**Создание возможностей** для выявления талантливых обучающихся и построения их успешной траектории становления в области науки и в профессиональной сфере, а также условий вовлечения студенческой молодежи в научно-исследовательскую деятельность. Усиление интеграции учебного и научно-исследовательского процесса в реализации образовательных программ.

**Политика Института в области научно-исследовательской и инновационной деятельности** будет направлена на решение следующих задач:

**Поддержание и развитие единого пространства управленческой и социально-экономической науки и практики Президентской академии:**

— расширение и актуализация тематики научно-исследовательских коллективов Института, интеграция результатов их деятельности в пространство событий и информации Академии;

— активизации участия научно-образовательного сообщества в конкурсах на научно-исследовательские гранты и на получение государственного задания по выполнению НИР;

— привлечение в Институт научно-исследовательских, инновационных и экспертных проектов, соответствующих актуальной национальной и международной проблематике;

— расширения взаимодействия с предприятиями и некоммерческими организациями, органами государственной власти и местного самоуправления,



венчурными фондами и другими Институтами инновационной экосистемы, в том числе посредством внедрения новых форм сотрудничества;

— расширение линейки внутренних конкурсов на выполнение НИР в целях усиления сотрудничества Института и формирования научно-исследовательских и проектных коллективов;

— обеспечение высокого уровня качества научно-исследовательских мероприятий и их интеграция в пространство сети Президентской академии;

— соблюдение показатели качества и репутационной ответственности в реализации НИР и в представлении ее результатов.

**Построение эффективной системы управления и организации научно-исследовательской деятельности Института, интегрированной в систему РАНХиГС, как основы развития НИР и инноваций:**

— актуализация организационной структуры профильных подразделений заместителя директора по науке;

— систематизация взаимодействий между структурными и учебными подразделениями в развитии научно-исследовательской, инновационной, экспертной деятельности Института;

— обеспечение эффективности функционирования внешних и внутренних каналов коммуникации и поддержание открытости информационного пространства научно-исследовательской, инновационной, проектной и экспертной деятельности Института;

— формирование нормативно-методической базы, обеспечивающей эффективность реализации научно-исследовательских, инновационных проектов и экспертизы;

— усиление научно-исследовательской инфраструктуры и единство показателей результативности и эффективности.

**Популяризация и продвижение результатов НИР в развитии научно-исследовательской деятельности и формировании научно-технологической культуры:**

— развитие научных и научно-практических журналов Института, обеспечение уровня их рейтингования;

— поддержание и усиление публикационной активности ученых и ППС, усиление качества и уровня публикаций;

— обеспечение разнообразия уровневых мероприятий и событий Института представления и продвижения результатов НИР;

— активизация участия в научно-практических мероприятиях сети РАНХиГС и внешних мероприятиях;

— развитие представительных органов участников научно-исследовательской деятельности (совет молодых ученых и т.д.) и объединений (СНО и т.д.) содействующих обсуждению значимых вопросов развития НИР и продвижению ее результатов;

— создание актуальных платформ, сайтов и каналов продвижения профильного контента.

**Создание комфортных условий научно-исследовательской деятельности в обеспечении привлекательности Института для ученых и преподавателей-исследователей в формировании научной среды Института:**

— реализация принципа «одного окна» в решении административно-организационных и информационных вопросов, в сопровождении при оформлении заявок, сопутствующих документов и отчетов в конкурсных процедурах по научно-исследовательским и экспертным проектам;

— сохранение и развитие системы материальной и нематериальной мотивации научно-исследовательской деятельности ППС, направленной предоставление возможности самореализации в НИР и обеспечение индивидуального баланса интересов при совмещении образовательной и научно-исследовательской деятельности в Институте;

— поддержка научных школ, научно-исследовательских лабораторий и центров как организационной инфраструктуры развития научных коллективов Института;

— сохранение и актуализация научно-исследовательских ставок в целях создания условий для эффективной работы для выигравших научно-исследовательские конкурсы и гранты;

— организация, документального и организационного сопровождения крупных научно-исследовательских проектов;

— организационно-административное и консультационное содействие в построении карьеры ученого исследователя, совершенствование инфраструктуры воспроизводства и развития научных кадров;

— развитие Института аспирантуры и соискательства.

**Развитие студенческой науки, как основы формирования современных инновационных и научно-исследовательских компетенций будущих профессионалов:**

— популяризация науки в студенческой среде через принимаемые и понимаемые формы взаимодействия, через офлайн- и онлайн-коммуникации;

— вовлечение студенческой молодежи в современные и инновационные формы и виды молодёжной активности: научные форумы и симпозиумы, научные батлы, семинары глубокого погружения, хакатоны, научно-исследовательские площадки и платформы;

— привлечение студентов в исследовательскую деятельность через участие в реальных научно-исследовательских и профессиональных проектах, в разработке программ социально-экономического развития, законопроектов и иных значимых документов в сфере государственного и муниципального управления;

— создание условий участия студентов в работе исследовательских коллективов и их работы в проектах и исследованиях ведущих и популярных ученых Института;

— усиление интеграции научно-исследовательской деятельности в образовательный процесс, в том числе через включение внеучебных научно-исследовательских активностей в реализацию образовательных программ.

## Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
2.1. Объем привлеченного финансирования на реализацию научно-исследовательских работ	2025 г. — 20 млн руб. 2030 г. — 25 млн руб.
2.2. Количество полученных результатов интеллектуальной деятельности (патенты, базы данных и т.д.)	2025 г. — 5 2030 г. — 7
2.3. Публикации СЗИУ РАНХиГС в базе данных Российского индекса научного цитирования	2025 г. — 2600 2030 г. — не менее 2600
2.4. Публикаций ВАК	2025 г. — 940 2030 г. — не менее 950
2.5. Публикаций в журналах, входящих в Белый список	2025 г. — 175 2030 г. — не менее 180
2.6. Публикаций в журналах, входящих в RSCI	2025 г. — 100 2030 г. — не менее 100
2.7. Количество журналов СЗИУ РАНХиГС, повысивших свой уровень	2025 г. — 1 2030 г. — 3
2.8. Количество журналов СЗИУ РАНХиГС, повысивших категорию в списке журналов ВАК	2030 г. — 3
2.9. Количество журналов СЗИУ РАНХиГС, вошедшие в список журналов, входящих в RSCI	2030 г. — 1
2.10. Доля студентов, участвующих в работе СНО	2025 г. — 10% 2030 г. — 15%
2.11. Количество привлеченного финансирования от выполненных консалтинговых и экспертно-аналитических услуг	2025 г. — 2 млн руб. 2030 г. — 10 млн руб.
2.12. Количество цитирований публикаций авторов СЗИУ РАНХиГС из ядра РИНЦ	2025 г. — 800 2030 г. — не менее 800
2.13. Число авторов в журналах RSCI	2025 г. — 75 2030 г. — не менее 75
2.14. Количество проведенных крупных научных мероприятий *	2025 г. — 2–3 2030 г. — не менее 2–3
2.15. Количество созданных научных коллективов**	2025 г. — 4/8 2030 г. — не менее 5/10

\*Значимое публичное мероприятие, направленное на решение целого комплекса научно-исследовательских, экспертных и просветительских задач в сфере теории и практики управления. Примеры: Невский форум, Съезд СНО сети РАНХиГС, Санкт-Петербургский муниципальный форум.

\*\*Коллективы реализующие гранты РФФИ, научно-исследовательские и экспертно-аналитические работы, выполняемые в рамках государственного задания Президентской академии и т.п./коллективы, выполняющие инициативные НИР и НИР по заказу органов государственной власти.

### 3. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

В период с 2012 по 2020 год в Институте создан необходимый фундамент для дальнейшей интернационализации образовательного и исследовательского направлений.

Заключены и действуют договоры о сотрудничестве с ведущими европейскими университетами, входящими в топ-100<sup>1</sup> глобального и топ-60<sup>2</sup> предметного рейтинга QS по социальным наукам, включающие реализацию программ академической и научной мобильности, совместных глобальных проектов и крупномасштабных мероприятий.

Ведется работа по привлечению иностранных преподавателей и реализации международных академических и исследовательских проектов. Происходит трансформация образовательных программ в соответствии с мировыми стандартами качества. Научные издания Института реорганизованы, чтобы соответствовать высоким международным стандартам, обеспечивающим индексирование в базах данных Scopus и Web of Science Core Collection (Scopus/WoS).

Политика Института в области международной деятельности и интернационализации будет направлена на решение следующих задач:

— **становление Института как международного образовательного и научного центра**, конкурентоспособного на европейском и глобальном академическом и исследовательском рынке. Превращение Института в центр компетенций как с точки зрения образовательных программ в сфере государственного управления и публичной политики, так и с точки зрения научного и прикладного анализа практик государственного управления, социально-экономического развития и территориального планирования;

— **создание в Институте образовательной и исследовательской инфраструктуры**, которая позволит студентам, преподавателям и исследователям получать быстрый доступ к глобальным академическим ресурсам, а для иностранных

---

<sup>1</sup> Мюнхенский университет имени Людвига и Максимилиана (Ludwig-Maximilians-Universität München), являющийся партнером Института, в 2020 году занял 63-е место в глобальном рейтинге QS.

<sup>2</sup> Институт политических исследований (Sciences Po), являющийся партнером Института, в 2020 году занял 59-е место в предметном рейтинге QS по социальным наукам и 2-е место в предметном рейтинге по политическим наукам.

студентов, преподавателей и исследователей ускорять и делать более эффективной интеграцию в учебный и исследовательский процесс Института;

— **развитие в Институте единого офиса по работе с иностранными студентами, преподавателями и исследователями**, который обеспечит им быстрый доступ к необходимой справочной информации, позволит получать аккаунты и профили в электронных системах Института и окажет поддержку во взаимодействии с органами государственной власти, в том числе содействие в решении визовых и миграционных вопросов;

— **трансформация информационной политики Института и создание двуязычной информационной среды**. Становление всех электронных сервисов Института двуязычными. Развитие англоязычной версии официального сайта СЗИУ. Создание комфортных публичных пространств и коворкинг-зон для совместной работы студентов и преподавателей, где может осуществляться свободный обмен идеями, практиками и инициативами, для формирования атмосферы взаимодействия и кооперации;

— **трансформация системы языковой подготовки** таким образом, что к 3-4 курсу бакалавриата студенты будут способны эффективно осуществлять научную коммуникацию на английском языке, легко осваивать образовательные программы в иностранных университетах в рамках академической мобильности и быстро интегрироваться в международные исследовательские проекты. Языковая поддержка преподавателей и исследователей обеспечивает возможности повышения качества перевода текстов статей и монографий, направляемых для публикации в международные журналы и академические издательства. Также развивается система обучения и переподготовки преподавателей и исследователей в области академического письма и научной коммуникации на иностранных языках;

— **развитие инфраструктуры для проведения научных исследований**. Расширение подписки Института на ведущие международные журналы и базы данных по приоритетным направлениям своего развития. Широкие возможности библиотеки и электронной образовательной среды Института станут стимулировать иностранных студентов, преподавателей и исследователей к тому, чтобы выбрать Институт в качестве места обучения, преподавания или работы, которое обеспечит широкий круг возможностей и доступ к результатам передовых российских и мировых исследований;

— **создание условий формирования постоянных исследовательских коллективов в Институте**, способных предоставлять консалтинговые услуги для органов государственного и муниципального управления стран, входящих в СНГ, ЕС, ОЭСР, АТЭС, БРИКС, ШОС, ЕАЭС;

— **становление Института признанной международной дискуссионной площадкой**, на которой проводятся научные, образовательные и экспертные мероприятия с участием международных ученых и экспертов, обсуждаются проблемы государственного управления и публичной политики, развития территорий;

— **существенное повышение степени интернационализации образовательного компонента Института** за счет трансформации по двум направлениям: расширение сети контактов Института с ведущими мировыми университетами для улучшения возможностей исходящей академической мобильности; расширение своего участия в общеевропейских программах мобильности. Создание системы финансовой поддержки лучших студентов для обеспечения равных возможностей исходящей академической мобильности;

— **увеличение количества двуязычных образовательных программ и модулей в Институте** в рамках отдельных программ для расширения линейки образовательных продуктов, доступных иностранным студентам;

— **становление Института центром погружения иностранных студентов в русскоязычную языковую среду** с возможностью углубить знание русского языка или начать его изучение с нуля, обучаясь при этом на английском языке;

— **создание Институтom полностью англоязычных бакалаврских и магистерских программ**, а также программ дополнительного профессионального образования по всем образовательным направлениям, использующих результаты передовых мировых исследований и ориентированных на изучение России и постсоветского пространства;

— **создание линейки международных летних школ**, позволяющих иностранным студентам, преподавателям и исследователям осуществлять краткосрочные программы мобильности, для создания предпосылок к более эффективной интеграции Института в международную академическую среду и обеспечению выхода и постоянного присутствия Института на мировом академическом рынке;

— **развитие в Институте программ двух дипломов** при участии ведущих зарубежных университетов.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
3.1. Доля иностранных обучающихся по образовательным программам высшего образования по очной форме, реализуемым в рамках сетевого взаимодействия с зарубежными университетами, к общей численности иностранных обучающихся по очной форме	2025 г. — 5% 2030 г. — 10%
3.2. Количество иностранных обучающихся по образовательным программам	780 человек к 2025 г. 950 человек к 2030 г.
3.5. Создание структуры (подразделения), обеспечивающей содействие повышению качества переводов публикаций преподавателей, студентов	К 2025 г.
3.6. Проведение международных научных, образовательных и экспертных мероприятий на площадках Института	Не менее трех в год

Окончание таблицы

Наименование показателя	Критерий оценки
3.7. Количество двуязычных образовательных программ и модулей в рамках отдельных программ для расширения линейки образовательных продуктов, доступных иностранным студентам	10 к 2025 г. 15 к 2030 г.
3.8. Количество полностью англоязычных бакалаврских и магистерских программ	2 к 2025 г. 5 к 2030 г.
3.9. Открытие востребованных онлайн-курсов с участием преподавателей института на открытых платформах онлайн-образования, включая международные платформы (Coursera, EdX и др.)	10 к 2025 г.
3.10. Внедрение совместных образовательных программ (двух дипломов) с зарубежными университетами	2025 г. — 3 2030 г. — 5

## 4. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Цифровые технологии стремительно меняют повседневную жизнь современного человека, производственные отношения, структуру экономики и образования. Возникают новые требования к коммуникациям, вычислительным мощностям, информационным системам и сервисам. Цифровые данные становятся новым активом, требующим эффективного использования и защиты.

Цифровая трансформация высшей школы также изменяет структуру и правила организации научно-образовательного процесса. Доступ к знаниям и данным открыт всем, а не только тем, кто занимается образованием и наукой, информация сама по себе перестает быть ценным ресурсом. Ключевым навыком становится умение понимать информацию: классифицировать, анализировать, критически осмысливать.

Быстрая смена технологических укладов меняет структуру требований рынка труда.

В цифровой экономике востребованы междисциплинарные компетенции, автоматизация и роботизация забирают работу у специалистов со средним уровнем квалификации и знаний, цифровизация бизнес-процессов высвобождает время сотрудников для решения сложных и творческих задач.

Прогрессирует процесс индивидуального подхода в образовании. Проектное мышление сменяет процессное, ключевые требования работодателей к выпускникам высших учебных заведений — это умение выстраивать коммуникации в цифровой среде, обладание навыками проектной работы, предпринимательское мышление.

Цифровые навыки и цифровые компетенции становятся ключевыми для рынка труда. Мир живет в новой образовательной реальности: несколько карьерных траекторий в течение жизни, сокращение цикла жизни технологии (продукта) требуют постоянного поддержания актуальности знаний специалиста (включая освоение новой профессии).

Система образования трансформируется из классических моделей (бакалавриат + магистратура) в пожизненный образовательный сервис, а от человека требуются гибкость мышления, навыки быстрого и постоянного обучения и готовность к мобильности.

Ключевой вызов высшей школы будущего — это готовить людей, способных проводить предиктивную аналитику данных, собираемых и генерируемых информационными системами (платформами), а также интерпретировать альтернативы и оценивать сценарные решения, которые предлагает искусственный интеллект.



Политика Института в сфере цифровой трансформации будет направлена на:

— **построение цифровой научной и образовательной экосистемы (ЦНОЭ) в виде сообщества**, построенного на принципах активного участия всех заинтересованных лиц во всех направлениях деятельности Института: школьников и абитуриентов, которые принимают активное участие в специальных образовательных программах и мероприятиях, проводимых для них Институтом; обучающихся, которые выбирают свою траекторию развития в профессиональной сфере и включаются в научные исследования; компаний и организаций, которые приходят в университет за необходимыми компетенциями и готовы поделиться своим опытом; преподавателей и исследователей, которые создают новые знания и формируют компетенции. Формируются распределенные центры цифровой трансформации основных направлений деятельности Института;

— **активное использование образовательных инструментов**: цифровая представленность материалов курса, автоматизированная проверка заданий, асинхронное обсуждение материалов курса обучающимися; массовые открытые онлайн-курсы (MOOCs); адаптивные курсы с нелинейным треком прохождения в зависимости от успешности освоения материала, в том числе использующие инструменты больших данных и искусственный интеллект;

— **использование автоматизированных систем отслеживания** всех активностей обучающихся в процессе онлайн-обучения с фиксацией времени этих активностей. Будет внедрена система сбора и анализа данных для формирования индивидуальных образовательных траекторий;

— **внедрение интеллектуального анализа данных** в анализ поведенческих особенностей обучающихся и учет индивидуальных характеристик каждого при формировании образовательных траекторий;

— **освоение новых инструментов обучения**: виртуальная реальность (VR), дополненная реальность (AR), смешанная реальность (MR); сервисы проверки письменных работ; сервисы онлайн-конференций с поддержкой аудио-, видеосвязи и синхронного перевода, интерактивного взаимодействия и обратной связи с участниками;

— **преобразование пространства Института в единую проектную среду** с доступом 24/7 к базам знаний, реестрам научных направлений и коллективов, включающую корпоративный портал для научно-образовательного сообщества с элементами социальной сети, в том числе рабочие группы, мессенджер для научно-образовательного сообщества, синхронизированную с национальными и международными информационными системами в области управления научной и образовательной деятельностью. Научные идеи и разработки будут объединены в датасеты для исследователей. Единая проектная среда позволит перейти к системе управления, основанной на проектных принципах, интегрированных с процессами стратегического и тактического управления всей научно-образовательной деятельностью;

— **формирование опережающей ИТ-инфраструктуры Института**, которая будет представлять собой сочетание собственных дата-центров и облачных сервисов, находящихся в постоянном развитии, с целью обеспечения вычислительных мощ-

ностей, необходимых для поддержки цифровой экосистемы Института в целом. Взаимодействие всех составляющих инфраструктуры Института будет происходить по магистральным линиям связи со скоростью не менее 10 Гбит/с, что в сочетании с вычислительными мощностями обеспечит «бесшовное» (мгновенное) переключение между сервисами и услугами с точки зрения пользователя, а также практически неограниченное количество одновременных сессий. При выборе технологий и механик цифровой трансформации приоритет будет отдан отечественным и собственным разработкам Института;

— **развитие информационного пространства внутренних коммуникаций.** В качестве системы внутренних коммуникаций будет использоваться корпоративный портал с элементами социальной сети для всех заинтересованных сторон, включающий: личные кабинеты обучающихся и НПР; системы удаленного доступа ко всем сервисам информационно-технологической платформы в соответствии с уровнем доступа участника с использованием внутреннего центра сертификации для ЭЦП, обеспечивающего единую аутентификацию; единую точку доступа ко всем опубликованным образовательным элементам (онлайн-курсам, вебинарам и т. п.), в том числе на коммерческой основе; защищенную площадку для виртуального общения участников ЦНОЭ; информационные площадки для проектных и научных рабочих групп для проведения опросов, обсуждений и голосований.

Политика цифровой трансформации будет опираться на системы контроля достижения намеченных результатов: системы проектного управления, системы управления организационными изменениями и системы внутрикорпоративных коммуникаций.

#### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
4.1. Уровень электронной информационно-образовательной среды института	2025 г. — 70% 2030 г. — 100%
4.2. Доля аудиторий, в которых реализованы системы интерактивного обучения	2025 г. — 60% 2030 г. — 100%
4.4. Доля образовательных площадок и общежитий, обеспеченных высокоскоростным доступом в Интернет	100% к 2025 г.
4.5. Доля ППС, разработавших верифицированный образовательный контент	2030 г. — 90%

## 5. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Институт, как научно-образовательная корпорация, конкурирует за лучшие кадры не только среди национальных и зарубежных высших учебных заведений, но и среди органов власти, коммерческих организаций и общественных структур.

В Институте формируется среда, позволяющая максимально эффективно использовать потенциал, знания, навыки, компетенции каждого, кто выберет Институт местом работы и саморазвития.

Кадры Института — основа качественного образования, двигатель научно-исследовательской и профессиональной деятельности, залог его престижа и успеха.

В Институте развивается конкурентная и гибкая система оплаты труда работников, основанная на признании их заслуг перед Институтом и профессиональных достижений.

Институт стремится установить для профессорско-преподавательского состава баланс нагрузки между преподаванием и научно-исследовательской, экспертной деятельностью.

Академическая привлекательность Института будет обеспечиваться за счет:

- повышения академического уровня преподавателей, создания возможности вести исследования (наличие внутренней системы поддержки исследований);

- включенности Института в международное научное разделение труда (уровень академической мобильности, число международных научных семинаров и конференций, проводимых в Институте).

Дополнительный фактор привлекательности — включенность Института в реальные процессы социально-экономических преобразований страны и возможность участвовать в формировании заказа на сбор эмпирических данных и проведение практико-ориентированных исследований.

Институт существенно модернизирует практику повышения квалификации работников. Не исключая классические формы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, внедряются инновационные, интерактивные, более интенсивные и при этом сжатые по времени форматы (мастер-классы ведущих специалистов-практиков, онлайн-курсы, тренинги, направленные на овладение конкретными навыками, и т. д.).

В Институте формируется корпоративная культура, охватывающая студентов, работников и преподавателей. Основные принципы корпоративной

культуры — это доброжелательность, партнерство, лояльность, кооперация, соблюдение этических норм.

Институт на постоянной основе осуществляет «этический аудит» с привлечением внешних экспертов, направленный на проверку соблюдения норм корпоративной культуры, локальных процессов и процедур Института.

Внедрение системы нематериальной мотивации и стимулирования запуска новых проектов по развитию Института для работников и обучающихся, а также практики обучения работников проектному управлению позволит направлять инициативы на достижение экономической эффективности политики роста потенциала Института.

Политика Института в области кадрового потенциала будет направлена на решение следующих задач:

— **формирование системы «рекрутинга лучших»** в отношении работников и преподавателей, которая позиционирует Институт как интересное место работы с комфортными условиями, со свободой творчества и инноваций и конкурентной оплатой труда. Широкое использование метода целевого поиска позволит привлечь в Институт лучших преподавателей и специалистов, успешно работающих в настоящее время в других образовательных организациях и имеющих высокие достижения в своей научной, педагогической и административной деятельности;

— **создание системы персональных траекторий развития** каждого работника, включая систему внутренних грантов и разработку программ развития, которые будут направлены на создание каждому работнику условий для самореализации;

— **создание условий для обеспечения баланса профессиональных и научных интересов**, которые не только позволят повышать и совершенствовать профессиональные компетенции, но и дадут возможность для достижения успехов в научной деятельности (исследованиях, публикациях, участии в различных национальных и международных научных мероприятиях);

— **формирование системы кадрового резерва** на позиции, занимаемые работниками и преподавателями, способствующей сохранению преемственности и традиций Института и своевременному замещению освобождающихся должностей. Привлечение лучших студентов старших курсов к научно-исследовательской и проектной деятельности кафедр мотивирует их к поступлению в аспирантуру и включению в кадровый резерв по этим направлениям;

— **поддержка аспирантов и выпускников**, решивших продолжить академическую или преподавательскую карьеру в Институте (рекомендации кафедры при трудоустройстве, поддержка научных начинаний, включение в грантовые коллективы, участие в ВТК, информационное и техническое сопровождение и гарантированное трудоустройство для соискателей ученых степеней);

— **внедрение практики коротких (от двух недель до трех месяцев) стажировок** работников и преподавателей в ведущих национальных и зарубежных университетах и компаниях для увеличения академической мобильности студентов и НПР Института;

— **развитие консультативных органов**, которые будут способствовать вовлечению работников и студентов в процесс принятия решений и оценки результатов деятельности Института, осуществлять экспертную и методическую поддержку развития факультетов, обеспечат обмен лучшими образовательными и исследовательскими практиками.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
5.1. Оценка эффективности финансовых и нефинансовых инструментов мотивации НПП	Индекс мотивации (рассчитывается по отдельной методике, утверждаемой директором Института)
5.2. Доля работников, получивших гранты на профессиональное развитие, победителей профессиональных конкурсов, получателей премий (стипендий)	15% к 2025 г. 30% к 2030 г.
5.3. Доля штатных позиций работников и преподавателей, обеспеченных кадровым резервом	70% к 2025 г. 90% к 2030 г.
5.4. Доля работников — выпускников (включая выпускников аспирантуры), работающих в Институте	20% к 2030 г.

## 6. ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ И ОБЩЕСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Институт, как научно-образовательная корпорация, в силу своего исторического развития в сфере подготовки специалистов для государственной гражданской службы, коммерческих организаций и общественных структур, формирует у обучающихся ценности служения обществу, нравственного развития и патриотизма.

Ключевое преимущество Института как кузницы кадров для государственного сектора экономики позволяет целенаправленно повышать качество управления общественными институтами путем передачи гуманитарных ценностей, соответствующих актуальному уровню развития образования, общественных и управленческих наук.

В Институте совершенствуется среда, стимулирующая и поощряющая саморазвитие и самоорганизацию студентов и студенческих сообществ, развитие студенческих инициатив и инноваций по широкому спектру интересов студентов.

В Институте формируется цифровая среда, охватывающая абитуриентов, студентов, работников и преподавателей, позволяющая целенаправленно проводить идеи гуманитарной и патриотической направленности, развивающие культурные и нравственные качества с учетом стремительно разворачивающихся инновационных процессов. Основные ценности для воспитательной работы в условиях цифровой трансформации — это широкое социокультурное развитие, поддержка студенческих сообществ, развитие у студентов умения добиваться поставленных целей и нести ответственность за свои действия на этом пути.

Политика Института в области воспитательной и общественной деятельности будет направлена на решение следующих задач:

- **развитие системы воспитания студентов** в соответствии с общественно значимыми целями и задачами социально-экономического развития России;
- **поддержание корпоративной культуры**, способствующей формированию государственно-ориентированного мышления у обучающихся и работников;
- **вовлечение студентов, аспирантов и НПР в разнообразную общественную работу** и волонтерскую деятельность, ориентированную на благо общества и страны, с целью привития гражданского самосознания и социальной ответственности;

— **содействие развитию института наставничества**, в том числе в части курирования работниками деятельности общественных объединений, для передачи и обмена полезного опыта;

— **развитие студенческого самоуправления**, направленного на совместное с администрацией Института решение задач повышения качества образования и воспитательной деятельности Института через участие в работе студенческих объединений и сообществ, в общественных мероприятиях и социальных проектах;

— **поддержка студенческого спорта** и общефизической подготовки каждого студента, открытие спортивных пунктов (sport point) в учебных корпусах и общежитиях, внедрение специальных цифровых систем удаленного контроля за занятиями спортом и поддержки тренерской работы для пропаганды ценности здорового образа жизни;

— **создание условий для проведения мероприятий высокого уровня** с большим числом участников для организации международных научных встреч, общественных и культурно-творческих мероприятий;

— **формирование у школьников, абитуриентов и студентов культуры понимания истории российской государственности**: открытие общедоступного интерактивного музея истории государственной службы для проведения экскурсий по его экспозициям с целью привития ценности служения Отечеству, в продолжение и развитие традиций Царскосельского лицея и Ленинградской высшей партийной школы;

— **формирование Молодежного кадрового резерва** из числа студентов, аспирантов и выпускников Института с целью накопления ими трудового опыта для дальнейшего успешного построения профессиональной траектории и развития, а также помощь в реализации стартапов;

— **создание возможности для желающих внести личный вклад в развитие Института** посредством модернизации системы поддержки инициатив обучающихся и выпускников по развитию Института. Эндаумент-фонд будет играть заметную роль в развитии и поддержке Института. Средства фонда будут направлены на развитие науки и поддержку талантливых студентов и преподавателей.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
6.1. Доля студентов очной формы обучения, вовлеченных в деятельность студенческих волонтерских и других общественных объединений, творческих коллективов Института	10% к 2025 г. 30% к 2030 г.
6.2. Доля студенческих выпускных работ, посвященных экологической тематике	12,5% к 2030 г.

Окончание таблицы

<b>Наименование показателя</b>	<b>Критерий оценки</b>
6.3. Доля студентов Института, принимающих участие в спортивно-массовых мероприятиях	25% к 2025 г. 50% к 2030 г.
6.4. Доля студентов Института, вовлеченных в профессиональный спорт и спорт высших достижений	5% к 2030 г.
6.5. Индекс успешности выпускника (личностный)	Индекс (рассчитывается по отдельной методике, утверждаемой директором Института)
6.6. Доля студентов и аспирантов, включенных в Молодежный кадровый резерв Института	5% к 2025 г. 10% к 2030 г.
6.7. Размер целевого капитала Эндаумент-фонда Института	30 млн руб. к 2025 г. 100 млн руб. к 2030 г.



## 7. КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ

Институт, как научно-образовательная корпорация, выступает крупнейшим национальным и международным коммуникационным центром в сфере общественно-государственного управления и социально-экономического развития, обеспечивающим продвижение идей и ценностей качества управления в глобальном контексте.

Образование, которое предоставляет Институт, тесно связано с практической деятельностью. Основные навыки (и ценности), которые будущий управленец приобретает в процессе обучения, — это умение общаться с самыми разными людьми, работать в команде, выражать собственное мнение и уважать мнение других, стремиться вести деятельность на благо общества и людей.

При этом Институт расширяет свое присутствие в Интернете: сайты, аккаунты и сообщества в социальных сетях, каналы в мессенджерах и видеосервисах, подкасты — все эти средства коммуникации с заинтересованными сторонами предъявляют повышенные требования к индивидуальности и узнаваемости бренда, продуктов и услуг Института.

Развитые коммуникации также являются необходимым инструментом для формирования и поддержания репутации Института в условиях усиливающейся конкуренции за лучших абитуриентов, студентов и работников.

Основные подходы к использованию коммуникаций Института для внутренних пользователей направлены на: информирование заинтересованных сторон о деятельности Института, существующих научно-образовательных услугах и продуктах посредством различных медиаресурсов; вовлечение студентов и работников в социально ответственную работу; создание положительного информационного фона для реализации проектов Института.

Основные подходы для внешних пользователей концентрируются на возможностях роста академической репутации в профессиональном сообществе и репутации среди работодателей.

Работа системы коммуникаций Института осуществляется на базе разных доступных платформ, выбор которых определяется эффективностью формирования лояльности к Институту как альма-матер, расширением связей с научными сообществами, общественностью и поддержанием корпоративного духа выпускников, студентов и работников.

Основа для коммуникационного воздействия — это достижения работников и выпускников Института, всесторонне освещаемые в его медиаресурсах, Интернете и средствах массовой информации, как российских, так и зарубежных.

Политика Института в области коммуникаций и управления репутацией будет направлена на решение следующих задач:

— **создание внутренней коммуникационной среды.** Институт развивает внутренние коммуникации между работниками и обучающимися, партнерами и выпускниками, направленные на обеспечение сопричастности участников научно-образовательной деятельности к развитию бренда Института, продвижению миссии и ценностей Института.

Создаваемое информационное пространство будет способствовать повышению качества внутренних коммуникаций, снижению информационных потерь и информационных искажений в повседневной деятельности Института.

В Институте будет сформирована культура онлайн-общения посредством внедрения передовых информационно-коммуникационных систем, выработки стандартов и этических норм в онлайн-коммуникации, формирования ценностей и навыков общения в цифровую эпоху;

— **освоение информационного пространства.** Сайт Института, кроме решения задач внутренней коммуникации, будет также активно развивать коммуникации с внешней средой. Информация об Институте должна быть доступна и интересна не только целевой аудитории — будущим студентам и их родителям, но и представителям профессионального сообщества. Помимо регулярных «брендовых» мероприятий Института, все подразделения Института будут принимать участие в городских и общероссийских (и международных) образовательных выставках и ярмарках вакансий. Обеспечивается выпуск сувенирной продукции для таких мероприятий, а также печатной продукции высокого качества, содержащей подробную информацию о деятельности Института. Факультеты также будут способствовать продвижению бренда Института, проводя на своих площадках дни открытых дверей, дискуссии, мастер-классы, открытые лекции и организовывая работу «малых факультетов»;

— **продвижение бренда в профессиональной среде** включает в себя сотрудничество по линии прохождения производственных практик студентами Института, создание и расширение баз практик. Студенты не должны самостоятельно искать места практики, так как Институт готовит специалистов для достаточно востребованных профессий и располагает собственной базой контактов потенциальных работодателей и экспертов.

Высокий уровень требований к компетенциям выпускников, привлечение профессионалов-практиков не только для работы в государственных экзаменационных комиссиях, но и для проведения мастер-классов, научного консультирования отдельных студенческих проектов, рецензирования выпускных

квалификационных работ помогают существенно повысить уровень доверия потенциальных работодателей к Институту и, как следствие, повысить показатели трудоустройства выпускников;

— **поддержание репутации.** Институт заботится о поддержании своей репутации, проводя мероприятия как внутри Института, так и на внешнем направлении. Лучшая реклама для Института — это его работники и выпускники, их отзывы и достижения. Институт будет поощрять научную и экспертную деятельность работников, создавать для них комфортные и благоприятные условия работы, поддерживая корпоративную культуру.

На внешнем направлении активно развивается сотрудничество с другими образовательными организациями и компаниями (в том числе и иностранными), расширена база студенческих практик, ведется регулярный учет достижений студентов, выпускников и работников. На сайте Института развивается специальный раздел, посвященный «лицам академии».

Ведется активная работа над формированием позитивного образа Института в социальных медиа (сайты социальных сетей, мессенджеры, видеохостинги) и на иных веб-ресурсах, специализирующихся на сборе обратной связи (сайты отзывов, форумы);

— **диверсификация пакета предоставляемых услуг.** Активно сотрудничая с потребителями и заказчиками образовательных услуг, Институт в то же время позиционирует себя как экспертное сообщество, готовое оказывать консалтинговые и аналитические услуги по актуальным вопросам общественно-политической повестки страны и мира. Основными заказчиками и потребителями таких услуг станут СМИ, бизнес-структуры и органы государственной власти. Институт поощряет активную публичную и экспертную деятельность своих работников, помогает им грамотно и корректно оформлять и защищать свое авторское право;

— **развитие коммуникационных каналов обратной связи.** Важной характеристикой Института как цифрового предпринимательского университета станет построение постоянных каналов обратной связи с заинтересованными сторонами Института — развитие инновационных каналов обратной связи, включающих принципы автоматизации цифровой коммуникации: чат-боты, e-mail-рассылки, электронные опросы.

В направлении работы с заинтересованными сторонами Института предполагается организация обратной связи о качестве предоставляемых Институтом услуг, которая будет осуществляться с применением информационно-коммуникационных технологий сбора, анализа и оценки собираемой информации на регулярной основе. Результаты получаемой обратной связи будут регулярно анализироваться органами управления Института, и по результатам анализа будут осуществляться корректирующие действия, направленные на постоянное улучшение качества научно-образовательных услуг и продуктов Института.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
7.1. Показатели присутствия Института в медиасреде: упоминания и цитирования в СМИ	+20% к 2025 г. +50% к 2030 г.
7.5. Оценка качества внешних коммуникаций Института	Индекс качества коммуникаций (рассчитывается по отдельной методике, утверждаемой директором Института)

## 8. КАМПУС

Цифровая экономика и глобальные тренды на научно-образовательном рынке актуализировали для Института необходимость совмещения всех «трех миссий»<sup>1</sup>: образовательной, исследовательской и предпринимательской, что, в свою очередь, определяет требования к научно-образовательному пространству Института в онлайн- и офлайн-форматах работы — Кампусу Института (далее — Кампус).

Задачи в организации Кампуса — создание благоприятной среды для коммуникаций, условий для гармоничного развития и самореализации, открытого пространства образования, науки и общения, учитывающих интересы заинтересованных лиц Института, а также способствующих формированию корпоративной культуры Института. Кампус может рассматриваться как среда для развития человеческого капитала Института, города, страны.

Кампус открыт и для выпускников Института — это место проведения встреч, мастер-классов и научных мероприятий. Кампус организован как «город в городе», в котором можно найти всё для работы и отдыха. При этом Кампус — это совокупность объектов имущественного комплекса, материально-технической базы и ЦНОЭ Института, базисная основа для достижения миссии Института.

Политика Института в сфере развития Кампуса будет направлена на решение следующих задач:

— **комфорт и развитие пространственной среды.** Качество среды пребывания имеет важнейшее значение для обеспечения работоспособности участников образовательного процесса. Структура Кампуса включает в себя учебные, научные, административные площадки, а также библиотеку и общежития.

Образовательная и научная деятельность осуществляется в разных формах, как в аудиториях, так и в онлайн-режиме. Институт стремится максимально использовать принцип свободной и быстро адаптируемой под потребности учебного процесса планировки помещений, а также их оснащённости современным оборудованием.

Помимо традиционных площадок, Институт развивает инновационные формы организации образовательного пространства — это легко разделяемые

---

<sup>1</sup> Университет 1.0 — учебное заведение и образовательная площадка, на которой готовят специалистов; Университет 2.0 — концентрация на исследовательской работе и выполнении НИР; Университет 3.0 — развитие предпринимательских компетенций у обучающихся и коммерциализация разработок ученых.

и объединяемые помещения с трансформируемой под конкретную задачу мебелью и современные коворкинговые зоны, что позволит сформировать места встреч для студентов, преподавателей, работников и партнеров Института. Институт продолжит развитие публичных дискуссионных площадок, использование городских пространств и диалоговых форматов общения;

— **доступность.** Кампус одинаково доступен всем участникам научно-образовательного процесса. Кампус Института функционирует по принципу доступной среды, обеспечивая доступность для маломобильных групп населения. Площадки Института располагаются в пешей доступности от остановок общественного транспорта. Каждая площадка имеет свою парковку;

— **безопасность и энергоэффективность.** Кампус, как «умный кампус», учитывает, контролирует и оптимизирует технологические процессы эксплуатации объектов (зданий, помещений). Внедрение систем диспетчеризации текущих параметров инженерных систем здания с выводом на рабочее место оператора с целью контроля и возможностью управления позволяет увеличить безопасность эксплуатации инженерных систем, оптимизировать расходы и повысить показатели энергоэффективности.

Введение беспроводных технологий с применением концепции «Интернета вещей» (IoT) — вычислительной сети физических предметов (вещей), оснащенных встроенными технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой, обеспечивает повышенное удобство и минимизирует прерывание рабочего процесса.

«Умный кампус» — это и безопасный от чрезвычайных ситуаций Кампус. Установка и модернизация различных систем безопасности (систем оповещения, охранных систем, пожарных систем, систем распознавания лиц и т. п.) делает пребывание в Кампусе безопасным, что способствует обеспечению целей Института в виде комфорта, доступности и возможности получения новых современных знаний. «Умный кампус» характеризуется кроссплатформенными решениями, наличием функционально эффективного интерфейса, позволяющего управлять неограниченным количеством разнообразных интеллектуальных устройств, системой аналитики данных, а также наличием системы безопасности, обеспечивающей защищенность охраняемых субъектов и объектов от реальных и прогнозируемых угроз социального, техногенного и природного характера;

— **эргономичность и экологичность (green campus).** Кампус учитывает потребности работников, студентов и преподавателей, которые проводят в стенах Института большую часть времени. Пребывание в Институте — это важный социальный опыт, который должен быть позитивным. Доля времени, проводимого студентами и преподавателями на территории Кампуса, включая их присутствие в его цифровой экосистеме, должна достичь до 70% от общего времени. Все площадки Кампуса обладают местами общественного питания, зонами отдыха, комфортными и безопасными объектами инфраструктуры. Развиваются неформальные пространства — неотъемлемая часть учебного и

рабочего процесса, где происходят события не менее важные, чем лекции и семинары. При этом Институт ориентируется на «концепцию разумного потребления и производства»: использование экологичных материалов при осуществлении комплекса ремонтных работ в помещениях Института; создание условий для отдельного сбора отходов; внедрение систем энергосбережения, которые уменьшают нагрузку на электросеть и способствуют улучшению экологических показателей.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
8.1. Создание на площадках Института коворкинг-зон и «мест встречи» (meeting points)	15 к 2025 г. 20 к 2030 г.
8.2. Обеспечение условий доступа лицам с ограниченными возможностями	100% к 2025 г.
8.3. Доля площадок, оснащенных современными технологическими системами безопасности зданий	70% к 2025 г. 100% к 2030 г.
8.4. Снижение затрат Института на содержание Кампуса с учетом возможностей использования энергосберегающих технологий	10% к 2025 г. 30% к 2030 г.
8.5. Доля энергосберегающих технологий и оборудования, используемых на территории Кампуса	30% к 2025 г. 60% к 2030 г.
8.6. Доля площадок (объектов), оснащенных модернизированными автоматическими системами учета и контроля потребления энергоресурсов	40% к 2025 г. 70% к 2030 г.
8.7. Обеспечение нуждающихся студентов местами в общежитиях	100% к 2030 г.
8.10. Доля арендуемых площадей	22% к 2025 г. 0% к 2030 г.
8.11. Реконструкция комплекса зданий с элементами реставрации и приспособления к современному использованию по адресу: СПб., 3-я линия В. О., д. 30–32	К 2027 г.
8.12. Индекс (оценка удовлетворенности Кампусом)	Индекс Кампуса (рассчитывается по методике, утверждаемой директором Института)

## 9. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА

Образовательные учреждения играют важную роль в развитии страны и того региона, где они располагаются. Они насыщают рынок труда этого региона высококвалифицированными кадрами, являются крупнейшими налогоплательщиками, а также сами являются носителями экспертного знания в лице преподавателей и работников.

Институт занимает ключевые позиции на уровне Санкт-Петербурга и в Северо-Западном федеральном округе, ежегодно выпуская значительное количество выпускников, обладающих исключительными компетенциями в сфере общественно-государственного управления и социально-экономического развития.

Институт имеет возможность интегрировать взаимодействие студентов, преподавателей, выпускников, общественных институтов для обмена опытом, мнениями, знаниями. Институт выступает экспертным центром для решения проблем государственного и муниципального управления.

Политика Института в области экономического развития региона будет направлена на решение следующих задач:

— **добросовестное ведение и достоверная публичная отчетность об основной деятельности.** Институт будет безусловно выполнять свои обязательства как работодатель и налогоплательщик в своей текущей деятельности, разделять усилия региональных органов власти по устойчивому развитию территорий, поддерживать инициативы государственных структур, направленные на социально-экономическое развитие регионов и качество жизни граждан; представлять ежегодные публичные отчеты о проделанной работе, подготовленные по принципу полноты и достоверности содержащейся информации;

— **интеграция с заказчиками.** Институт будет последовательно вовлекать в научно-образовательную деятельность представителей органов власти и коммерческих организаций Санкт-Петербурга и Северо-Западного федерального округа путем включения представителей таких структур в образовательный процесс, реализации совместных проектов регионального развития, установления отраслевых (именных) стипендий, открытия совместных базовых кафедр и научных (исследовательских/прикладных) центров, внедрения совместных программ обучения на базе Института, организации постоянных мест для практики студентов, консультативных советов для создания востребованных программ обучения;



— **формирование каналов прямого взаимодействия.** Институт обеспечит создание каналов взаимодействия (консорциумы, исследовательские центры, конференции, форумы и др.) некоммерческих организаций, органов власти региона, в том числе привлекая студентов для участия в волонтерских программах. Преподаватели и научные сотрудники Института будут участвовать в экспертных и консультативных органах при структурах органов государственной власти в целях предоставления экспертного мнения, консультаций, а также в целях трансфера идей, практик, результатов исследований. Институт будет выполнять инициативные научно-исследовательские проекты и практико-ориентированные исследования в интересах органов государственной власти и органов местного самоуправления, частных компаний и организаций гражданского общества;

— **развитие «экономики знаний».** Институт принимает активное участие в формировании «экономики знаний» СЗФО посредством реализации предприятиями исследований и разработок научных коллективов Института. Отличительная черта участия Института — высокий уровень применения инноваций и использования новых технологий в социально-экономической сфере.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
9.1. Доля работников Института, входящих в экспертно-консультативные органы при органах власти Северо-Западного региона и/или участвующих в качестве независимых директоров (профессиональных поверенных, представителей государства) в органах управления коммерческих компаний	10% к 2025 г. 20% к 2030 г.
9.2. Доля выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников, обучавшихся по образовательным программам	2030 г.: программы бакалавриата и специалитета — не менее 50%; программы СПО — не менее 31%
9.4. Доля активных соглашений с коммерческими организациями и государственными органами региона о практике студентов	70% к 2025 г. 100% к 2030 г.
9.5. Доля обучающихся — победителей региональных конкурсов, получателей региональных премий (стипендий)	5% к 2025 г. 10% к 2030 г.
9.6. Доля работников — победителей региональных конкурсов, получателей региональных премий (стипендий)	5% к 2025 г. 10% к 2030 г.
9.8. Количество реализованных студентами в партнерстве с выпускниками социально значимых проектов для Санкт-Петербурга и/или регионов Северо-Западного федерального округа	5 к 2025 г. 10 к 2030 г.

## 10. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Система управления Институтом к 2030 году пройдет организационно-цифровую трансформацию, которая будет направлена на повышение результативности и качества управления всеми научно-образовательными и вспомогательными процессами в Институте.

В Институте будет формироваться культура деятельности, стремящаяся к постоянным изменениям и совершенствованию, тиражированию лучших практик.

Основные заинтересованные стороны Института будут принимать активное участие в управлении Институтом на стадиях подготовки управленческих решений и оценки эффективности их исполнения (реализации).

Система управления рисками и обратной связи сформирует новый институциональный подход к контролю и оценке деятельности структурных подразделений, каждого работника и партнера Института.

Система управления Институтом как научно-образовательной корпорацией будет охватывать систему взаимоотношений не только между научно-педагогическими работниками и административно-управленческим персоналом, но и между органами управления и партнерами Института, иными заинтересованными сторонами.

Основными целями выстраиваемой системы управления будут: создание действенной системы защиты прав и законных интересов стейкхолдеров Института; сохранность ресурсов и их эффективное использование; снижение рисков, игнорирование необходимости управления которыми в долгосрочной перспективе может повлечь снижение качества научно-образовательных услуг и ценности результатов Института.

К основным органам управления относятся: Попечительский совет Института; Ученый совет Института; Студенческий совет Института; единоличный исполнительный орган — директор Института.

Институт, как научно-образовательная корпорация, придерживающаяся модели цифрового предпринимательского университета, будет базироваться на следующих принципах управления:

— **доверие.** Деятельность администрации Института включает противодействие бюрократизму, несоблюдению этического кодекса, конфликтам интересов. В Институте поддерживается культура партнерства, аргументации, обсуждения, взаимопомощи и поддержки. «Система доверия» расширяет сферу взаимодействия между органами управления и заинтересованными сторо-

нами Института. У преподавателей, студентов и работников появляются рычаги влияния на принимаемые решения в рамках управления Институтом;

— **коллегиальность и консенсус.** Поощряется формирование коллегиальных общественных структур для выработки решений по актуальным задачам, стоящим перед Институтом. Развивается культура консенсуса как позволяющая наилучшим образом учесть позиции всех заинтересованных сторон, даже с учетом риска продолжительных дебатов по интересующей проблематике. Такая система управления повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников Института в его работу, поддерживает желание студентов, выпускников, преподавателей ассоциироваться с Институтом, повышает качество проектов решений и обеспечивает возможность экспертной оценки при принятии таких решений;

— **решения, основанные на анализе данных.** Все поставленные задачи будут нормированы, а ресурсы и время работников — оптимально распределены. «Авралы» останутся уделом далекого прошлого, так как резко снижают качество управления. Система управления Институтом основана на измеримых целевых показателях;

— **обратная связь.** В Институте создана система обратной связи, которая обеспечивает постоянную оценку развития Института заинтересованными сторонами.

Институт предоставляет академическую свободу, исключает принятие решений, касающихся образовательных и научно-исследовательских процессов, без учета мнения научно-педагогических работников. Каждый преподаватель, ученый имеет право и возможность обращаться за разъяснениями относительно таких решений и предлагать разумную альтернативу, выражать свое экспертное мнение. При этом работники и студенты Института берут на себя обязательство безусловного соблюдения корпоративной этики и корпоративных стандартов, закрепленных в нормативных документах Института;

— **прозрачность, открытость, понятность.** Институт руководствуется принципом прозрачности и понятности управленческих процессов. Информация об обсуждаемых и принимаемых решениях должна быть открыта и доступна для всех заинтересованных сторон. В Институте не допускается направление информации, распоряжений, регуляторных актов без указания контактных данных сотрудника, ответственного за сопровождение реализации соответствующего процесса, к которому можно обратиться за разъяснениями по документу;

— **долгосрочность и стабильность.** Важнейшим принципом управления Институтом является принцип долгосрочности принимаемых решений, руководящих принципов, регламентов и политик;

— **правила едины для всех.** Невозможно обойти правила, воспользовавшись административным положением и/или ресурсом. Личная ответственность руководителей за деятельность подразделений, коллективов. Реализация данных

принципов обеспечивает устойчивое и планомерное развитие Института как образовательного и научно-исследовательского центра, нивелирует риски конфликтности в коллективе, демотивации работников и снижения производительности труда;

— **цифровизация.** Внутренние административные процессы переведены в электронную форму с использованием специального программного обеспечения в виде создания единой цифровой экосистемы управления Институтom. Бумажный документооборот будет исключен в максимально возможной степени, за исключением соблюдения внешних требований. Коммуникация внутри Института строится на использовании внутренних электронных коммуникативных цифровых платформ.

Основные органы управления Институтom выступают гарантами качества научно-образовательных услуг, оказываемых Институтom, на регулярной основе в пределах своей компетенции рассматривают вопросы стратегического развития Института, принимают решения и вырабатывают корректирующие действия, направленные на достижение целей и задач настоящей Стратегии, обеспечивают баланс интересов участников научно-образовательной системы Института, выступают «амбассадорами»<sup>2</sup> Института во внешней среде.

---

<sup>2</sup> Под «амбассадором» Института в настоящей Стратегии понимается работник или партнер Института, входящий в органы управления Института, принимающий участие в развитии Института и представляющий Институт при взаимодействии с организациями различных форм собственности, средствами массовой информации и общественными институтами.

## 11. ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

Ключевыми характеристиками предпринимательского университета являются диверсификация источников доходов и высокая эффективность управления активами и финансовыми потоками.

В Институте сформирована система эффективного планирования, прогнозирования и анализа доходов и расходов, реализован комплекс мер по контролю расходования средств через их консолидацию в Центрах затрат. Приносящие доход подразделения Института несут ответственность за выполнение плановых показателей в части поступления средств.

При этом с 2012 по 2019 год финансовая устойчивость во многом обеспечивалась за счет развития основной образовательной деятельности и оказания платных образовательных услуг. Традиционными лидерами выступали образовательные услуги, оказываемые по направлениям подготовки «бакалавриат» и «специалитет».

Объем доходов Института за этот период вырос практически в три раза, при этом доля и структура доходов от основной образовательной деятельности практически не изменились.

В период до 2030 года Институт будет наращивать усилия по развитию магистратуры, аспирантуры, дополнительного профессионального образования, а также увеличению доли доходов от научных и экспертно-аналитических услуг в общей структуре доходов Института.

Финансово-экономическая модель Института будет нацелена на устойчивое развитие научно-образовательной деятельности Института, бездефицитности бюджета и опережающего роста доходов по сравнению с инфляцией.

В Институте, как научно-образовательной корпорации, финансовая устойчивость будет достигаться не только за счет эффективного управления и качественной работы подразделений в целом, но и за счет вклада каждого работника в развитие Института как целостной структуры. Факультеты, кафедры, научные подразделения (лаборатории и центры), административные подразделения, руководствуясь задачами повышения эффективности своей деятельности, будут проводить работу по оптимизации расходов.

### Целевые показатели раздела Стратегии

Наименование показателя	Критерий оценки
11.1. Доля доходов от среднего профессионального образования в общей структуре доходов от образовательных услуг	9% к 2025 г. 12% к 2030 г.
11.2. Доля доходов по направлениям подготовки «бакалавриат» и «специалитет» в общей структуре доходов от образовательных услуг	60% к 2025 г. 40% к 2030 г.
11.3. Доля доходов по направлениям подготовки «магистратура» и «аспирантура» в общей структуре доходов от образовательных услуг	25% к 2025 г. 40% к 2030 г.
11.4. Доля доходов от дополнительного профессионального образования в общей структуре доходов от образовательных услуг	10% к 2025 г. 13% к 2030 г.
11.5. Перечисление на лицевой счет Академии в целях обеспечения устойчивого функционирования и развития Академии 10% от доходов филиала	

## 12. УПРАВЛЕНИЕ И СТРУКТУРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

№	Действия	Ответственность	Периодичность
<b>1</b>	<b>ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ, КОРРЕКТИРОВКА, УТОЧНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЛИТИК И ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b>		
1.1	Внесение изменений и дополнений в стратегические политики Института	Ученый совет	2022 г. 2025 г. 2027 г.
1.2	Внесение изменений и дополнений в целевые показатели Стратегии	Совет по развитию	Ежегодно
<b>2</b>	<b>КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ИНСТИТУТА</b>		
2.1	Выработка общих принципов достижения целей развития, определение методов, критериев оценки результатов, подходов к проведению организационных мероприятий по реализации Стратегии	Директор	—
2.2	Разграничение полномочий и ответственности подразделений по реализации Стратегии	Директор	—
2.3	Мониторинг достижения целевых показателей Стратегии	Отдел стратегического развития	Ежегодно
2.4	Контроль за реализацией Стратегии	Ученый совет	—
<b>3</b>	<b>ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>		
3.1	Подготовка публичного отчета о выполнении Стратегии	Отдел стратегического развития	Ежегодно
<b>4</b>	<b>ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ</b>		
4.1	Принятие решения о выполнении стратегических политик и целевых показателей Стратегии	Ученый совет	2022 г. 2025 г. 2027 г.
4.2	Выработка рекомендаций по реализации стратегических политик и целевых показателей Стратегии	Попечительский совет	Ежегодно

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Амбассадор** — работник или партнер Института, входящий в органы управления Института, принимающий участие в развитии Института и представляющий Институт при взаимодействии с организациями различных форм собственности, средствами массовой информации и общественными институтами.

**Аффилиация** — в научных публикациях этим понятием обозначается как место основной работы автора, так и организация, где проводились исследования в рамках проекта.

**Виртуальная реальность** (virtual reality, VR) — контент, который можно воспроизводить с помощью шлемов виртуальной реальности, смартфонов и других цифровых устройств.

**ВТК** — временные трудовые коллективы, создаваемые в Институте с участием работников.

**Датасет** — набор данных, предназначенный для исследовательских целей.

**Дополненная реальность** (augmented reality, AR) — технология, которая позволяет «накладывать» виртуальный контент на реальный мир.

**Допрофессиональное образование** — образование школьников с 8-го класса, позволяющее им получить знания и навыки возможных профессий.

**Имидж организации** — сформировавшийся эмоционально окрашенный образ организации, совокупность всех представлений об организации, основанных на реальных или мнимых свойствах самой организации, включающих общественное и личностное отношение к организации.

**Предиктивная (предикативная) аналитика** — предсказательная аналитика, включающая методы анализа временных рядов данных и их интерпретацию, позволяющая принять оптимальное (с допустимой степенью надежности) управленческое решение на основе известных событий прошлого и прогнозирования возможного будущего поведения объектов и субъектов.

**Президентская академия** — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Работник** — для целей настоящей Стратегии в это понятие включены научно-педагогические работники (НПР) и административно-управленческий персонал.

**Репутация** — благоприятное мнение, сложившееся о ком-либо, о чем-либо в обществе.

**РИНЦ** — Российский индекс научного цитирования.

**СМУ** — совет молодых ученых.



**СНО** — студенческое научное общество.

**Стратегия** — долгосрочное качественно определенное направление развития Института, касающееся сферы его деятельности, средств и механизмов достижения поставленных целей, системы взаимоотношений внутри Института и позиции Института в окружающей среде, включающее элементы реагирования на появляющиеся новые вызовы, которые могут возникнуть в процессе выполнения Стратегии.

**Стейкхолдеры** — обучающиеся (студенты, аспиранты) в Институте; выпускники Института; работники (научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал) Института; партнеры Института.

**Студент** — для целей настоящей Стратегии в это понятие включены обучающиеся по программам высшего профессионального образования (бакалавриат, специалитет, магистратура), дополнительного профессионального образования и профессиональной переподготовки.

**Смешанная реальность (mixed reality, MR)** — видео, в которых VR-контент совмещается с линейным видеорядом, снимаемым в реальном времени (например, обучающиеся могут увидеть преподавателя в виртуальном мире).

**Университет 1.0** — учебное заведение и образовательная площадка, на которой готовят специалистов.

**Университет 2.0** — концентрация на исследовательской работе и выполнении НИР.

**Университет 3.0** (третья миссия университета) — университет развития предпринимательских компетенций у обучающихся и коммерциализация разработок ученых.

**ЦНОЭ** (цифровая научно-образовательная экосистема) — цифровое сообщество, построенное на принципах активного участия стейкхолдеров во всех направлениях деятельности СЗИУ РАНХиГС.

**ARWU** (Academic Ranking of World Universities) — академический рейтинг университетов мира, составляется в Институте высшего образования Шанхайского университета Цзяо Тун и включает в себя основные высшие учебные заведения, ранжируемые в соответствии с формулой, которая учитывает: выпускников — лауреатов Нобелевской или Филдсовской премии (10%), сотрудников — лауреатов Нобелевской или Филдсовской премии (20%), список высокоцитируемых исследователей «Highly Cited Researchers» (20%), статьи, опубликованные в журналах «Nature», «Science» (20%), индексы цитирования для естественных и гуманитарных наук Института научной информации (англ. Institute for Scientific Information, ISI) Science Citation Index и Social Sciences Citation Index, а также индексы ведущих журналов Arts and Humanities Citation Index (20%), совокупный результат предыдущих показателей по отношению к численности персонала вуза (10%).

**Coursera** — специальная платформа онлайн-образования.

**EdX** — специальная платформа онлайн-образования.

**Green campus** — кампус, придерживающийся экологических стандартов: повышения энергоэффективности, организации отдельного сбора мусора, содействия внедрению принципов экологического образования для целей устойчивого развития, сформулированных ЮНЕСКО.

**Meeting points** — места встреч: небольшие пространства для встреч и обсуждений небольшого количества участников (2–7 человек) в коридорах или специальные выгородки в общественных пространствах, находящиеся в зоне Wi-Fi, оборудованные удобными креслами/пуфами, столиками и розетками для работы и зарядки гаджетов.

**MOOCs** (massive open online courses) — массовые открытые онлайн-курсы.

**Ph.D.** (лат. philosophiae doctor — доктор философии) — ученая степень, присуждаемая в зарубежных странах независимо от специализации.

**RSCI** (Russian Science Citation Index) — база данных авторитетных российских журналов на платформе Web of Science.

**Scopus** — библиографическая и реферативная база данных, инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных журналах, материалах конференций, книжных сериях, а также в отраслевых журналах (trade journals).

**Sport point** — спортивный пункт (мини-спортзал): небольшое помещение вместимостью до 12 человек, оборудованное базовыми тренажерными комплексами для общей физической подготовки, специальной системой вентиляции воздуха, раздевалкой и душевыми кабинами.

**QS** — международный рейтинг университетов QS World University Rankings, ежегодно публикуется британской компанией Quacquarelli Symonds (QS), специализирующейся на образовании и обучении за рубежом. Для получения необходимой информации при составлении рейтинга QS сотрудничает с компанией Elsevier и, соответственно, с базой данных Scopus.

**THE** (Times Higher Education) — рейтинг одноименного британского еженедельного журнала, специализирующегося на новостях и других вопросах высшего образования.

**WoS** (Web of Science) — поисковая интернет-платформа на основе базы данных Web of Science Core Collection, охватывающая материалы по естественным, техническим, общественным, гуманитарным наукам и искусству.