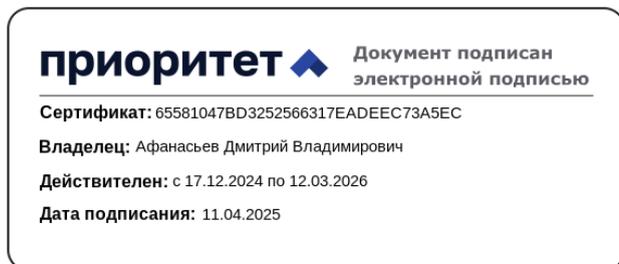


**УТВЕРЖДЕНА**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Заместитель Министра

\_\_\_\_\_/ Д.В.Афанасьев /  
(подпись) (расшифровка)

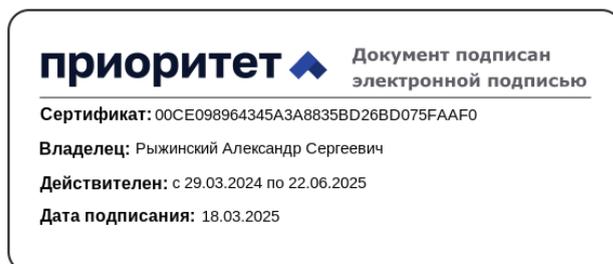


**СОГЛАСОВАНА**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Российская академия музыки  
имени Гнесиных»

Ректор

\_\_\_\_\_/ А.С.Рыжинский /  
(подпись) (расшифровка)



**Программа развития**

**Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Российская академия музыки имени Гнесиных»  
на 2025–2036 годы**

Москва, 2025 год

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА**

- 1.1. Краткая характеристика
- 1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период
- 1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал
- 1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

### **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

- 2.1. Миссия и видение развития университета
- 2.2. Целевая модель развития университета
- 2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)
  - 2.3.1. Научно-исследовательская политика
  - 2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации
  - 2.3.3. Образовательная политика
  - 2.3.4. Политика управления человеческим капиталом
  - 2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика
- 2.4. Финансовая модель
- 2.5. Система управления университетом

### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

- 3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения
- 3.2. Стратегическая цель № 1 - Не менее чем в 80% регионов России развернуть инструментарий широкого музыкального просветительства под брендом Академии как основу оформления национальной идентичности в целом и формирования креативных компетенций и творческой самореализации личности в частности.
  - 3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета
  - 3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета
  - 3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета
- 3.3. Стратегическая цель № 2 - Объединить на базе национального информационного ресурса творческие силы страны для собирания и систематизации научного наследия регионов в сфере традиционного и академического искусства, а также древнерусских певческих традиций. Это будет способствовать росту национального сознания, сохранению интеллектуального наследия страны в области музыкального искусства, открытию новых исследовательских направлений национального масштаба.
  - 3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

#### **4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА**

4.1. Описание проекта

#### **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА**

5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

5.2. Стратегии технологического лидерства университета

5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации

5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства

5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета

5.4. Описание стратегических технологических проектов

5.4.1. Музыкальный суверенитет

5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта

5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта

5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

## 1.1. Краткая характеристика

Российская академия музыки имени Гнесиных — федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования. Учредителем РАМ имени Гнесиных является Министерство культуры Российской Федерации. Полное название образовательной организации: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия музыки имени Гнесиных»; сокращенное и принятое в обиходе название — РАМ имени Гнесиных; дата создания — 15 февраля 1895. Адрес места расположения — 121069 г. Москва, ул. Поварская д. 30-36. Контактный телефон: +7 495 691-15-54. Контактный e-mail: [mailbox@gnesin-academy.ru](mailto:mailbox@gnesin-academy.ru). Официальный сайт: <http://gnesin-academy.ru>.

Российская академия музыки имени Гнесиных — одна из старейших и наиболее авторитетных в стране музыкальных образовательных организаций — ведет свою историю с 1895 года. В 2025 году Академии исполнилось 130 лет.

История Академии неразрывно связана с созданием 15 февраля (2 февраля по старому стилю) 1895 г. Музыкального училища Е. и М. Гнесиных, основанного выпускницами Московской консерватории, пианистками, сестрами Еленой, Евгенией и Марией Гнесиными. Эта дата ознаменовала собой начало создания семьей Гнесиных музыкальных образовательных учреждений, ставших основой уникальной отечественной системы подготовки творческих кадров – школа-училище-вуз.

За последние 10 лет Академия превратилась из вуза, реализующего исключительно программы высшего образования, в крупный образовательный холдинг, в котором реализуются:

- программы высшего образования (9 факультетов, 36 кафедр);
- программы среднего профессионального образования (Музыкальное училище имени Гнесиных, Музыкальное училище эстрадного и джазового искусства);
- предпрофессиональные программы (Музыкальная школа, Музыкальный лицей имени А. В. Александрова);
- программы дополнительного образования (Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры, Центр развития творческих компетенций).

По численности обучающихся - более 3500 тысяч человек - и количеству реализуемых образовательных программ - более 160 - Академия является самым большим музыкальным образовательным учреждением не только среди аналогичных образовательных учреждений России, но и европейских образовательных учреждений в сфере музыкального искусства.

Академия - единственный вуз в России, реализующий весь спектр основных профессиональных образовательных программ по направлениям подготовки и специальностям в сфере музыкального

искусства. В образовательном пространстве Академии сосуществуют и успешно взаимодействуют между собой классические музыкально-исполнительские специальности, научные (музыковедческие) специальности и востребованные современной музыкальной индустрией направления подготовки эстрадных, фольклорных музыкантов, музыкальных журналистов, менеджеров музыкального искусства, специальности музыкальной звукорежиссуры и продюсирования исполнительских искусств. Разнообразие музыкальных специальностей и направлений подготовки в совокупности с их высокопрофессиональным кадровым обеспечением привлекает большое количество иностранных обучающихся.

В разные годы в Академии и училищах обучались такие музыканты, как Людмила Зыкина и Иосиф Кобзон, Лев Оборин и Арам Хачатурян, Микаэл Таривердиев и Давид Тухманов, Евгений Светланов и Зара Долуханова, Геннадий Рождественский и Арно Бабаджанян, Андрей Эшпай и Борис Чайковский, Захар Брон и Наталья Шаховская, Владимир Федосеев и Евгений Кисин, Тихон Хренников и Тимофей Докшицер, Лев Маркиз и Константин Лифшиц, Александр Рудин и Александр Журбин, и многие-многие другие.

Среди выдающихся выпускников последних лет – Анна Аглатова, Петр Налич, Василиса Бержанская, Мария Баракова, Петр Дранга и многие другие.

Академия входит в Топ-10 вузов авторитетного рейтинга лучших университетов мира QS World University Rankings по направлению «Исполнительские искусства» (Performing Arts), что свидетельствует о качестве реализуемых образовательных программ.

Высокий статус Академии сегодня закреплен следующими документами:

- Указ Президента РФ от 11.04.2016 № 175 – Академия отнесена к особо ценным объектам культурного наследия народов РФ;
- Решение Совета Глав правительств СНГ от 21.11.2014 – Академии присвоен статус базовой организации государств-участников СНГ по сотрудничеству в области музыки и образования в сфере культуры и искусства;
- Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 688 «О грантах Президента Российской Федерации в области искусства и культуры» – Академия является грантополучателем Президента РФ;
- Постановление Правительства РФ от 30.10.2021 № 1880 «О приеме лиц, имеющих высшее образование, на конкурсной основе на обучение за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета в федеральные государственные образовательные организации высшего образования по образовательным программам высшего образования (программам специалитета) в области искусств и перечнях таких образовательных организаций, специальностей высшего образования» – Академия один из немногих вузов, получивших право осуществлять прием граждан для получения второго высшего образования за счет средств федерального бюджета.

Академия является главным методологом в области музыкального образования для всей страны - базой Координационного совета Минобрнауки России по области образования «Искусство и культура» (приказ Минобрнауки России от 23.04.2020 № 602 «О координационных советах по

областям образования») и базой федерального УМО по УГСН и УГПС 53.00.00 Музыкальное искусство (приказ Минобрнауки России от 08.09.2015 №987 «О создании федеральных учебно-методических объединений в системе высшего образования»).

На базе Академии также функционируют:

- Федеральный ресурсный информационно-аналитический центр художественного образования, созданный решением Коллегии Минкультуры России от 08.07.2017 № 16;
- Институт контроля качества образования и аккредитации образовательных программ в сфере культуры и искусства, аккредитованный Рособрандзором (распоряжение Рособрандзора от 11.07.2018 № 1093-06) в качестве организации, проводящей аккредитацию государственных образовательных программ сферы культуры и искусства;
- Ассоциация музыкальных образовательных учреждений, объединяющая творческие вузы России, музыкальные училища (колледжи искусств) и музыкальные школы (школы искусств).

С 2019 г. Академия – участник федеральной программы «Творческие люди» Национального проекта «Культура», а с 2025 года - государственной программы «Развитие культуры».

В качестве основного достигнутого результата, подтверждающего эффективность применяемой системы управления вузом и менеджмента качества основных направлений деятельности Академии, можно назвать присуждение Академии в 2022 году Премии Правительства Российской Федерации в области качества (конкурс проводится АНО «Российская система качества» (Роскачество)). Подписанный председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустинным диплом о присуждении Академии лауреатства свидетельствует о том, что Академия является примером внедрения лучших практик управления бизнес-процессами и достигла значительных результатов в области качества продукции и услуг, а также внедрения высокоэффективных методов менеджмента качества. РАМ имени Гнесиных - единственный творческий вуз, удостоенный этой премии.

Исходя из вышесказанного, Академию можно назвать проводником государственной культурной политики, признанным образцом современного, динамично развивающегося музыкального вуза, отвечающего лучшим национальным и международным стандартам качества образования, лидером отечественного образования в сфере культуры и искусства.

## **1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период**

*Ключевые результаты в сфере образовательной деятельности*

- Общее количество обучающихся по основным образовательным программам Академии (высшее и среднее профессиональное образование) увеличилось в полтора раза с 2240 человек в 2014 г. до 3124 человек в 2024 г.
- Доля иностранных обучающихся в общем контингенте по высшему образованию выросла более чем в 2 раза: с 9,23% в 2014 г. до 27,12% в 2024 г. Количество стран, которые представляют иностранные обучающиеся, увеличилось с 15 в 2014 г. до 50 стран в 2024 г.

- Количество специальностей и направлений подготовки высшего образования увеличилось почти в 5 раз: с 7 в 2014 г. до 34 в 2024 г. За время участия Академии в ПСАЛ “Приоритет-2030” в 2022-2024 гг. открыты 4 новые программы высшего образования (в том числе во исполнение Поручения заместителя Председателя Правительства Российской Федерации от 04 декабря 2018 г. № ОГ-П44-8561), среди которых - первая программа двойного диплома совместно с НИУ ВШЭ, а также две уникальные программы среднего профессионального образования (мастер по ремонту и обслуживанию музыкальных инструментов (клавишные инструменты), мастер по ремонту и обслуживанию музыкальных инструментов (орган)). В данный момент Академия реализует 161 программу высшего, среднего профессионального и дополнительного образования.
- Академия большое внимание уделяет образовательным программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре и программам подготовки кадров высшей квалификации в ассистентуре-стажировке. Доля таких обучающихся от общего количества обучающихся по программам высшего образования составила 29,7% в 2024 г., что более чем в 2 раза больше показателя 2014 г. (13,8%).
- Количество программ дополнительного образования и дополнительного профессионального образования увеличилось в 7,5 раз с 13 шт. в 2014 г. до 99 шт. в 2024 г.
- Количество завершивших обучение по программам дополнительного профессионального образования с 2014 г. выросло в 10 раз - до 4840 чел. в 2024 г. из 87 субъектов РФ, в том числе с новых присоединенных территорий. В 2019 г. с целью подготовки слушателей на курсах повышения квалификации в рамках Федерального проекта «Творческие люди» Национального проекта «Культура» по инициативе Минкультуры России в Академии учрежден Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры. Число работников культуры, прошедших повышение квалификации на базе Центра Академии, составило за 2019-2024 гг. 22 725 человек. Это один из самых высоких показателей среди вузов творческой направленности.
- Средний балл ЕГЭ и дополнительных вступительных испытаний поступающих в Академию на программы высшего образования (бакалавриат и специалитет) увеличился с 77,48 баллов в 2014 году до 86,83 баллов в 2024 году.
- Высокий спрос на образовательные услуги Академии подтверждается стабильно высоким конкурсом при поступлении: около 3-х человек на место по программам высшего образования.

*Ключевые результаты в сфере научно-исследовательской и творческой деятельности:*

Приоритетными направлениями развития научно-исследовательской деятельности РАМ имени Гнесиных в 2014-2024 гг. являлись следующие: выполнение фундаментальных и прикладных исследований в области музыкального искусства и педагогики; организация и проведение научных и научно-практических конференций, симпозиумов, семинаров всероссийского и международного масштаба, в том числе с использованием новых информационных технологий; подготовка учебных изданий в области музыкального искусства; оказание консультативной поддержки музыкальным школам, колледжам и вузам искусств; сохранение нематериального культурного наследия народов Российской Федерации и его использование в целях образования и

воспитания; расширение присутствия РАМ имени Гнесиных в качестве научной организации в иностранных государствах; установление и развитие международных отношений в области науки, культуры и искусства; поддержка научных и творческих инициатив молодых ученых — студентов и аспирантов.

- За предшествующие 10 лет педагогами и научными сотрудниками Академии издано свыше 5000 научных изданий различных типов: монографии, научные статьи, в том числе в журналах ВАК РФ и в изданиях, входящих в базы Scopus и Web of Science, а также учебные и учебно-методические труды. Свыше 40 проектов стали победителями конкурсов РГНФ, РФФИ, РФК, ПФКИ и гранта Президента Российской Федерации. Значительную часть составили проекты, выполняемые молодыми учеными.
- Академия является учредителем трех важных для российского музыковедения научных журналов: “Ученые записки Российской академии музыки имени Гнесиных” (входит в Перечень ВАК). В 2017 году был учрежден журнал “Современные проблемы музыковедения / Contemporary Musicology”, который в 2024 году вошел в базу данных Scopus. Журнал является двуязычным, издается на русском и английском языках. А в 2021 году Академия стала учредителем научного журнала “Проблемы музыкальной науки / Music Scholarship”, вошедшего в международную базу данных Web of Science. В 2024 году журнал был переименован в “Russian Musicology” и с этого времени издается только на английском языке. С 2024 года оба журнала входят в Ядро РИНЦ.
- В 2021 г. учреждено Издательство “Российская академия музыки имени Гнесиных”, в период с 2021 по 2024 гг. опубликовано более 150 изданий, включая монографии, учебные пособия, курсы лекций и мультимедийные издания.
- Среди вузов, подведомственных Министерству культуры РФ, за последние 10 лет существенно выросло количество научных публикаций, благодаря чему рейтинг Академии в РИНЦ вырос на 24 позиции. Также выросли и показатели публикационной активности ППС и научных сотрудников Академии: с 2014 средневзвешенный импакт-фактор журналов, в которых были опубликованы статьи, вырос в два раза; число статей, публикуемых в журналах, входящих в базы данных Scopus и WoS выросло более, чем в 7 раз.
- С 2019 года Академия ведет направленную работу с партнерами по научному взаимодействию. По инициативе и на базе РАМ имени Гнесиных созданы:
  - Координационный совет российских консерваторий по научному взаимодействию, в который вошли проректоры по научной работе всех консерваторий федерального уровня (Астраханская, Казанская, Московская, Нижегородская, Новосибирская, Петрозаводская, Ростовская, Санкт-Петербургская, Саратовская и Уральская консерватории);
  - Консорциум российских консерваторий - для создания и пополнения базы данных информационного ресурса “Карта музыкальной науки России”, в который вошли Казанская, Нижегородская, Новосибирская, Петрозаводская, Ростовская, Санкт-Петербургская и Саратовская консерватории;
  - Консорциум творческих вузов и научно-исследовательских институтов по музыкально-театральному направлению, объединивший Казанскую, Санкт-Петербургскую

консерватории, Академию Русского балета имени А.Я. Вагановой, Московскую хореографическую академию, Российский институт истории искусств и Государственный институт искусствознания.

- Каждый год Академией реализуется более 1000 творческих мероприятий, концертов, мастер-классов, открытых уроков и творческих встреч. Только с 2019 по 2024 год реализовано более 6800 таких мероприятий.
- Объем поступивших средств из внебюджетных источников, в том числе от выполнения научно-исследовательских и творческих проектов, с 2014 г. по 2024 г. увеличился в 5,5 раз - до 833 567 тыс. руб.

#### *Ключевые результаты в области управления человеческим капиталом:*

- В рамках кадровой политики Академия старается не только сохранять традиции и создавать все необходимые условия для передачи бесценного опыта заслуженных деятелей, входящих в штат Академии, но и давать возможность молодым педагогам проявить себя. В период с 2014 г. по 2024 г. доля молодых педагогов (до 39 лет), реализующих программы высшего образования, остается стабильной - около 20%.
- Количество педагогов-практиков, привлекаемых к реализации программ высшего образования, составляет 11,2% в 2024 г.
- За период с 2021 по 2024 гг. в рамках Международной зимней и летней школы Академии Gnesin PRO, в которой принимают участие педагоги Академии, состоялось более 1700 мероприятий с участием 465 слушателей со всей России.
- Академическая мобильность педагогов Академии осуществляется не только во всероссийском масштабе, но и в международном: в рамках проекта “Гнесинка без границ” мероприятия по популяризации гнесинской школы и распространению российского культурного кода состоялись на территории 18 стран в период с 2021 по 2024 гг.

#### *Ключевые результаты в сфере развития кампуса:*

- Общий объем площадей реализации образовательных программ возрос с 15 494 м<sup>2</sup> в 2014 г. до 19 072 м<sup>2</sup> в 2024 г.
- Для реализации инновационных и экспериментальных проектов, в том числе выходящих за рамки сферы музыкального искусства и креативных индустрий, учреждена Лаборатория прикладных исследований и разработок на базе Центра развития творческих компетенций.
- Для интенсификации научно-исследовательской работы учреждены 4 новых научных центра (Научно-творческий центр по изучению проблем музыкального театра, Научно-творческий центр современной музыки, Центр современных технологий в области науки, образования и педагогики, Научно-творческий центр по изучению российско-китайских музыкальных связей), научно-издательский центр - Издательство “Российская академия музыки имени Гнесиных”, а также Отдел наукометрии и рейтинговых стратегий, в задачи которого входит работа по сбору статистических наукометрических данных, продвижению результатов научной деятельности Академии в международных базах данных при взаимодействии со

специализирующимися в этой области партнерами - Научной электронной библиотекой и АНРИ.

- В 2022 г. создан первый локальный студенческий музыкальный лейбл «Дом Гнесиных», осуществляющий запись, администрирование и дистрибуцию фонограмм на цифровые стриминговые площадки (Яндекс.Музыка, VK музыка, Звук и другие), а также продвижение выпущенных музыкальных релизов, исполнителей лейбла на музыкальном рынке. За время существования лейбла выпущено 37 релизов.
- За время участия Академии в программе ПСАЛ «Приоритет-2030» с целью повышения уровня качества реализации образовательных услуг закуплено более 1120 новых музыкальных инструментов, отремонтировано более 50 музыкальных инструментов и обновлено 75 помещений и учебных аудиторий, произведено оснащение новейшим оборудованием студии звукозаписи и концертных залов.

*Ключевые результаты в области укрепления бренда и общественного признания:*

- В 2024 году все образовательные программы уровня бакалавриата, специалитета и магистратуры УГСН 53.00.00 получили свидетельства о международной и профессионально-общественной аккредитации, сведения о которых размещаются в Реестре аккредитованных образовательных программ (росаккредитация.рф) и в Азиатско-Тихоокеанском реестре аккредитованных вузов и образовательных программ DAQAR.
- В 2024-2025 гг. в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 20.06.2022 № 388 «О праздновании 150-летия со дня рождения Е.Ф. Гнесиной» успешно реализован ряд мероприятий, посвященных юбилею Е.Ф. Гнесиной – выдающемуся деятелю музыкальной культуры, педагогу, просветителю, создателю всемирно известных «гнесинских» музыкальных учреждений.

### **1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал**

На основе изложенных в п. 1.2. настоящей Программы количественных характеристик результатов развития Академии в период с 2014 по 2024 гг., РАМ имени Гнесиных сегодня может быть признана одним из наиболее динамично развивающихся творческих вузов, имеющих потенциал для превращения в ведущий мировой образовательный и научно-творческий центр развития не только в сфере музыкального искусства, но и в области технологического лидерства на стыке разных областей знаний. Высокий потенциал вуза подтверждается:

а) **в разрезе национальной конкурентоспособности:** включением в образовательную деятельность вуза всех существующих специальностей и направлений подготовки в сфере музыкального искусства; высоким качеством образовательных программ, подтвержденным востребованностью выпускников; подкреплением образовательной деятельности актуальными научными исследованиями и методическими разработками; высоким гарантированным привлечением к преподаванию ведущих профессионалов отрасли (115 педагогов и сотрудников имеют ученые степени — 21 доктор наук, 94 кандидатов наук), 228 педагогов имеют ученые звания (105 профессоров, 123 доцента), 111 педагогов имеют государственные почетные звания (в

том числе: 25 Народных артистов РФ, 47 Заслуженных артистов РФ, 18 Заслуженных деятелей искусств РФ, 9 Заслуженных работников высшей школы РФ, 11 Заслуженных работников культуры РФ);

**б) в разрезе международной конкурентоспособности:** высоким международным статусом Академии, подтвержденным востребованностью образовательных программ среди иностранных абитуриентов; четырьмя успешными международными и профессионально-общественными аккредитациями (2012, 2015, 2019, 2024); деятельностью единственной среди музыкальных вузов России кафедры ЮНЕСКО (кафедра музыкального мастерства и современного исполнительства); активным осуществлением международных академических обменов;

**в) в разрезе достижения Национальных целей Российской Федерации:** нацеленностью на создание благоприятных условий для самореализации и развития талантов в рамках реализации трехступенчатой системы музыкального образования (школа-училище-вуз); ориентацией на воспитание гармонично развитой и социально-ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций в рамках впервые апробированных в Академии в 2011 г. и сегодня успешно внедряемых с методической помощью Академии в регионах Российской Федерации общеразвивающих, предпрофессиональных, основных и дополнительных профессиональных программ в области этномузыкологии, фольклорного искусства, обучения исполнительству на национальных инструментах народов России.

Уникальные характеристики, которые позволяют Академии претендовать на достижение заявленной в п. 2 настоящей Программы целевой модели, включают:

*Комплексность музыкального образования:* РАМ имени Гнесиных — единственный музыкальный вуз России, реализующий образовательные программы всего комплекса направлений подготовки и специальностей в сфере музыкального искусства на всех уровнях музыкального образования. Преемственность образовательных, творческих и научно-методических технологий является основой высокоэффективного непрерывного формирования музыканта-профессионала с 5-6 лет до 27-30 лет. Данные наработки являются фундаментом для создания педагогических технологий в области формирования креативных компетенций личности нового формата.

*Демократичность:* среди старейших российских музыкальных вузов Академия считается самым демократичным, объединяющим как классические музыкальные специальности и направления подготовки, так и современные, востребованные российскими и общемировыми креативными индустриями (направления эстрадной, фольклорной музыки, специальности музыкальных звукорежиссеров и продюсеров исполнительских искусств).

*Открытость новому:* в советский период Государственный музыкально-педагогический институт имени Гнесиных (так до 1992 г. называлась Российская академия музыки имени Гнесиных) впервые начал реализацию образовательных программ исполнителей на народных инструментах, дирижеров народного хора, музыкальных звукорежиссеров. За последние 15 лет Академия явилась разработчиком уникальных образовательных программ подготовки

музыкальных журналистов, менеджеров музыкального искусства, этномузыкологов, исполнителей на национальных инструментах народов России, специалистов в области компьютерной музыки и аранжировки, музыкальных продюсеров, артистов мюзикла, медиакомпозиторов. Данные образовательные программы сегодня вслед за Академией внедряют в других образовательных организациях страны.

*Лидерство в определении стратегии развития музыкального образования:* РАМ имени Гнесиных является базовой организацией Координационного совета Минобрнауки России по области образования «Искусство и культура», Федерального учебно-методического объединения в системе среднего профессионального и высшего образования в сфере музыкального искусства и разработчиком федеральных государственных образовательных стандартов по большинству специальностей и направлений подготовки в сфере музыкального искусства. Новые профили в рамках направлений подготовки и специальностей с 2008 г. проходили апробацию в стенах Академии и после этого фиксировались в проектах нормативно-правовых документов.

*Крупнейшая научно-исследовательская база:* К 2024 году РАМ имени Гнесиных стала крупнейшим научным центром и лидером в области музыковедения в России, объединив российские консерватории для реализации совместных более масштабных мероприятий. Создание Координационного совета российских консерваторий по научному взаимодействию на базе Академии в 2019 году стало отправной точкой в разработке новых научно-исследовательских проектов, среди которых Единый научный ресурс “Карта музыкальной науки России”. Для эффективного взаимодействия с консерваториями и пополнения научно-исследовательской базы работает кластер научно-творческих центров по ключевым направлениям музыкальной науки: музыкальный театр - Научно-творческий центр по изучению проблем музыкального театра, современная музыка - Научно-творческий центр современной музыки, музыкальная педагогика - Центр современных технологий в области науки, образования и педагогики, этномузыкология - Музыкально-этнографический центр имени Е.В. Гиппиуса. На базе этих центров и кафедр, ведущих активную научную деятельность, регулярно проводится ряд мероприятий, объединяющих и поддерживающих ведущих ученых - кандидатов и докторов наук, научных сотрудников, научно-педагогических работников со всей России (конференции, конкурсы, форумы). С 2017 года Академия ведет направленную работу по повышению публикационной активности и наукометрических показателей своих авторов, а также продвижению журналов в международное научное пространство.

*Бренд “Гнесинского дома”* формируется в значительной мере членами профессорско-преподавательского состава, сотрудниками и выпускниками Академии. В его основе – первоначальная идея Елены Фабиановны Гнесиной: “Музыка в каждый дом”, заложенная в “геном” Академии. Этот бренд помогает Академии в ближайшей перспективе реализации Программы развития вывести миссию Елены Фабиановны на новый уровень – “Музыка в каждую душу” - как основу формирования патриотичной, социально-ответственной личности с реализованным творческим потенциалом не только в сфере музыкального искусства, но и в других областях знаний, требующих развития креативного мышления и нестандартных подходов.

Выделенные конкурентные преимущества позволяют Академии претендовать на роль флагмана в сфере образовательной, научной и творческой деятельности не только в области музыкального искусства, но и выходить за ее границы, осуществляя междисциплинарные мега-проекты с участием крупнейших ИТ-компаний, региональных властей, классических вузов и вузов творческой направленности, что описано в п. 2 Настоящей программы (Целевая модель).

#### **1.4. Вызовы, стоящие перед университетом**

Программа развития РАМ имени Гнесиных до 2030 года и плановый период до 2036 года предполагает не столько интенсивный рост всех показателей эффективности (поскольку по многим показателям Академия уже является лидером в своей отрасли), сколько переориентацию на новые рынки, продиктованную адаптацией к современной отраслевой конъюнктуре и нарративам второй четверти 21 века, и трансформацию в центр методологического и технологического лидерства в сфере креативных индустрий, педагогики и просветительства. В связи с этим перед Академией встает ряд ограничений и вызовов:

*внутреннего характера:*

**Недостаток компетенций в области трансфера знаний и технологий, коммерциализации РИД:** Академия обладает достаточно ограниченным набором отлаженных схем коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и практически не имеет опыта в сфере трансфера технологий. Разработанная целевая модель предполагает как интенсивный рост, так и диверсификацию исследований и разработок, результатом которых являются объекты интеллектуальной собственности, которые, в дальнейшем, становятся базисом инноваций, содействуя повышению конкурентоспособности как Академии, так и организаций-партнеров. Данное ограничение снимается детальной проработкой политики в области инноваций и коммерциализации РИД, направленной в первую очередь на развитие культуры работы с интеллектуальной собственностью и культуры взаимодействия с партнерами в различных форматах коммерциализации интеллектуальной собственности, что потребует пересмотра модели управления и разработки новых локальных нормативных актов.

**Инфраструктурные ограничения:** несмотря на увеличение в период с 2014 по 2024 гг. в 1,92 раза площадей, предназначенных для реализации образовательных программ, проблема нехватки помещений в полной мере не преодолена. За тот же период количество обучающихся по основным образовательным программам выросло более чем в полтора раза. Дальнейшее увеличение контингента находится сегодня в прямой зависимости от решения проблемы расширения учебных площадей. Более того, новые направления деятельности Академии, очерченные в целевой модели, предполагают развитие не только учебных, но и социальных, а также научных площадей. Так, Иммерсивный центр национальных культур (см. пункт 3.1.2 Программы развития) предполагает создание уникального технологического пространства, направленного на формирование креативных компетенций человека. Для нивелирования данного ограничения Академия планирует развивать взаимовыгодное взаимодействие с властями региона и представителями реального сектора экономики, заинтересованными в привлечении

дополнительных инвестиций в эту сферу, а в среднесрочной перспективе – наращивать объемы гибридного (смешанного) обучения для сокращения дефицита аудиторного фонда.

**Дефицит жилого фонда:** студенческое общежитие (адрес: 123308 г. Москва, Хорошевское шоссе, 96) площадью 11 280 м<sup>2</sup> рассчитано на 700 обучающихся. Академия нуждается в строительстве новых корпусов общежитий, в которых должно быть обеспечено не только комфортабельное проживание, но и возможности для самостоятельных занятий и досуга обучающихся (спортивный, концертный залы, репетитории). Частичным решением данной проблемы станет строительство нового здания общежития, запланированное на период 2025-2030 гг. Однако до момента его ввода в эксплуатацию Академии необходимо придерживаться организационного плана в оказании материальных и иных мер поддержки обучающихся, в частности иностранных, которые на данный момент составляют четверть от общего контингента.

**Кадровая ригидность:** традиции, сильная исполнительская и методическая школа, устойчивые ценности Гнесинского дома являются не только его сильной стороной, но и формируют определенную инерционность коллектива в период быстрого развития Академии, порождают страх неопределенности и сопротивление изменениям. Такая когнитивная ригидность не подлежит воздействию приказного порядка, однако может быть снижена за счет грамотно выстроенной кадровой политики по следующим двум направлениям: широкое информирование и приглашение к активному участию всех внутренних стейкхолдеров в процессы планирования, актуализации и реализации Программы развития.

*внешнего характера:*

**Зависимость ключевых образовательных и научных направлений от иностранного оборудования и программного обеспечения:** является как ограничением, так и вызовом, открывающим окно возможностей для Академии. Так, в рамках консорциума к реализации запланирован стратегический технологический проект “Музыкальный суверенитет” (см. пункт 5.4. Программы).

Разработанная целевая модель Академии отвечает на определенные вызовы внешнего и отраслевого контекста, среди которых:

- формирование национальной идентичности на базе отечественной музыкальной культуры;
- возрастающая потребность творческой самореализации личности;
- необходимость развития креативных компетенций для обеспечения прорывных результатов по приоритетным направлениям научно-технологического развития страны;
- кризис смыслов в творческом образовательном пространстве: запрос на смену модели коммуникации, появление новых требований к образовательной среде от непосредственных стейкхолдеров в связи со сменой поколений.

Целевая модель Академии, описанная в данной Программе, учитывает как обнаруженные возможности и ограничения, так и накопленный совокупный опыт по описанным направлениям деятельности. Достижение целевой модели станет результатом апробации Академией новых

практик в системе профессионального образования, просветительства и партнерского взаимодействия творческого вуза, которые затем могут быть масштабированы на национальном уровне.

## 2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### 2.1. Миссия и видение развития университета

**Миссия** — создание, сохранение и распространение в национальном и мировом пространстве ценностей отечественной музыкальной культуры, несущих идеалы гуманистического служения музыканта, его открытости непрерывному позитивному преобразованию ноосферы.

С учетом миссии и в рамках сформированной целевой модели Академия выделяет **три стратегические цели** своего развития до 2030 года и плановый период до 2036 года:

1. Не менее чем в 80% регионов России развернуть инструментарий широкого музыкального просветительства под брендом Академии как основу оформления национальной идентичности в целом и формирования креативных компетенций и творческой самореализации личности в частности.

Стратегия достижения цели №1 изложена в пункте 3.1. настоящей Программы развития.

2. Объединить на базе национального информационного ресурса творческие силы страны для собирания и систематизации научного наследия регионов в сфере традиционного и академического искусства, а также древнерусских певческих традиций. Это будет способствовать росту национального сознания, сохранению интеллектуального наследия страны в области музыкального искусства, открытию новых исследовательских направлений национального масштаба.

Стратегия достижения цели №2 изложена в пункте 3.2. настоящей Программы развития.

3. Технологическое лидерство в области звукового дизайна и музыкального производства. Разработка и трансфер не менее 2-х продуктов-результатов проекта стратегического технологического лидерства с уровнем готовности технологии (УГТ) не ниже 8-го (окончательно подтверждена работоспособность образца, запущены опытно-промышленное производство и сертификация), направленного на формирование технологического суверенитета страны в целом и на удовлетворение острого отраслевого спроса в сфере музыкальной звукорежиссуры в частности.

Стратегия достижения цели №3 изложена в разделе 5 настоящей Программы развития.

Целевая модель и стратегические цели, представленные в Программе развития РАМ имени Гнесиных, направлены в первую очередь на решение задач, которые определяются документами стратегического планирования Российской Федерации:

- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»:

- пункт б) реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотической и социально ответственной личности; пункт е) технологическое лидерство.
- Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»: пункт д) раздела 21, пункт ж) раздела 21, пункт в) раздела 24, пункт д) раздела 24, пункт г) раздела 47.
  - Концепция технологического развития на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-р.
  - Согласно Указу Президента Российской Федерации от 18.06.2024 г. № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» целевая модель РАМ имени Гнесиных соответствует:
    - приоритетному направлению научно-технологического развития № 6. Укрепление социокультурной идентичности российского общества и повышение уровня его образования;
    - критической технологии № 17. Современный инструментарий исследования и укрепления цивилизационных основ и традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества, включая историко-культурное наследие и языки народов Российской Федерации;
    - сквозной технологии № 25. Технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти.

## **2.2. Целевая модель развития университета**

Согласно национальным приоритетам, описанным в документах федерального уровня, в данный момент развития страны остро стоит вопрос о сохранении и популяризации наследия русской музыкальной культуры в единстве ее академических, духовно-певческих и фольклорных традиций. Область особого внимания образует музыкальное наследие многочисленных народов Российской Федерации. Задача такого значения должна быть поручена не частным организациям и коммерциализированным структурам, а учреждениям, имеющим государственный статус, осознающим уровень возложенной на них ответственности. В 2036 году РАМ имени Гнесиных, согласно целевой модели, выступает главным музыкальным просветителем страны, эффективно реализующим поставленные задачи через высокотехнологичные иммерсивные и интерактивные форматы взаимодействия, используя при этом новейшие научные и педагогические технологии. Просветительский вектор окажет значительное влияние на укрепление общественно значимых ценностей: преемственности поколений, верности традициям, высоких духовно-нравственных ориентиров, которые отражаются, поддерживаются, развиваются в культуре и в творчестве. Система мероприятий для достижения поставленной цели будет также служить ответом на вызовы, с которым сталкивается отрасль, и противостоять процессам регрессии, дефицита кадров и т.д. (подробнее см. пункт 3.1. Программы).

Академия – одна из наиболее авторитетных организаций, внесших значительный вклад в сохранение и развитие музыкального наследия страны, - имеет базу, методологию, компетенции,

позволяющие принять на себя поставленную задачу во всей полноте и многообразии подзадач. Это, в свою очередь, ведет к трансформации самой Академии - переходу от относительно локальных запросов, сложившихся в иных исторических контекстах, к активной роли в распространении знаний, культуры и норм в более сложной социокультурной системе.

Готовность ставить подобную задачу подкрепляется пулом соответствующих научных исследований: они охватывают практически весь спектр актуальной проблематики, характеризующей современное состояние науки о музыке как в ее традиционном аспекте, так и в аспекте выхода в широкое пространство междисциплинарных и прикладных исследований. Гнесинская наука, подобно самой Академии, объединяющей в своей структуре традиционные и новые образовательные направления, сочетает фундаментальный и экспериментальный векторы, в некоторых своих формах прямо отвечая на актуальные запросы общества.

Выход Академии за пределы профессионального контура позволит ей реализовать еще одну амбициозную цель - стать центром креативных индустрий, где создаются проекты в пограничных областях науки и искусства, а также в еще формирующихся направлениях; где предлагаются и тестируются идеи на стыке различных дисциплин, творческих и технологических направлений. Приоритетными в данном контексте являются междисциплинарные проекты, нацеленные на локализацию отдельных видов отраслевых разработок и производств в условиях сокращения импорта и ухода иностранных компаний. К 2036 году Академия планирует завершить и вывести на УГТ-8, как минимум, два таких продукта.

Таким образом, в основе целевой модели РАМ имени Гнесиных лежит спиралевидная динамика развития первоначальной миссии основательницы Академии Ел. Ф. Гнесиной - музыкальное просветительство широких масс как основа формирования национальной идентичности страны в целом и творческой самореализованной личности с креативным мышлением в частности.

2024 Текущая модель	Направление трансформации / Количественные показатели достижения целевой модели	2036 Целевая модель
<p><i>Вуз-кузница уникальных профессионалов и специалистов,</i> оперативно реагирующий на запросы со стороны реального сектора экономики открытием новых образовательных программ среднего профессионального и высшего образования</p>	<p style="text-align: center;"><b>ОБРАЗОВАНИЕ</b> ← → <b>ПРОСВЕТИТЕЛЬСТВО</b></p> <p><b>Показатели:</b> 1. Количество программ дополнительного образования детей и взрослых (от 5 до 80 лет), направленных на развитие творческих компетенций, реализуемых на базе РАМ: 16 шт. (2024 г.) → 200 шт. (2036 г.). 2. Ежегодный охват обучающихся по программам дополнительного образования детей и взрослых (от 5 до 80 лет), направленных на развитие творческих компетенций, реализуемых на базе РАМ: 73 чел. (2024 г.) → 3000 чел. (2036 г.). 3. Количество ежегодных проектов просветительской направленности в сфере музыки и в смежных видах искусств, реализуемых с участием РАМ в качестве базового партнера: 10 шт. (2024 г.) → 100 шт. (2036 г.). 4. Количество межотраслевых образовательных программ двойных дипломов с иными российскими и зарубежными образовательными организациями по направлениям и специальностям, отвечающим на вызовы современных креативных индустрий: 1 шт. (2024 г.) → 5 шт. (2036 г.). 5. Ежегодное количество слушателей, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования: 4840 чел. (2024 г.) → 6000 чел. (2036 г.). 6. Количество человек, принимающих участие в ежегодных викторинах, диктантах и олимпиадах, связанных с академической и народной музыкальной культурой: 2000 чел. (2024 г.) → 50 000 чел. (2036 г.). 7. Количество собственных массовых открытых онлайн курсов просветительской направленности: 3 шт. (2024 г.) → 15 шт. (2036 г.). 8. Ежегодное количество посетителей Иммерсионного центра национальной культуры: 0 чел. (2024 г.) → 10 000 чел. (2036 г.).</p>	<p><i>Академия профессионального образования и музыкального просветительства,</i> постоянно влияющая на позитивные изменения в обществе на уровне отдельной личности; создание институциональных условий для постоянного профессионального развития граждан, в том числе получения новых профессий, знаний и компетенций</p>
<p><i>Элитный вуз с высокими вступительными требованиями,</i> закрытая система, объединяющая разные уровни профессионального образования для подготовки высококвалифицированных профессионалов</p>		<p><i>Открытый вуз высшей лиги,</i> реализующий принципы «образование для всех» и «непрерывное образование в течение всей жизни» - создание системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию</p>

<p><i>Вуз, определяющий стратегию развития профессионального музыкального образования</i> через нормативные документы и устоявшиеся педагогические технологии и методологии</p>	<p style="text-align: center;"><b>ОТРАСЛЕВАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ</b></p> <p><b>Показатели:</b> 1. Количество детских школ искусств (далее - ДШИ), принявших участие в процессах трансформации педагогических технологий с помощью программ, разработанных РАМ: 0 шт. (2024 г.) → 1000 шт. (2036 г.). 2. Количество педагогов ДШИ, прошедших программу формирования новых педагогических технологий на базе РАМ: 0 чел. (2024 г.) → 2000 чел. (2036 г.). 3. Количество представителей руководящих составов ДШИ, прошедших программу трансформации ДШИ на базе РАМ: 0 чел. (2024 г.) → 300 чел. (2036 г.). 4. Количество абитуриентов, поступающих в ДШИ / ССУЗ / ВУЗ на обучение по редким специальностям: 50 чел. (2024 г.) → 250 чел. (2036 г.). 5. Количество обновленных образовательных программ в ДШИ - 0 шт. (2024 г.) → 100 шт. (2036 г.).</p>	<p><i>Вуз-трансформатор творческого образования,</i> предлагающий новые педагогические технологии формирования творческой личности и транслирующий новые смыслы творческого образования в отрасли</p>
<p><i>Вуз, определяющий и внедряющий механизмы продвижения результатов научно-исследовательской деятельности и научного взаимодействия</i> через создание научной инфраструктуры</p>	<p style="text-align: center;"><b>НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b></p> <p><b>Показатели:</b> 1. Количество научно-творческих и исследовательских центров, работающих по приоритетным научным направлениям, созданных на базе РАМ: 4 шт. (2024 г.) → 7 шт. (2036 г.). 2. Количество ежегодных исследований, проводимых на базе научно-творческих центров РАМ, выполняемых в том числе по заказу представителей реального сектора экономики: 6 шт. (2024 г.) → 12 шт. (2036 г.). 3. Количество зарегистрированных НИОКТР в год: 2 шт. (2024 г.) → 10 шт. (2036 г.). 4. Количество научных сотрудников научно-творческих центров РАМ: 2 штатных ед. (2024 г.) → 12 шт. (2036 г.).</p>	<p><i>Международная междисциплинарная научно-исследовательская организация,</i> обеспечивающая работу кластеров научных и проектных групп и сетевое взаимодействие в рамках консорциумов</p>

<p><i>Вуз, использующий ограниченный набор механизмов коммерциализации стихийной интеллектуальной собственности и РИД: издательская деятельность, концертная деятельность, музыкальные релизы</i></p>	<p align="center"><b>ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РИД</b></p> <p><b>Показатели:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Доля внебюджетных средств, поступивших от использования РИД и выполнения научно-исследовательских/творческих услуг, в общем объеме внебюджетных средств: 5% (2024 г.) → 15% (2036 г.).</li> <li>Количество конкурентоспособных продуктов, разработанных в рамках консорциумов на базе РАМ, отвечающих приоритетным направлениям научно-технологического лидерства РФ: 0 шт. (2024 г.) → 3 шт. (2036 г.).</li> <li>Количество обучающихся РАМ, вовлеченных в научно-исследовательские проекты, направленные на создание результатов в продуктовой логике: 10 чел. (2024 г.) → 100 чел. (2036 г.)</li> <li>Количество обучающихся РАМ, получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию в области проектного управления и культуры предпринимательства: 40 чел. (2024 г.) → 150 чел. (2036 г.)</li> </ol>	<p><i>Академия как центр креативных индустрий - разработчик востребованных продуктов, в том числе по приоритетным направлениям технологического лидерства, совместно с представителями реального сектора и обучающимися, вовлеченными в передовые исследовательские проекты на базе Лаборатории прикладных исследований и разработок</i></p> <p><i>Академия - платформа взаимодействия исследовательских организаций, высокотехнологичных предприятий, государственных заказчиков и представителей реального сектора по приоритетным направлениям СНТР в сфере креативных индустрий</i></p>
---	---	---

<p><i>Вуз-кузница узконаправленных специалистов, подготовка кадров для конкретных рынков под конкретные задачи по учебным планам с высокой долей индивидуального обучения; низкая доля обучающихся, участвующих в междисциплинарных проектах</i></p>	<p align="center"><b>СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Количество обучающихся РАМ по программам высшего образования, получивших на бесплатной основе дополнительную профессиональную квалификацию: 40 чел. (2024 г.) → 200 чел. (2036 г.).</li> <li>Количество обучающихся РАМ, участвующих в Школе творческого проектирования: 40 чел. (2024 г.) → 100 чел. (2036 г.).</li> <li>Доля представителей-работодателей в кадровом обеспечении образовательных программ высшего образования: 10% (2024 г.) → 25% (2036 г.)</li> <li>Доля обучающихся по программам высшего образования РАМ, вовлеченных в проекты, направленные на профессиональное, личностное развитие: 50% (2024 г.) → 75% (2036 г.)</li> </ol>	<p><i>Вуз, гибко интегрирующий дополнительные профессиональные компетенции и квалификации в сложную образовательную парадигму профессионального музыкального образования; внедрение альтернативных образовательных программ</i></p>
<p><i>Вуз, интегрированный в мировое образовательное пространство через совместные образовательные, творческие и научные проекты, интернациональное кадровое обеспечение и высокий показатель экспорта образовательных услуг</i></p>	<p align="center"><b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОКУС</b></p> <p><b>Показатели:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Доля иностранных обучающихся в общем контингенте по программам высшего образования: 25% (2024 г.) → 30% (2036 г.).</li> <li>Количество стран-участников проекта популяризации гнесинской исполнительской школы и отечественной музыкальной культуры "Гнесинка без границ": 18 шт. (2024 г.) → 30 шт. (2036 г.).</li> <li>Количество членов ППС РАМ, ежегодно принимающих участие в международных программах творческой и академической мобильности: 30 чел. (2024 г.) → 100 чел. (2036 г.).</li> </ol>	<p><i>Вуз - проводник мягкой силы, популяризатор гнесинской музыкальной школы и отечественной музыкальной культуры за рубежом</i></p>

<p><i>Классическая линейно-функциональная модель управления вузом, основанная на традиционных принципах иерархии; программа развития разрабатывается, актуализируется и реализуется инициативной группой</i></p>	<p align="center"><b>УПРАВЛЕНИЕ, КОМАНДА И ЛИДЕРСТВО</b></p> <p><i>Показатели:</i></p> <p>1. Доля членов ППС РАМ, получивших дополнительное профессиональное образование, в том числе по приоритетным направлениям (пед. дизайн, проектное управление): 5% (2024 г.) → 50% (2036 г.).</p> <p>2. Количество членов ППС, сотрудников и обучающихся РАМ, напрямую вовлеченных в проектную деятельность по реализации стратегий Программы развития: 25 чел. (2024 г.) → 90 чел. (2036 г.).</p> <p>3. Количество самостоятельных гринфилдов, инициированных по итогам проведенных исследований и защит проектов, направленных на достижение стратегических целей Программы развития: 1 шт. (2024 г.) → 3 шт. (2036 г.).</p>	<p><i>Гринфилды; матричная модель организации деятельности с несколькими центрами принятия решений и финансовой ответственности; децентрализация через вовлечение сотрудников и обучающихся вуза в планирование, актуализацию и реализацию Программы развития</i></p>
<p><i>Сбалансированная система для обслуживания текущей модели вуза с опорой на государственное финансирование</i></p>	<p align="center"><b>ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ</b></p> <p><i>Показатели:</i></p> <p>1. Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета: 25% (2024 г.) → 30% (2036 г.).</p> <p>2. Доля внебюджетных средств, поступивших от использования РИД и выполнения научно-исследовательских/творческих услуг, в общем объеме внебюджетных средств: 5% (2024 г.) → 15% (2036 г.).</p> <p>3. Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета: 0% → 0,28% (2036 г.).</p> <p>4. Доля внутренних затрат на научные исследования и разработки в общем объеме бюджета университета: 11% (2024 г.) → 14% (2036 г.).</p>	<p><i>Финансовая автономность с диверсифицированными источниками, подкрепленная увеличением доли доходов от выполнения творческих проектов и НИОКР</i></p>

**Ключевые разрывы между текущей и целевой моделью** связаны, в первую очередь, с вызовами и ограничениями, перечисленными в пункте 1.4 Программы:

- отсутствие эффективной системы управления научно-инновационной активностью и коммерциализацией результатов интеллектуальной деятельности нивелируется разработкой политики в области трансфера технологий и коммерциализации разработок и РИД. Однако данный процесс выходит за рамки написания ЛНА, так как предполагает выстраивание новой системы взаимоотношений между различными кластерными научными группами, проектными инициаторами, внутренними и внешними стейкхолдерами (в том числе творческой направленности), которые уже имеют свои отлаженные механизмы. Становление системы и налаживание новых механизмов, связанных с инновационной деятельностью, в том числе в рамках разработки стратегического технологического проекта, ожидается в первые пять лет реализации Программы (к 2030 году);
- коммуникационные барьеры между различными группами интересов, задействованными в трансформации творческого образования и обусловленные ригидностью самой образовательной парадигмы в сфере искусств, нивелируются за счет поиска наиболее восприимчивых к изменениям участников данного проекта, с помощью которых можно провести “пилотные запуски”. Например, для запуска пилота по реформированию творческого образования на предпрофессиональном уровне (в детских школах искусств) уже достигнута договоренность с Департаментом образования и науки города Москвы, а также еще с 5-ю регионами;
- традиционная модель образовательного процесса для формирования профессиональных кадров в области музыкального искусства не будет затронута, так как зарекомендовала себя как одна из самых эффективных на мировом уровне. Тем не менее, новые направления деятельности Академии должны давать возможность обучающимся, не планирующим в дальнейшем профессиональную карьеру в музыкальной сфере, нарастить компетенции в

иных профессиональных областях. В текущей образовательной модели такая возможность появляется лишь у небольшого числа обучающихся, и не всегда распознается ими как таковая, что нивелируется интенсификацией вовлечения обучающихся в иную (исследовательскую, проектную, междисциплинарную) деятельность. Это крайне необходимо, поскольку помогает возвращать новую плеяду “лидеров-проектников” для отражения следующего вызова - кадрового голода;

- кадровый голод в Академии в текущей модели связан именно с ограниченным количеством сотрудников и членов ППС, которые одновременно обладают двумя критически важными качествами: а) компетенциями в области проектного управления с учетом понимания конъюнктуры целевого рынка и продуктовой логики, б) открытостью к новому и желанием совершенствовать текущие устоявшиеся системы. Накопленный Академией опыт за время реализации Программы развития позволяет сделать выводы, что такие кадры эффективнее возвращать, чем перевоспитывать;
- описанные выше процессы заставят систему управления вузом и финансовую модель пройти через глубокую трансформацию. Эффективно управлять настолько разновекторной деятельностью с помощью негибкой управленческой парадигмы невозможно. В поле управленческих решений должна войти децентрализация, большие данные, режим гринфилда для перспективных прорывных проектов с высоким уровнем риска.

### **2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)**

#### **2.3.1. Научно-исследовательская политика**

*Цель научно-исследовательской политики* — преобразование научно-исследовательской деятельности в русле междисциплинарных исследований через кластеризацию научных и проектных групп средствами сетевого взаимодействия.

*Основные принципы:*

1. Высокоэффективное управление научно-исследовательской и проектной деятельностью путем формирования научно-исследовательских групп и научной инфраструктуры.
2. Системный характер научных обменов с региональными и зарубежными партнерами с учетом их научной и педагогической направленности по магистральным направлениям музыковедения в межрегиональном, национальном и международном масштабе.
3. Обеспечение проектной деятельности, связывающей регионы, интеграция во всероссийское и международное научное пространство;
4. Ориентация на международные научно-издательские стандарты для достижения стабильно высоких показателей международной публикационной активности, в том числе в журналах Q1 и Q2.
5. Высококачественная экспертная работа по оценке и отбору научных исследований в области музыковедения для последующего тиражирования результатов исследований и индексации в российских и международных базах данных.

6. Привлечение молодых исследователей и обучающихся к научно-исследовательской и проектной работе, формирование пула молодых ученых-музыковедов; создание конкурентной среды для молодых исследователей, способных инициировать новые проекты и генерировать инновационные направления научных исследований.
7. Практикоориентированность научно-исследовательской деятельности научно-творческих центров при работе с обучающимися вуза всех уровней подготовки (бакалавриат, магистратура, специалитет, аспирантура).
8. Обеспечение системы поощрений для всех членов коллектива, вовлеченных в исследовательскую, экспертную и проектную работу.
9. Интеграция новейших научных и научно-образовательных разработок в образовательную деятельность, непрерывное совершенствование образовательных программ и образовательных курсов.

### **2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации**

*Цель политики в области инноваций и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности:* осуществление исследований и разработок, результатом которых являются объекты интеллектуальной собственности, которые в дальнейшем становятся базисом инноваций на стыке технологий и творчества, содействуя повышению доходов и конкурентоспособности вуза и компаний – партнеров, а также развитию отрасли.

*Основные принципы:*

1. РАМ имени Гнесиных является составным элементом национальной экономической системы, и функционал Академии заключается не только в подготовке квалифицированных кадров, но и в проведении научных исследований – фундаментом дальнейших инновационных продуктов и разработок, трансфере технологий в реальный сектор, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (далее – РИД).
2. При разработке инновационных продуктов Академия ориентируется на приоритетные направления развития науки и технологий в Российской Федерации, выделенные в «Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» (Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145, далее - СНТР РФ), а также на перечень приоритетных направлений научно-технологического развития (Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 г. № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий»).
3. Результатом прикладных исследований и разработок в 80% случаев должен стать выявленный и оформленный, в том числе зарегистрированный, объект интеллектуальной собственности, отвечающий как минимум на один из “больших вызовов”, выделенных в СНТР РФ.
4. Инвестиционная модель управления портфелем исследований и разработок, которая предполагает разделение НИОКР на несколько типов: фронтальные (межотраслевые продукты, высокая проминентность, высокий интерес внешних стейкхолдеров, финансирование за счет бюджетных и внебюджетных средств вуза, государственных

грантов, формирование консорциумов с условиями софинансирования и объединения ресурсов), сервисные (отраслевые R&D, направленные на обслуживание фронтальных НИОКР, либо выполняемые по прямому сервисному заказу, финансирование за счет бюджетных и внебюджетных средств вуза, государственных грантов, целевых заказов), компетентностные (отраслевые продукты интеллектуальной деятельности, направленные на поддержку публикационной активности и развитие профессиональных компетенций в музыкальной сфере, финансирование за счет бюджетных и внебюджетных средств вуза, государственных грантов).

5. Приоритет отдается междисциплинарным фронтальным НИОКР, в особенности нацеленным на локализацию отдельных видов отраслевых разработок и производств в условиях сокращения импорта и ухода иностранных компаний.
6. Политика интеллектуальной собственности Академии предусматривает обеспечение правовых условий и поощрение создания исследовательских консорциумов в сфере творческих проектов, научных исследований и разработок в целях реализации крупномасштабных инновационных проектов, предусмотренных Программой развития вуза, а также регламентирует процесс создания, правовой охраны, учета, введения в оборот и права авторов разработок распоряжаться созданными ими объектами интеллектуальной собственности.
7. Ориентир на “сервисную модель” взаимодействия с партнерами - организациями реального сектора экономики, государственными корпорациями, ФОИВами - при реализации политики в области инноваций, которая позволяет тем самым развивать среду генерации новых знаний, инноваций, культурного и человеческого капитала глобального постиндустриального общества. Для реализации данной модели особое значение приобретает принцип открытости – как процесс непрерывного обмена Академии со средой ресурсами и информацией и вовлечения новых стейкхолдеров в контур трансформации и развития вуза.
8. Принцип прозрачности и подотчетности деятельности научных инициативных команд (Проектных групп) в соответствии с целевой моделью управления (пункт 2.5. Программы).
9. Стратегии трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок в каждом конкретном случае базируются на оценке уровня готовности технологий (метод УТГ/TRL, ГОСТ Р 58048-2017 «Трансфер технологий. Методические указания по оценке уровня зрелости технологий»). Одним из инновационных способов трансфера РИД Академии в рамках сервисной модели является перспектива создания цифровой платформы (маркетплейса) для взаимодействия заказчиков и разработчиков.
10. Реализация целей Программы развития Академии в сфере инноваций и разработок требует большого количества высококвалифицированных специалистов, у которых расширятся возможности самореализации и роста благосостояния. Для реализации этих возможностей Академия предусматривает: обеспечение вовлеченности молодежи в инновационную деятельность через механизм реализации индивидуальных образовательных траекторий в рамках практикоориентированного обучения, формирования необходимых навыков проектной деятельности, цифровых компетенций, предпринимательской и групповой работы; расширение возможности привлечения грантового и венчурного финансирования, в том числе посредством привлечения бизнес-партнеров в реализацию инновационных проектов;

формирование пакета специальных регуляторных мер (“гринфилдов”) для наиболее перспективных областей с высоким уровнем неопределенности достижения результата с целью повышения автономности инициативных групп; повышение квалификации сотрудников и членов НПП по вопросам охраны, защиты и коммерциализации прав на РИД.

11. Лаборатория прикладных исследований и разработок на базе Центра развития творческих компетенций - главное пространство для отработки научно-творческих и технологических гипотез в сфере инноваций.

### **2.3.3. Образовательная политика**

*Цель образовательной политики:* воспитание востребованных в обществе специалистов в сфере музыкального искусства и культуры, обладающих универсальными компетенциями, путем реализации традиционных форм образования с учетом развития образовательных технологий и запросов общества наравне с гибкой индивидуальной достройкой компетенций в других профессиональных областях.

*Основные принципы:*

1. Сохранение модели “образовательной трубы” в рамках преемственности уровней образования школа-ссуз-вуз на основе отлаженных методик признанной в мире гнесинской исполнительской и педагогической школы.
2. Индивидуальные образовательные траектории, подкрепленные не столько вариативной частью учебного плана (факультативными и элективными дисциплинами), сколько дополнительными образовательными программами и онлайн-курсами по достройке компетенций. Обеспечена возможность бесплатного получения дополнительной квалификации.
3. Достройка компетенций по приоритетным трекам: проектное управление, предпринимательская культура, цифровые компетенции (в рамках проекта “Цифровая кафедра”), педагогический дизайн, венчурное финансирование, управление рисками технологических и инновационных проектов (Согласно Концепции технологического развития на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-р).
4. Формирование востребованных надпрофессиональных компетенций у обучающихся: инновационность, креативность, предприимчивость, коммуникативность, солидарность, эффективность.
5. Акцент на развитие новых форм образовательного сотрудничества с работодателями (мастер-классы, короткие курсы, стажировки, модули).
6. Максимальное использование возможностей гибридного обучения по теоретическим дисциплинам, формирующим универсальные компетенции, в которые могут быть интегрированы электронные образовательные технологии без ущерба для качества образовательных результатов. Использование единой LMS системы как компонента ЭИОС на базе отечественных сервисов.

7. Разработка новых фронтальных образовательных программ, реализуемых преимущественно в сетевой форме на базе российских и международных организаций-партнеров, по поручению ФОИВов или в результате собственной глубокой аналитики потребностей реального сектора. В образовательных программах Академии отражены приоритетные направления развития музыкального искусства РФ и пограничных отраслей, отвечающих актуальным запросам современного рынка труда.
8. Формирование концепции дополнительного образования как ценностного предложения: наращивание пула программ дополнительного образования и дополнительного профессионального образования, в том числе массовых открытых онлайн-курсов просветительской направленности, ориентированных на широкую разновозрастную целевую аудиторию, в том числе не имеющую специальной музыкальной подготовки, а также на инвалидов и лиц с ОВЗ.
9. Ориентир на программы ранней профессионализации для детей дошкольного и школьного возраста, фокус на дефицитных музыкальных инструментах: туба, валторна, фагот, гобой, альт, контрабас.

#### **2.3.4. Политика управления человеческим капиталом**

*Цель политики управления человеческим капиталом* – формирование модели эффективной работы сотрудников, основанной на единых приоритетах и ценностях, подразумевающих академическую свободу, междисциплинарность, привлекательные условия труда, гибкие инструменты мотивации и неотъемлемую творческую деятельность.

*Основные принципы:*

1. Члены профессорско-преподавательского состава (далее – ППС), сотрудники, обучающиеся и выпускники РАМ имени Гнесиных являются ценнейшим активом Академии, составляя суть гнесинской педагогической и исполнительской школы.
2. Эволюция вместо революции: сохранение модели “мастер → ученик”, практикуемой именитыми педагогами в возрасте 60+, для программ среднего профессионального и высшего образования, направленных на формирование сильнейших профессионалов отрасли, и одновременно - планомерное увеличение процента молодых педагогов в возрасте до 39 лет, владеющих современными информационными технологиями, гибко сочетающими модели, типичные для Гнесинской школы, с передовыми педагогическими подходами российского и зарубежного художественного образования (модель “мастер → ученик → партнер”).
3. Создание систем мотивации по привлечению к преподаванию ведущих преподавателей-практиков и иностранных преподавателей. Реализация проектов, связанных с систематическим проведением мастер-классов российских и зарубежных профессионалов отрасли (“Гнесинка без границ” и школа “Gnesin PRO”).
4. Акцент на создание системы внешних и внутренних коммуникаций, вовлечение в активную проектную деятельность (в том числе инициативную), профессиональную творческую и академическую мобильность.

5. Модернизация системы повышения квалификации ППС. Достройка компетенций по приоритетным трекам: проектное управление, предпринимательская культура, цифровые компетенции (в рамках проекта “Цифровая кафедра”), педагогический дизайн, венчурное финансирование, управление рисками технологических и инновационных проектов (Согласно Концепции технологического развития на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-р.).
6. Корпоративная культура и кодекс этики – основные документы, закрепляющие принципы, но не загоняющие в рамки “геном” Гнесинского дома. Ориентир на новый вид корпоративной культуры: «культура синтеза». Добавление в культурный код Академии двух важнейших ценностей: ценности самоуправления (отказ от иерархии – сотрудники напрямую договариваются между собой во временных Проектных группах, при этом каждый может в какой-то момент взять на себя один из аспектов лидерства); ценности творчества, инноваций, в том числе инноваций, носящих революционный характер (добровольный союз эмоционально зрелых, творческих людей, способных самоорганизоваться, произвести и внедрить в профессиональную деятельность принципиально новые идеи).
7. Сохранение и развитие персонализированной системы мотивации ППС и сотрудников, включая как нематериальные методы поощрения, так и материальные благодаря гранту Президента РФ (Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 688 «О грантах Президента Российской Федерации в области искусства и культуры»). Развитие систем стипендиальной, грантовой и иной материальной поддержки обучающихся, в особенности – молодых исследователей в области критических и сквозных технологий.
8. Ассоциация выпускников – важнейший ресурс, требующий внимания со стороны Академии для раскрытия своего полного потенциала.
9. Талантливые и выдающиеся студенты – основа кадрового резерва будущих лидеров, которым выделяются возможности для карьерного роста путем широкого вовлечения в проектную деятельность Академии под руководством ответственных кураторов, предложение “быстрых” карьерных треков, специальные программы стажировок, творческие и исследовательские гранты (портфель индивидуальных карьерных траекторий).
10. Ориентир на развитие института наставничества, заложенного в традициях музыкального образования как принцип педагогического взаимодействия с учеником.
11. Акцент на поддержку создания новых и действующих Проектных групп, включающих молодых специалистов, осуществляющих исследования и разработку в области критических и сквозных технологий. Увязка инициатив для обеспечения “бесшовного” кадрового перехода их участников от стадии начала реализации проектов до их внедрения в производственные цепочки.
12. Цель: треть контингента обучающихся – иностранные граждане. Реализация программы адаптации иностранных студентов, включающая языковую подготовку, социальную и культурно-просветительскую работу.

### **2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика**

*Цель кампусной и инфраструктурной политики:* создание современного кампуса мирового уровня как нового типа инфраструктуры для решения стратегических задач Программы развития:

генерация комфортной среды для жизни, обучения, работы, творчества, создание новых пространств для самореализации, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

*Основные принципы:*

1. Открытость, кластеризация, доступность, ресурсоэффективность, безопасность, многофункциональность, инклюзивность.
2. Характеристики кампуса Академии отвечают требованиям по достижению цели «Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» (Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145), пункт № 30: Создание возможностей для выявления и воспитания талантливой молодежи, построения успешной карьеры в области науки, технологий и технологического предпринимательства.
3. Кампус Гнесинского дома как единая экосистема не только для учебы и работы, но и для проведения досуга, отдыха, творчества и самореализации. Переход от закрытых кабинетных пространств и коридорной системы к максимально открытым многофункциональным трансформируемым коммуникативным пространствам, которые можно развернуть в условиях конструктивных ограничений, и интеграции этих пространств в городскую среду.
4. Кампус как “точка кипения” – место коллективного пользования для совместной разработки инновационных экспериментальных проектов с возможностью широкого присутствия ключевых партнеров, комфортной работы в атмосфере открытости, безопасности, творчества.
5. Ответ на вызов инфраструктурных ограничений – грамотная система планирования и эффективного распределения аудиторного фонда с помощью использования систем искусственного интеллекта: автоматизированное построение оптимального расписания с помощью 1С, система электронных замков с программируемыми ключами и удаленным предоставлением доступа к забронированным кабинетам через ЭИОС.
6. Ответ на вызов инфраструктурных ограничений – разработка и внедрение постоянно действующего виртуального пространства (метавселенной), предоставляющего набор сервисов для участников образовательных отношений с помощью технологий виртуальной реальности “Виртуальный кампус”.
7. Акцент на постоянное обновление современной высокотехнологичной приборной базы – залога высокого качества образования и научно-проектной деятельности. В случае Академии эта база – музыкальные инструменты высокого класса, в том числе национальные инструменты народов России, а также звукотехническое и звукозаписывающее оборудование и программное обеспечение.
8. Введение в эксплуатацию нового здания общежития с комфортной средой, включающей необходимое количество репетиционных помещений, спортзал, библиотеку, столовую, концертный зал, зоны отдыха и общения.

## **2.4. Финансовая модель**

### *2.4.1. Обеспеченность ресурсами направлений деятельности и источники финансирования*

Финансовая архитектура РАМ имени Гнесиных основана на сбалансированном сочетании бюджетных и внебюджетных инструментов привлечения и использования средств. Государственная поддержка составляет основную долю бюджета Академии, направлена на покрытие базовых потребностей учебного процесса, основной из которых является заработная плата преподавателей. Гранты и привлеченные средства используются для реализации инновационных проектов, проведения научных исследований и поддержки талантливых студентов. Доходы от платных образовательных услуг обеспечивают дополнительные ресурсы для улучшения материально-технической базы и повышения качества образования.

Для эффективного управления финансовыми ресурсами Академия использует современные методы бюджетирования и финансового анализа. Бюджет формируется на основе прогнозируемых доходов и запланированных расходов, с учетом возможных рисков и неопределенностей. Контроль над исполнением бюджета осуществляется через регулярные отчеты и систему внутреннего финансового контроля. Это позволяет своевременно выявлять отклонения от плана и принимать корректирующие меры.

Бюджетное недофинансирование в текущем периоде восполняется за счет средств от иной, приносящей доход деятельности РАМ имени Гнесиных. Финансовая модель программы развития в период до 2030 г. предусматривает повышение доли внебюджетных источников на фоне увеличения бюджета РАМ имени Гнесиных.

#### *2.4.2. Формирование, оценка финансовой устойчивости, эффективность использования ресурсов*

Важнейшей задачей Академии является обеспечение высокого уровня подготовки студентов, что требует эффективного управления ресурсами: материальными, финансовыми, человеческими.

Эффективное использование ресурсов РАМ имени Гнесиных позволяет обеспечить высокое качество музыкального образования и научные исследования. Реализация предложенных мер позволит Академии укрепить свои позиции среди ведущих образовательных учреждений и повысить конкурентоспособность выпускников на рынке труда. Коэффициент текущей (1,22), быстрой (1,22), абсолютной ликвидности (1,18), а также коэффициент финансовой устойчивости (0,97) РАМ имени Гнесиных находятся в пределах оптимальных значений, что позволяет сделать вывод о том, что РАМ имени Гнесиных финансово устойчива и имеет возможность погашать краткосрочные обязательства и финансировать свою деятельность в долгосрочной перспективе в полном объеме.

#### *2.4.3. Целевая финансовая модель: макроэкономические показатели, соответствие общей стратегии Академии*

Целевая финансовая модель: создание эффективной системы управления финансами; приобретение определяющей роли современных и эффективных финансово-правовых приемов, и методов стабильности экономического положения Академии; укрепление интересов формирования и использования финансовых ресурсов, регулирования расходов, расширения и модернизации материально-технической базы и увеличение объемов оказания платных

образовательных и других услуг, за счет увеличения перечня оказываемых услуг.

Экономическая стабильность государства оказывает непосредственное влияние на бюджетное финансирование учебных заведений, уровень доходов студентов и педагогов, а также на перспективы трудоустройства выпускников.

Уровень инфляции влияет на покупательную способность населения и, соответственно, на доступность образования. 2. Безработица среди молодежи негативно сказывается на перспективах трудоустройства выпускников музыкальных вузов. 3. Валовой внутренний продукт (ВВП) на душу населения отражает общий уровень экономического развития страны и благосостояния её граждан. Высокий ВВП на душу населения способствует увеличению государственных инвестиций в образование, включая музыкальные ВУЗы. 5. Колебания курса национальной валюты влияют на стоимость импорта музыкальных инструментов, нотных изданий и другого оборудования, необходимого для учебного процесса.

Макроэкономическая ситуация определяет объем бюджетных ассигнований, выделяемых на поддержку РАМ имени Гнесиных. В периоды экономического роста государство имеет возможность увеличивать финансирование, что способствует развитию инфраструктуры и повышению качества образования. Напротив, экономический спад вынуждает искать альтернативные источники. Траектория развития финансовой модели состоит в наращивании финансовой автономности за счет увеличения финансовых ресурсов от участия в национальных проектах и грантах, оптимизации расходов за счет усиления правил планирования, сокращения избыточных расходов, оптимизации административных затрат, в т.ч. за счет цифровизации процессов и оптимизации структуры управления.

#### *2.4.4. Валовые доходы и расходы по направлениям деятельности Академии, источники их формирования*

Валовый доход РАМ имени Гнесиных за 2024 г. составил 2 446,8 млрд рублей, валовый расход 2 424,3 млрд рублей. Источниками дохода являлись доведенные лимиты в рамках госзадания (1,216 млрд рублей), целевой субсидии (0,397 млрд рублей) средства от иной, приносящей доход деятельности (0,833 млрд рублей). В расходной части преобладающее значение составляет заработная плата 1,866 млрд рублей, расходы на хозяйственную деятельность (закупки, содержание имущества и т.д.) 0,403 млрд рублей, договора ГПХ 0,076 млрд рублей, расход на стипендиальное обеспечение 0,079 млрд. рублей.

#### *2.4.5. План финансовых показателей на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года*

Академия в период с 2025 по 2030 годы и на перспективу до 2036 г. наращивает затрачиваемые резервы для получения необходимых результатов, достигая к 2036 году пиковых значений затрат в связи с реализацией стратегических инициатив, с 2037 года затраты уменьшаются при поддержании и сохранении показателей достигнутых результатов.

Общий объем финансового обеспечения программы развития Академии составит в 2025-2030 гг. 1 552,5 млн рублей.

Внебюджетное финансирование мероприятий по реализации стратегических проектов будут осуществляться за счет средств Академии от приносящей доход деятельности и составит в 2025-2030 гг. 350,3 млн рублей, что составляет 22,5% от общего объема финансового обеспечения программы развития.

#### *2.4.6. Объем финансирования, направляемого на реализацию программы развития и его влияние на финансовое состояние Академии*

Отдача от софинансирования Программы развития характеризуется полным управлением результатом и демократизацией права распоряжения ресурсами. Принципиально новым решением модели финансирования является право на управление ресурсами, а также привлечение средств организаций-партнеров. Софинансирование является стимулирующей поддержкой программы развития в создании условий для развития творческих индустрий и притока креативного класса. В проекте финансового плана планируется заложить резервы для возможного финансирования значимых продолжающихся проектов, необходимость которого возникнет в том случае, если внебюджетные доходы окажутся меньше, чем запланировано. Такие резервы предусматриваются впервые в РАМ имени Гнесиных.

Показатели объема бюджетных ассигнований планового периода 2025-2030 годов и в последующие годы будут корректироваться в соответствии с решениями, принимаемыми в рамках бюджетного процесса в порядке, установленном законодательством Российской Федерации (при необходимости с соответствующей корректировкой показателей реализации программы развития и мероприятий в рамках стратегических проектов Академии).

#### *2.4.7. Организационно-функциональная схема распределения прав, обязанностей, ответственность за результаты финансовой деятельности.*

Матричная оргструктура финансово-хозяйственного управления Академии. Организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения задач Ректора осуществляется начальником ФЭУ.

Такая матричная структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственно заместителям начальника ФЭУ, с другой стороны — начальнику ФЭУ, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками выполнения задачи. При такой системе у начальника ФЭУ две группы подчиненных:

-постоянные работники проектной группы (под определенную задачу);

-работники других функциональных отделов, которые подчиняются ему временно, при этом сохраняется их административная подчиненность непосредственным руководителям функциональных отделов.

#### ***Ожидаемые результаты и показатели достижения целевой модели***

1. В Академии создана финансово-экономическая модель, основанная на принципах целевого использования средств, прозрачности и достоверности бюджетного планирования, диверсификации источников финансирования, оптимального и эффективного распределения финансовых ресурсов, ориентированного на достижение целевых показателей.
2. В Академии присутствует общность задач между работниками различных служб и подразделений и реальная дифференциация по условиям функционирования и финансирования, видам и масштабам внебюджетной деятельности.
3. В Академии введена прозрачная система защиты новых и расширения финансирования имеющихся проектов развития, создана Комиссия по финансам – орган, оценивающий перспективность, эффективности и результативность предлагаемых структурными подразделениями идей, формирующий методику оценки и рейтинг перспективных проектов, обуславливающий приоритетность их финансирования, увеличена конкуренция структурных подразделений Академии за финансовые ресурсы, увеличена эффективность управления материальными активами, сокращены избыточные расходы. План финансово-хозяйственной деятельности Академии формируется снизу-вверх, от локальных структурных подразделений к курирующему проректору и далее концентрируется и распределяется по распоряжению ректора. Система мотивации сотрудников соответствует целям финансовой политики, их зарплата зависит от перевыполнения плана и от сокращения расходов, достигаемого без снижения качества оказываемых услуг. Повышена предсказуемость финансово-экономической политики Академии.
4. Финансовая модель РАМ имени Гнесиных является важным инструментом обеспечения стабильности и развития образовательной деятельности. Оптимизация источников финансирования, рациональное распределение ресурсов и эффективный контроль над расходами способствуют повышению качества образования и укреплению позиций Академии на рынке образовательных услуг. Постоянное совершенствование финансовой модели позволит Академии успешно адаптироваться к изменениям внешней среды и реализовать стратегические цели развития.

## **2.5. Система управления университетом**

*Цель трансформации системы управления:* создание специализированной модели управления новыми проектами в рамках Программы развития и управления изменениями в существующих образовательных, творческих, научно-исследовательских и административных процессах с учетом повышения роли представителей профессорско-преподавательского, студенческого состава, сотрудников вуза в процессе принятия управленческих решений в Академии.

Система управления должна обеспечивать достижение стратегических целей данной Программы развития на основе интеграции управления несколькими мета-процессами: образовательной деятельностью, научно-исследовательской деятельностью и проектно-инновационной творческой деятельностью.

Функциональная модель управления включает стратегическое управление, тактическое управление, операционное управление, мониторинг и контроль.

**Стратегическое управление** предусматривает общее целеполагание и разработку высокоуровневых документов стратегического развития Академии, включая определение приоритетов образовательного, творческого, научно-исследовательского и технологического треков, в соответствии с документами федерального значения, перечисленными в пункте 2.1. настоящей Программы.

Главный орган стратегического управления, который осуществляет функцию контроля за результатами реализации Программы развития – коллегиальный орган Академии Ученый совет. Председатель – ректор Академии, который определяет формы и методы управления реализацией Программы развития. В составе Совета – представители профессорско-преподавательского, студенческого и административного персонала Академии. К участию в заседаниях также привлекаются представители внешних заинтересованных сторон, в том числе представители ФОИВ и внешние эксперты (представители реального сектора экономики) на ротационной основе, в том числе международные.

Задачи Совета в области реализации Программы развития: а) экспертиза включенных в Программу развития стратегических проектов; б) оценка отчетов руководителей Проектных групп в части выполнения плановых показателей и достижений в рамках Программы развития не реже одного раза в год; в) разработка предложений по корректировке Программы развития с учетом общественных обсуждений и изменений в приоритетных направлениях образовательного и научно-технологического развития страны, а также конъюнктуры реального сектора.

**Тактическое управление** предусматривает механизмы и инструменты исполнения проектов и задач развития, изложенных в стратегиях достижения стратегических целей данной Программы развития. Во главе уровня тактического (функционального) управления – служба «Проектный офис». Его цель – формирование специализированной модели управления новыми проектами в рамках Программы развития, а также руководство изменениями в существующих образовательных, творческих, научно-исследовательских и административных процессах. Деятельность Проектного офиса осуществляется с учетом повышения роли представителей профессорско-преподавательского, студенческого состава и сотрудников вуза в процессе принятия Академией управленческих решений.

Проектный офис не является структурным подразделением Академии, а функционирует как элемент матричной организационной структуры, объединяя в различные команды (Проектные группы) сотрудников различных структурных подразделений Академии. Проектные группы – **оперативный уровень управления** – формируются по направлениям деятельности и/или стратегическим проектам, очерченным в Программе развития. В состав проектных групп входят научно-педагогические работники, представители учебно-методического, научного и финансово-экономического отделов, а также привлеченные эксперты (при необходимости). Внутри проектных групп формируются регламенты, проводятся оперативные совещания и составляются отчеты по выполнению показателей Программы развития в рамках зон ответственности.

Такая модель представляет собой горизонтальную сеть из несубординированных узлов принятия решений, которая не отменяет полностью иерархическую организационную структуру, но

позволяет ей обеспечивать механизмы горизонтальной координации и быстрой сборки новых проектов и продвижения инициатив, обеспечивая тем самым необходимую в сложившихся условиях разноплановой деятельности Академии гибкость и органический рост таких инициатив и проектов. Проектные группы ведут свою деятельность на основе составления дорожных карт с контрольными точками, матриц рисков, разработанных механизмов обратной связи с внешними и внутренними стейкхолдерами. Проектными группами (во главе с Проектным офисом) регулярно проводятся заседания по конкурсному отбору инициативных проектов внутренних стейкхолдеров для включения в Программу развития в качестве сервисных проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей Программы.

Таким образом, Проектный офис является связующим звеном между оперативным и стратегическим уровнями управления для всех структурных подразделений и виртуальных служб, созданных с целью реализации стратегических целей Программы развития, в том числе Лабораторией прикладных исследований и разработок (собственное название Офиса технологического лидерства), Центра интеллектуальной собственности (собственное название Центра трансфера технологий), и научно-творческих центров, которые формируют и ведут административную работу в том числе по поддержанию деятельности созданных в рамках Программы развития консорциумов.

Проектный офис работает в непосредственном взаимодействии с Комиссией по финансам – органом, оценивающим перспективность, эффективность и результативность предлагаемых структурными подразделениями идей, формирующий методику оценки и рейтинг перспективных проектов, обуславливающий приоритетность их финансирования в рамках Программы развития.

**Мониторинг и контроль** реализации Программы развития осуществляется на всех уровнях управления. Привлечение представителей профессорско-преподавательского, студенческого состава, сотрудников вуза и представителей реального сектора к процессу принятия Академией управленческих решений в рамках реализации Программы развития обеспечивает гласность и прозрачность принимаемых решений, а также множественность систем контроля и надзора. Среди проводимых мониторингов: мониторинг исполнения проектов стратегии достижения стратегических целей (осуществляется на стратегическом уровне), анализ исполнения контрольных точек проектов и мероприятий Проектными группами (осуществляется на тактическом уровне), статистическое наблюдение за исполнением дорожных карт (осуществляется на оперативном уровне).

Дебюрократизация соответствующей управленческой деятельности выполняется через механизмы цифровой трансформации вуза, включающей обеспечение сквозного интегрированного событийно-ориентированного обмена данными между различными информационными системами для обслуживания задач в рамках основных направлений развития и стратегических проектов Академии.

*Основные принципы целевой модели управления:*

1. Модель управления вузом и реализацией Программы развития, построенная на принципах коллегиальности и единоначалия. Переход от иерархической модели к модели распределенного управления, предполагающей определенный уровень децентрализации и режим расширенной автономии для руководителей Проектных групп с правом формирования центров финансовой ответственности, а также центров кадровых решений под координацией Проектного офиса.
2. Реорганизация поддерживающей инфраструктуры: использование цифровых платформ, ЭДО, систем сбора и обработки больших данных и предиктивной аналитики для дебюрократизации и ускорения процессов принятия решений, повышения гибкости.
3. Формирование пакета специальных регуляторных мер (“гринфилдов”) для наиболее перспективных областей с высоким уровнем неопределенности достижения результата с целью повышения автономности инициативных групп.
4. Проектный офис – не только как координирующий, но и как ассистирующий центр интегрированного событийного процесса реализации Программы развития, реализующий следующие сервисные функции: организационная помощь инициативным группам в участии в грантовых программах, администрирование внутривузовской системы грантов; использование механизмов предиктивной аналитики для прогнозирования и определение фронтальных направлений мировой и внутрироссийской исследовательской повестки; повышение компетенций участников Проектных групп в области проектного управления.
5. Использование системы независимой экспертизы продуктов-результатов проектов стратегических инициатив с представителями индустрии, научного сообщества и основными бенефициарами этих продуктов.
6. Отладка экосистемной модели управления внутри консорциумов, включая механизмы совместного финансирования и выполнения научно-исследовательских, творческих, образовательных, социально-гуманитарных проектов.
7. Благодаря переходу на новую модель управления Программой развития происходит реинжиниринг базовых основных и вспомогательных процессов вуза: руководители структурных подразделений, входящих в Проектные группы, на оперативном уровне разрабатывают, внедряют, анализируют и корректируют бизнес-процессы в соответствии с картами бизнес-процессов и дорожными картами по достижению плановых показателей Программы развития, и таким образом усиливают процессы по снижению административных издержек, устранению дублирования при выполнении обслуживающих функций, повышению эффективности персонала. Приоритетное выделение ресурсов тем, кто обеспечивает наилучший результат.

### **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**

#### **3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения**

**Стратегическая цель № 1:** Не менее чем в 80% регионов России развернуть инструментарий широкого музыкального просветительства под брендом Академии как основу оформления национальной идентичности в целом и формирования креативных компетенций и творческой самореализации личности в частности.

*Результат на вузовском уровне:* подтверждение статуса Академии как лидера в сфере музыкального просветительства.

*Результат на отраслевом уровне:* обогащение педагогических подходов работы с творческими компетенциями человека. Повышение общественного интереса к дефицитным специальностям (инструментам).

*Результат на национальном уровне:* трансформация системы музыкального просветительства, направленной не только на подготовку профессиональных кадров, но и на повышение субъектности человека через творческую самореализацию.

**Стратегическая цель № 2:** Объединить на базе национального информационного ресурса творческие силы страны для собирания и систематизации научного наследия регионов в сфере традиционного и академического искусства, а также древнерусских певческих традиций. Это будет способствовать росту национального сознания, сохранению интеллектуального наследия страны в области музыкального искусства, открытию новых исследовательских направлений национального масштаба.

*Результат на вузовском уровне:* повышение авторитета научной деятельности, вовлечение в исследовательские практики студенческой молодежи, развитие форм прикладной науки, в том числе ориентированной на современные запросы в сфере массовой культуры, медиамузыки и т.д.

*Результат на отраслевом уровне:* укрепление статуса Академии как флагмана в сфере музыкальной науки, объединяющего научные направления и школы российских регионов.

*Результат на национальном уровне:* преобразование музыкальной науки в феномен общероссийского масштаба на основе системной проектной деятельности и создания уникального информационного ресурса “Карта музыкальной науки России”.

**3.2. Стратегическая цель №1 - Не менее чем в 80% регионов России развернуть инструментарий широкого музыкального просветительства под брендом Академии как основу оформления национальной идентичности в целом и формирования креативных компетенций и творческой самореализации личности в частности.**

### 3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

#### *Анализ текущей ситуации*

В последнее десятилетие произошли значительные изменения в социально-экономической сфере, затронувшие в том числе и область художественного образования. Эти изменения обусловлены рядом объективных причин, приведших к необходимости значительно трансформировать музыкальное образование в содержательном, методологическом, организационно-управленческом аспектах.

В 2036 году РАМ имени Гнесиных, согласно целевой модели, выступает главным музыкальным просветителем страны, открывающим двери в удивительный мир музыки для каждого желающего, знакомящего и детей, и взрослых с богатой музыкальной самобытностью российских регионов через высокотехнологичные иммерсивные и интерактивные форматы взаимодействия, используя обновленные педагогические технологии, разработанные в результате междисциплинарных исследований. Набор мероприятий для достижения поставленной цели будет также служить ответом на вызов, с которым сталкивается отрасль - а именно, утрата профессиональных исполнительских коллективов, вызванное кадровым голодом.

Проблемная зона фиксируется в том, что в образовательной системе подготовки профессиональных музыкантов происходит снижение количества обучающихся по дефицитным специальностям (альт, гобой, туба и др.) на уровне предпрофессионального, среднего профессионального и высшего образования. В дальнейшей перспективе прогнозируется дефицит редких специальностей в симфонических, духовых оркестрах, филармониях, что неизбежно приведет к невозможности выполнения прямой функции концертных организаций и утрате концерта как жанра широкого музыкального просветительства.

Рынок музыкальной индустрии в данный момент не сбалансирован. Большую долю рынка занимает популярная музыка, национальная академическая музыка переходит в разряд элитарной и не воспринимается большей частью общества как мощный инструмент формирования культурной идентичности. Фиксируется разрыв между «профессиональным» и «популярным» контуром музыкальной индустрии. Концертные залы пустеют, не омолаживаются, интерес представляет только репертуар, состоящий из хитов академической музыки, сложная музыка не воспринимается и не понимается непрофессионалами.

Вследствии коммерциализации рынка дополнительного образования школы искусств вынуждены встраиваться в новые экономические условия, осуществляя набор обучающихся на направления с повышенным спросом (фортепиано, гитара, вокал), тем самым создавая дисбаланс, который приводит к дефициту музыкантов в профессиональной сфере.

Вышеозвученные проблемы коренятся в узконаправленном понимании возможностей школ искусств, где логика организации образовательного процесса выстраивается вокруг подготовки одаренных детей для дальнейшего профессионального обучения. Школа искусств не

позиционируется как полноправный участник гуманитарного развития. Деятельность школ искусств не включена в общую повестку и остается в элитарном слое.

Система музыкального образования в Российской Федерации преимущественно представлена в виде образовательной трубы – трехступенчатая модель школа-ссуз-вуз, что обеспечивает подготовку профессиональных кадров для музыкальной индустрии, но мало соответствует новым запросам человека на индивидуализацию жизненных траекторий: в частности, запросам на творческую самореализацию не только детей, но и взрослых. Большая часть взрослого населения уходит в частные школы искусств, где качество образования не всегда поддерживается на высоком уровне.

Стратегия достижения стратегической цели №1 включает проекты и мероприятия, направленные на просветительский контур, импакт-анализ которых должен показать результативность стратегии с течением времени и в рамках и профессионального контура.

### **Основные вызовы, на которые отвечает стратегическая цель №1:**

1. Глобализация, приводящая к утрате национальной идентичности (затрагивает мир, страну) / **Ущерб:** культурный, имиджевый, репутационный: постепенное размывание национальных культурных ценностей.
2. Возросшая потребность личности в эстетической самореализации при отсутствии профессиональной поддержки (затрагивает страну, регион) / **Ущерб:** экономический: отток потенциальных обучающихся в частные организации.
3. Прогрессирующая коммерциализация сферы культуры и искусства (затрагивает: страну, регион, отрасль) / **Ущерб:** экономический: падение интереса абитуриентов к редким музыкально-инструментальным специальностям.
4. Утрата оркестров и концертных организаций и, как следствие, исчезновение концерта как формы музыкального просветительства. / **Ущерб:** экономический, репутационный: снижение культурного уровня населения и финансовых показателей креативной экономики.
5. Внедрение цифровых технологий в основные сферы жизни человека при одновременной консервации содержания и методов музыкального образования (затрагивает: мир, страну, регион, отрасль) / **Ущерб:** репутационный, имиджевый, экономический: снижение КПД образовательного процесса и нарушение связи между художественным образованием и отраслью.
6. Отсутствие равных возможностей для обучающихся, в частности для инвалидов и лиц с ОВЗ (отсутствие соответствующих кадровых и материально-технических условий) (затрагивает: мир, страну, регион, отрасль) / **Ущерб:** репутационный, социальный: отсутствие качественного решения задач, которые ставит государство.

### **Задачи по трансформации базовых процессов вуза (институциональные изменения) для достижения стратегической цели №1 и успешной реализации портфеля проектов**

Задача № 1. Создание линейки образовательных программ на базе ЦРТК для достройки компетенций, в том числе цифровых, обучающихся РАМ имени Гнесиных. Обеспечение развития

*индивидуальных траекторий обучающихся для формирования различных типов педагогов будущего.* Эффект: обучающиеся РАМ имени Гнесиных в процессе обучения достраивают свой компетентностный ряд с целью получения дополнительных квалификаций и повышения своей привлекательности на рынке труда, а также с целью расширения возможностей трудоустройства в компаниях-представителях реального сектора экономики; появление внутри ППС различных типов педагогов: педагога-практика, ментора, педагога-исследователя, педагога-методиста (ответственного в том числе и за разработку индивидуальных образовательных траекторий обучающихся).

*Задача №2. Внедрение смешанной модели образовательной деятельности и сетевой реализации образовательных программ, в том числе сетевой образовательной программы двойного диплома.* Эффект: Повышение привлекательности образовательных программ. Возможность формирования гибкой индивидуальной образовательной траектории. Использование современных технологий в образовательном процессе. Повышение эффективности подготовки специалистов посредством объединения кадровых и материально-технических ресурсов высокорейтинговых образовательных организаций. Тесная взаимосвязь с учреждениями культуры, бизнесом и ФОИВ при проектировании образовательных траекторий.

*Задача № 3. Развитие адаптированных программ для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов различных нозологических групп, включая лиц с расстройством аутистического спектра. Формирование и совершенствование компетенций обучающихся в области педагогической деятельности по адаптированным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.* Эффект: распространение опыта Академии через создание на основе апробации образовательных программ для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов научно-методической литературы и учебных изданий, рекомендуемых к внедрению в образовательных организациях регионов Российской Федерации. Расширение деятельности выпускников, расширение образовательного поля для детей с ОВЗ и инвалидов.

*Задача № 4. Разработка собственных MOOK (массовых открытых онлайн курсов) и их размещение на онлайн-платформах открытого образования.* Эффект: имиджевый и экономический: позиционирование Академии как современного музыкального вуза, использующего актуальные образовательные технологии, получение дополнительных внебюджетных средств посредством значительного расширения аудитории обучающихся. Коммерциализация интеллектуальных образовательных продуктов; максимальное расширение аудитории обучающихся (как российской, так и иностранной) вместе с уменьшением активной аудиторной нагрузки преподавателей-лекторов.

*Задача № 5. Организация международных летних и зимних школ.* Эффект: привлечение иностранных абитуриентов, выход на международный образовательный рынок.

*Задача №6. Реализация творческих проектов, отражающих актуальные тенденции в развитии культуры и искусства.* Эффект: постановки отечественных и зарубежных мюзиклов, арт-проекты, концертные представления, сопровождаемые трансляцией визуальных эффектов, создание

студенческими силами фестивалей и концертов в рамках программ обучения менеджеров и продюсеров, музыкальных журналистов, звукорежиссеров. Привлечение дополнительной аудитории, повышение влияния вуза в отрасли.

*Задача №7: Внедрение единой системы сбора и обработки информации на основе программных продуктов 1С. Внедрение электронного документооборота. Эффект: Разгрузка рутинной деятельности сотрудников с помощью цифровизации и автоматизации основных и вспомогательных процессов*

*Задача № 8: Развитие Ассоциации выпускников Академии, позволяющая поддерживать постоянную связь с молодыми перспективными выпускниками Академии в целях, в том числе, и постепенного введения специалистов в возрасте до 39 лет. Эффект: увеличение процента молодых педагогов в общем контингенте ППС.*

*Задача № 9: Развитие проекта «Гнесинка без границ» (международный проект Академии, в рамках которого проводятся мероприятия с участием педагогов Академии на партнерских площадках за рубежом), направленный на активизацию участия в международной академической и творческой мобильности педагогов Академии, привлечение иностранных абитуриентов, трансляцию российского культурного кода и традиционных гнесинских ценностей за рубежом.*

*Задача №10: Трансформация существующих корпоративных культур Академии. Эффект: замена регулярного менеджмента инновационными сетевыми моделями управления, характеризующихся формированием матричных оргструктур (отсутствие иерархии и жестко закрепленных ролей; команды структурных подразделений, кафедр, факультетов Академии гибко собираются под конкретную задачу стратегического проекта).*

*Задача №11: Производство и реализация силами ППС Академии электронных образовательных программ ДПО. Эффект: увеличение дохода педагогов Академии, благодаря получению средств от реализации электронных образовательных программ.*

*Задача № 12: Привлечение к реализации образовательных программ ведущих специалистов-практиков. Эффект: участие в кадровом обеспечении представителей ведущих организаций-работодателей: Московской государственной академической филармонии, Российского национального музея музыки, Вк и др.*

*Задача №13: Создание центра молодежного трудоустройства и предпринимательства. Эффект: Повышение процента профильной трудоустроенности выпускников через формирование пула работодателей-партнеров. Анализ востребованности специальностей и направлений подготовки в реальном секторе.*

*Задача № 14. Создание программы адаптации иностранных граждан. Эффект: Повышение привлекательности Академии как места обучения для иностранных студентов. Увеличение числа иностранных студентов по основным образовательным программам. Увеличение числа слушателей по дополнительным образовательным программам. Увеличение разнообразия представителей иностранных государств — выпускников Гнесинской системы образования.*

*Задача № 15. Стимулирование просветительской компетенции обучающихся: создание альтернативных просветительских проектов в области классической, джазовой и народной музыки. Эффект: Культурное воспитание посредством взаимодействия с крупнейшими с детскими и юношескими центрами, например, «Орлёнок», «Артек».*

*Задача № 16. Расширение функциональных возможностей ЭИОС Академии, в том числе платформ дистанционного обучения. Эффект: высокое качество предоставляемых ППС сервисов и инструментов для бесперебойного и полноценного перевода дисциплин в дистанционный формат и/или использования в процессе электронного обучения. Увеличена удовлетворенность получателей образовательных услуг качеством реализации образовательного процесса. Повышение доверия к вузу. Увеличение доли иностранных обучающихся.*

*Задача № 17. Сквозное информационное студенческое пространство «Виртуальный кампус». Планируемый срок начала разработки: 2025 год. Цель проекта: создание корпоративной шины данных, интегрирующей все существующие в вузе ИС в единый цифровой ландшафт, консолидация сервисов, предоставляемых обучающимся и членам профессорско-преподавательского состава, в сквозное информационное студенческое пространство, разработанное в единой стилистике с учетом уникальных требований Академии. Ключевой результат: 1. Увеличение вовлеченности обучающихся в жизнь и основные направления деятельности вуза. 2. Генерация новых идей, проектов и мероприятий в обновленном пространстве, расширяющем возможности образовательного процесса, коммуникации и творческой самореализации. Непрерывное образование. 3. Развитие виртуальной академической мобильности студентов и преподавателей, усиление удаленного трансфера знаний и передовых практик, укрепление внутривузовских связей с помощью инновационных инструментов и технологий виртуальной реальности (цифрового портфолио, виртуальной корпоративной валюты, NFT, виртуального концертного зала и Музея Ел.Ф. Гнесиной и пр.).*

*Задача № 18. Построение модели эффективного использования ограниченного аудиторного фонда. Эффект: понижена загруженность учебных площадей. Увеличена удовлетворенность получателей образовательных услуг качеством реализации образовательного процесса. Повышение доверия к вузу.*

### **3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

#### ***Качественные показатели достижения стратегической цели №1***

1. Новый тип творческо-ориентированного преподавателя, реализующего модель «мастер-ученик-партнер» на всех уровнях музыкального образования. **Эффект:** повышение лояльности обучающихся, качества освоения образовательных программ и выпускников.
2. Повышение интереса населения к дефицитным музыкальным специальностям (инструментам). **Эффект:** повышение конкурса на редкие специальности, востребованные для отрасли.

3. Повышение культурного уровня населения. **Эффект:** повышение спроса на концертные услуги, предоставляемые вузом, повышение внебюджетных показателей
4. Повышение качества образования обучающихся музыкальных школ и ссузов. **Эффект:** более осознанные абитуриенты, нацеленные на качественное образование.
5. Оперативное реагирование на запросы со стороны реального сектора экономики (затрагивает: страну, регион, отрасль). **Эффект:** статус передового вуза с уникальными программами, ориентированными на современное состояние отрасли, тесная взаимосвязь с учреждениями культуры, бизнесом и ФОИВ при проектировании образовательных траекторий в рамках новой образовательной модели.
6. Качественный и количественный рост кадровых и материально-технических ресурсов образовательной организации в рамках сетевых образовательных программ (затрагивает: страну, отрасль). **Эффект:** имиджевый и экономический: привлекательность образовательной организации, объединяющей ведущих профессионалов и высокотехнологичное оборудование нескольких вузов.
7. Выпускники ЦРТК - трансляторы российского культурного кода и проводники культурной политики РФ в России и за рубежом (затрагивает: страну, отрасль). **Эффект:** репутационный, имиджевый: продвижение уникальной гнесинской школы в национальном и международном образовательном пространстве.
8. Реализация обучающимися права одновременного получения нескольких квалификаций (затрагивает: страну, отрасль). **Эффект:** экономический: привлекательность образовательных программ с гибкой, индивидуализированной траекторией обучения (рост привлекательности образовательных программ); репутационный.
9. Создание крупного центра культурного музыкального просветительства(затрагивает: страну, регион, отрасль). **Эффект:** репутационный, имиджевый и экономический: вуз – крупный культурно-образовательный центр столичного региона; продвижение сущностных для гнесинской школы идей всеобщего музыкального просвещения, увеличение внебюджетных поступлений от реализации новых образовательных программ.

### ***Количественные показатели достижения стратегической цели №1***

1. Количество программ дополнительного образования детей и взрослых (от 5 до 80 лет), направленных на развитие творческих компетенций, реализуемых на базе РАМ: 16 шт. (2024 г.) → 200 шт. (2036 г.).
2. Ежегодный охват обучающихся по программам дополнительного образования детей и взрослых (от 5 до 80 лет), направленных на развитие творческих компетенций, реализуемых на базе РАМ: 73 чел. (2024 г.) → 3000 чел. (2036 г.).
3. Количество ежегодных проектов просветительской направленности в сфере музыки и в смежных видах искусств, реализуемых с участием РАМ в качестве базового партнера: 10 шт. (2024 г.) → 100 шт. (2036 г.).
4. Количество человек, принимающих участие в ежегодных викторинах, диктантах и олимпиадах, связанных с академической и народной музыкальной культурой: 2000 чел. (2024 г.) → 50 000 чел. (2036 г.).

5. Ежегодное количество посетителей Иммерсивного центра национальной культуры: 0 чел. (2024 г.) → 10 000 чел. (2036 г.).
6. Количество детских школ искусств (далее - ДШИ), принявших участие в процессах трансформации педагогических технологий с помощью программ, разработанных РАМ: 0 шт. (2024 г.) → 1000 шт. (2036 г.).
7. Количество абитуриентов, поступающих в ДШИ / ССУЗ / ВУЗ на обучение по редким специальностям: 50 чел. (2024 г.) → 250 чел. (2036 г.).
8. Количество обучающихся РАМ, получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию в области проектного управления и культуры предпринимательства: 40 чел. (2024 г.) → 150 чел. (2036 г.)
9. Количество обучающихся РАМ, участвующих в Школе творческого проектирования: 40 чел. (2024 г.) → 100 чел. (2036 г.).
10. Доля представителей-работодателей в кадровом обеспечении образовательных программ высшего образования: 10% (2024 г.) → 25% (2036 г.)
11. Доля иностранных обучающихся в общем контингенте по программам высшего образования: 25% (2024 г.) → 30% (2036 г.).
12. Количество стран-участников проекта популяризации гнесинской исполнительской школы и отечественной музыкальной культуры "Гнесинка без границ": 18 шт. (2024 г.) → 30 шт. (2036 г.).

### **3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Состав основного портфеля проектов "Широкое музыкальное просветительство как инструмент формирования и сохранения национальной идентичности".

1. Создание **«Центра развития творческих компетенций» (далее - ЦРТК) как основного инструмента реализации стратегии достижения стратегической цели №1.** ЦРТК создается на базе РАМ имени Гнесиных как инструмент влияния на индустрию – это экспериментальная площадка (гринфилд) для выстраивания моделей нового музыкального образования, как организационной, так и методической. ЦРТК представляет собой площадку, на которой возможно обеспечить компетентностную достройку преподавателей и управленческих кадров региональных музыкальных школ, руководителей хоров и оркестров общеобразовательных школ, преподавателей дисциплины «Музыка», обеспечить апробацию экспериментальных образовательных моделей и новых педагогических технологий. Первый подобный центр в стране объединит широкий круг образовательных программ дополнительного образования детей и взрослых и будет ориентирован на обучающихся различных возрастных групп и возможностей (от 5 до 80 лет). Будут созданы условия для самореализации и развития талантов граждан Российской Федерации в рамках обучения по программам дополнительного образования (включая адаптированные общеразвивающие программы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья). Развитие ЦРТК планируется по четырем направлениям: иммерсивный центр национальной культуры, лаборатория прикладных исследований и разработок, творческое образование для детей и взрослых, школа творческого проектирования. Каждое из направлений ЦРТК будет нацелено на достижение стратегической цели №1.

### Описание результата:

2022 г. - Учрежден Центр развития творческих компетенций (ЦРТК) (как структурное подразделение). Запущено 16 программ творческого образования для детей и взрослых;

2022 г. - Проведена первая Школа творческого проектирования, разработана методология.

2023 г. - Учреждена Лаборатория прикладных исследований и разработок на базе ЦРТК.

2032 г. - Учрежден Иммерсивный центр национальной культуры.

1. Количество программ дополнительного образования детей и взрослых (от 5 до 80 лет), направленных на развитие творческих компетенций, реализуемых на базе РАМ: 16 шт. (2024 г.) → 200 шт. (2036 г.).
  2. Ежегодный охват обучающихся по программам дополнительного образования детей и взрослых (от 5 до 80 лет), направленных на развитие творческих компетенций, реализуемых на базе РАМ: 73 чел. (2024 г.) → 3000 чел. (2036 г.).
  3. Количество ежегодных проектов просветительской направленности в сфере музыки и в смежных видах искусств, реализуемых с участием РАМ в качестве базового партнера: 10 шт. (2024 г.) → 100 шт. (2036 г.).
  4. Количество межотраслевых образовательных программ двойных дипломов с иными российскими и зарубежными образовательными организациями по направлениям и специальностям, отвечающим на вызовы современных креативных индустрий: 1 шт. (2024 г.) → 5 шт. (2036 г.).
  5. Ежегодное количество слушателей, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования: 4840 чел. (2024 г.) → 6000 чел. (2036 г.).
  6. Количество человек, принимающих участие в ежегодных викторинах, диктантах и олимпиадах, связанных с академической и народной музыкальной культурой: 2000 чел. (2024 г.) → 50 000 чел. (2036 г.).
  7. Количество собственных массовых открытых онлайн курсов просветительской направленности: 3 шт. (2024 г.) → 15 шт. (2036 г.).
  8. Ежегодное количество посетителей Иммерсивного центра национальной культуры: 0 чел. (2024 г.) → 10 000 чел. (2036 г.).
- Начало реализации: 2022 г.; окончание реализации (завершение стадии внедрения): 2032 г.

**2. Реформа образовательной модели современной школы искусств**, которая в данный момент не имеет четко оформленного контура, что не позволяет музыкальным школам проявлять гибкость в реализации двух типов программ дополнительного образования – предпрофессиональных и общеразвивающих. Новая модель музыкального образования в детских музыкальных школах поставит акцент на реализации предпрофессиональных программ, а общеразвивающие программы станут сопровождающим инструментом, в рамках которого возможна более гибкая настройка образовательного процесса под индивидуальные возможности ребенка и взрослого. Таким образом, планируется изменить модель входа на образовательные

программы дополнительного образования с обязательной диагностикой творческих способностей абитуриентов. Будет предусмотрена образовательная программа по ознакомлению с музыкальным искусством, в том числе и с дефицитными музыкальными инструментами, чтобы обеспечить осознанный выбор инструмента или вида искусства обучающимся. Следует преодолеть нормативные пробелы и сделать возможным без нарушения юридического поля свободное перемещение между предпрофессиональными и общеразвивающими программами на любом этапе обучения по мере проявления творческих способностей обучающихся и готовности осваивать предпрофессиональные программы. Одной из составляющих проекта станет **внедрение системы обратной связи «Индустрия-ВУЗ-ССУЗ-ДШИ»**, задачей которой станет налаживание коммуникации между стейкхолдерами музыкальной академической индустрии с целью обеспечения рынка требуемыми специальностями, в том числе исполнителями на дефицитных музыкальных инструментах.

В результате проекта произойдет **совершенствование педагогических технологий на всех уровнях музыкального образования**. Современный контекст показывает, что обучающиеся музыкальному искусству не удовлетворены целями, которые ставит перед ними система современного музыкального образования. Ценностная ориентировка в работе преподавателя как музыкальной школы, так и ССУЗа и ВУЗа позволит работать с целями обучающихся более пристально, позволяя корректировать индивидуальную траекторию ученика на всех этапах его совершенствования в сфере музыкального искусства. Для этого предлагается расширить режимы работы преподавателя с односторонней коммуникационной модели «мастер-ученик» до модели «мастер-ученик-партнер», в которой преподаватель сможет выступать как эталон для подражания и как корректировщик направления обучения ученика через определенные технологии, стимулирующие мыслительные и творческие процессы, вдохновляющие на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала обучающегося. Достройка компетенций преподавателей, управленцев музыкальных школ, преподавателей ссузов и вузов будет осуществлена на базе ЦРТК посредством реализации образовательных программ с применением новых педагогических технологий и организационных условий построения образовательного процесса.

#### *Описание результата:*

1. Количество детских школ искусств (далее - ДШИ), принявших участие в процессах трансформации педагогических технологий с помощью программ, разработанных РАМ: 0 шт. (2024 г.) → 1000 шт. (2036 г.).
2. Количество педагогов ДШИ, прошедших программу формирования новых педагогических технологий на базе РАМ: 0 чел. (2024 г.) → 2000 чел. (2036 г.).
3. Количество представителей руководящих составов ДШИ, прошедших программу трансформации ДШИ на базе РАМ: 0 чел. (2024 г.) → 300 чел. (2036 г.).
4. Количество абитуриентов, поступающих в ДШИ / ССУЗ / ВУЗ на обучение по редким специальностям: 50 чел. (2024 г.) → 250 чел. (2036 г.).
5. Количество обновленных образовательных программ в ДШИ - 0 шт. (2024 г.) → 100 шт. (2036 г.).

- Начало реализации: 2025 г. (старт исследовательской работы); окончание реализации: 2036 г.

**3. Развитие культуры оркестрового и хорового исполнительства на базе общеобразовательных школ.** Внедрение в общеобразовательных школах духовых оркестров и хоровых коллективов как обязательных объединений кружковой работы. Музыкальный коллектив – пример слаженной командной работы, которая воспитывает необходимый навык чувства коллектива, требуемый в большинстве отраслей современной экономики. Также расширение музыкальных коллективов на базе общеобразовательных школ позволяет обеспечить наибольший просветительский охват населения, что позитивно скажется на развитии сектора креативной экономики и культурной идентичности населения страны.

*Описание результата:*

К 2036 году в 20% государственных общеобразовательных школ Российской Федерации учреждены духовые оркестры и/или хоровые коллективы, обеспеченные рабочими программами и педагогическими методиками, разработанными на базе ЦРТК РАМ имени Гнесиных.

- Начало реализации: 2027 г.; окончание реализации: 2036 г.

**4. Усовершенствование образовательных программ по дисциплине «Музыка», реализуемой на базе общеобразовательных школ.** Новейшие открытия в сфере музыкальной педагогики и музыкознания требуют обновления содержания реализуемой в общеобразовательных школах дисциплины «Музыка». Новые подходы в обучении детей музыке через массовый охват и доступное изложение знаний, накопленных лучшими музыкальными исследователями, будет способствовать повышению интереса детей к отечественной и мировой музыкальной культуре, воспитанию чувства патриотизма, что способно воспитать новое поколение ценителей академического музыкального продукта. Одной из задач обновления дисциплины «Музыка» является **повышение интереса детей (и их родителей) к творческой самореализации через музыку, в частности - игру на дефицитных музыкальных инструментах и музыкально-театральную деятельность.** Модуль по изучению музыкальных шедевров, созданных отечественными и зарубежными композиторами для редких музыкальных инструментов, поможет познакомить детей и взрослых с этими инструментами и развить к ним интерес. Непосредственная вовлеченность в музыкально-театральную деятельность будет способствовать воспитанию ответственности за личный и коллективный творческий результат.

*Описание результата:*

1. К 2036 году в 90% государственных общеобразовательных школ Российской Федерации внедрена новая рабочая программа дисциплины “Музыка”.
  2. Количество абитуриентов, поступающих в ДШИ / ССУЗ / ВУЗ на обучение по редким специальностям: 50 чел. (2024 г.) → 250 чел. (2036 г.).
- Начало реализации: 2026 г.; окончание реализации: 2036 г.

**5. Создание серии анимационных фильмов “Волшебный мир музыкальных инструментов”**, разработанной при поддержке РАМ имени Гнесиных. Каждый эпизод мультсериала призван не только развлечь, но и рассказать детям и их родителям от лица музыкального инструмента его историю, повышая популярность игры на этих инструментах и вдохновляя на изучение музыкального искусства. Фокус на дефицитные в отрасли инструменты: гобой, фагот, туба, альт, контрабас, валторна и т.д. Проект стремится превратить эти инструменты в захватывающих персонажей-маскотов анимационных серий, делая их популярными и желанными для изучения среди молодого поколения. Цель проекта: возрождение и усиление интереса к дефицитным оркестровым инструментам, повышение интереса детей и взрослых к творческой самореализации через музыку, в том числе игре на редких музыкальных инструментах. Целевая аудитория: дети в возрасте от 4 до 8 лет. Коммерческая ценность проекта: монетизация на видеостримингах, мерч, дальнейшее лицензирование контента. Потенциальные партнеры: IT-компании, медиа-платформы, заинтересованные в создании эксклюзивного детского контента. Ресурс РАМ имени Гнесиных: создание саундтрека (силами собственного лейбла «Дом Гнесиных»); совместная проработка сценария мультфильмов.

*Описание результата:*

1. Количество созданных мультипликационных роликов: 2 сезона по 10 серий к 2030 году.
  2. Количество просмотров мультипликационных роликов на партнерских платформах к 2030 году: более 100 000 просмотров.
  3. Конверсия (рост заинтересованности в общеобразовательных и предпрофессиональных программах в ДШИ по редким инструментам) - увеличение количества запросов в 2 раза.
  4. Количество абитуриентов, поступающих в ДШИ / ССУЗ / ВУЗ на обучение по редким специальностям: 50 чел. (2024 г.) → 250 чел. (2036 г.).
- Начало реализации: 2026 г.; окончание реализации: 2028 г.

**6. Проект «Мост: Традиции. Современность. Человек»** базируется на нескольких направлениях: саундскейп (звуковой ландшафт), музыкальная композиция и этномузыкология. Идея проекта заключается в реконструировании музыкального окружения человека в исторической ретроспективе – от звуков начала XX века до современности. Проект направлен на преодоление разрыва в восприятии культурной идентичности у людей, способствуя осознанию их связи с историей и культурой своего народа.

Проект стремится создать условия для глубокого понимания культурного наследия, чтобы участники могли не только осознать свою принадлежность к прошлому, но и активно интегрировать его в свою современную жизнь. Продуктом проекта станет карта звуковых ландшафтов России, на которой будут реконструированы звуки разных временных периодов определенных мест. Реконструкция звуковой среды будет проходить по нескольким направлениям: использование опубликованных фонозаписей народных исполнителей, совмещение их с записанной звуковой средой села, а также представление современных городских звуков.

Погружаясь в карту звуковых ландшафтов, участники получают уникальный звуковой опыт и смогут построить звуковую карту своей родословной из озвученных на карте мест (трек “Музыкальная родословная”). Это позволит проекту работать с мышлением современного человека через иммерсивные практики и даст возможность реализации потенциала различных исследовательских и исполнительских направлений РАМ имени Гнесиных.

#### *Описание результата:*

1. Повышение спроса на программы Центра развития творческих компетенций, направленных на работу с национальной идентичностью человека, на 80% к 2036 году.
  2. Озвучены не менее 50 пространств на карте звуковых ландшафтов к 2036 году.
  3. Создано не менее 10 образовательных программ и мастер-классов, основанных на результатах проекта, к 2036 году.
  4. Установлено сотрудничество с не менее чем 15 культурными учреждениями для реализации совместных мероприятий и проектов.
  5. Проведено не менее 20 публичных мероприятий (концертов, лекций, выставок), посвященных звуковым ландшафтам и культурной идентичности к 2036 году.
  6. Разработано приложение и интерактивная платформа в сети Интернет для доступа к карте звуковых ландшафтов, доступная для широкой аудитории к 2036 году.
- Начало реализации: 2028 г.; окончание реализации (завершение стадии внедрения): 2033 г.

7. Проект **«Корпоративные программы развития креативного мышления»** нацелен на обучение представителей бизнес и предпринимательских структур, используя разработанные творческие педагогические технологии, направленные на развитие креативных компетенций. В современных условиях, когда рынок требует гибкости и инновационного подхода, программы будут способствовать формированию креативного мышления у сотрудников крупных компаний, бизнес-инкубаторов, хакатонов, что позволит организациям более эффективно адаптироваться к изменениям и переосмысливать свои продукты в контексте потребительских предпочтений. РАМ имени Гнесиных ставит для себя большую амбицию внедрения в бизнес-среду и влияния на производимые продукты через работу с творческой самореализацией человека.

#### *Цели и задачи проекта:*

1. Развитие креативного мышления: обучение сотрудников методам и инструментам для генерации новых идей и решений, основанных на творческих подходах.
2. Укрепление корпоративной культуры: формирование атмосферы открытости к новым идеям и инновациям внутри компании, что будет способствовать повышению мотивации и вовлеченности сотрудников.
3. Интеграция новых педагогических технологий: использование современных методов обучения, основанных на междисциплинарных исследованиях в области педагогики и андрагогики, для создания эффективных образовательных программ.

Таким образом, проект «Корпоративные программы развития креативного мышления» станет важным шагом на пути к созданию более инновационного и адаптивного бизнес-сектора в России, основанного на уважении к культурному наследию и этническим особенностям страны.

*Описание результата:*

1. Обучение не менее 500 сотрудников различных компаний к 2036 году, что позволит повысить уровень креативного мышления в организациях.
  2. Разработка не менее 10 уникальных корпоративных программ, основанных на культурных принципах России.
  3. Установление партнерств с не менее чем 5 компаниями для реализации корпоративных программ и обмена опытом.
  4. Проведение не менее 30 публичных мероприятий (конференций, форумов, выставок), направленных на обсуждение роли креативности в бизнесе и ее влияния на развитие экономики России.
  5. Создание базы данных успешных кейсов компаний, внедривших программы развития креативного мышления, доступной для широкой аудитории.
- Начало реализации: 2025 г.; окончание реализации (завершение стадии внедрения): 2028 г.

**8. Научно-исследовательские разработки в сфере искусственного интеллекта** – ряд проектов в партнерстве СБЕРа и РАМ имени Гнесиных, в рамках которого будет осуществлено взаимодействие по нескольким направлениям, в том числе обучение GigaChat СБЕРа направлениям музыкального искусства.

Логика обучения отечественной нейросети подразумевает передачу искусственному интеллекту знаний по музыкальным специальностям, включающим в себя около 50 дисциплин теоретического цикла. Вследствии такого обучения GigaChat будет способен рассуждать о музыкальном искусстве, выносить собственные суждения и поддерживать диалог с пользователем. Разработка отечественных продуктов в сфере искусственного интеллекта позволит преодолеть проблему отсутствия данных о музыкальном искусстве, в том числе и о дефицитных музыкальных инструментах в современных нейросетях. В данный момент искусственный интеллект предоставляет либо очень скудные сведения, либо не предоставляет их совсем, в том числе и о национальных российских культурах.

Основной целью проекта ставится популяризация музыкального искусства и российской национальной культуры среди широкого населения, а также создание отечественного продукта, обеспечивающего замену импортных аналогов.

*Описание результата:*

1. Обеспечение удовлетворенности населения ответами отечественной нейросети на тему музыкального искусства и обучения музыке: 10% (2024 г.) → 50% (2036 г.).
2. Обучение GigaChat дисциплинам музыкально-теоретической направленности: 0 шт. (2024 г.) → 50 шт. (2027 г.).

3. Обучение GigaChat дисциплинам, формирующим исполнительские навыки: 0 шт. (2024 г.) → 20 шт. (2030 г.).
  4. Повышение количества запросов пользователей на тему музыкального искусства на 20% к 2036 году.
  5. Повышение количества запросов на обучение в школах искусств на 15% к 2036 году.
- Начало реализации: 2025 г.; окончание реализации (завершение стадии внедрения): 2028 г.

**3.3. Стратегическая цель №2 - Объединить на базе национального информационного ресурса творческие силы страны для собирания и систематизации научного наследия регионов в сфере традиционного и академического искусства, а также древнерусских певческих традиций. Это будет способствовать росту национального сознания, сохранению интеллектуального наследия страны в области музыкального искусства, открытию новых исследовательских направлений национального масштаба.**

### **3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета**

#### ***Анализ текущей ситуации***

Современная социокультурная ситуация ставит перед вузами ряд задач, требующих кардинального пересмотра сложившейся системы научно-исследовательской деятельности, в том числе в сфере музыкального искусства. Системный характер вызовов диктует необходимость системных ответов, затрагивающих все уровни и аспекты функционирования науки. Музыковедение, сложившееся, в силу исторических причин, как наука преимущественно вузовская, имеет и ряд проблем, и ряд преимуществ. К первым относится, в частности, немногочисленность и закрытость исследовательской корпорации музыковедов, ко вторым — постоянное воспроизводство научных школ, происходящее в рамках научно-образовательного процесса российских консерваторий. Отечественное музыковедение стоит перед необходимостью консолидации научного потенциала в масштабе страны и объединения творческих сил вокруг исследовательского центра, готового принять на себя роль вуза-флагмана. Позитивным результатом такого встречного движения станет концептуализация феномена национального музыковедения, способного продуцировать новые векторы развития как в сторону просветительских научно-творческих решений, способных ощутимо влиять на жизнь общества, так и в сторону междисциплинарных, межрегиональных и международных проектов, представляющих страну в многообразных культурных контекстах.

#### ***Основные вызовы, на которые отвечает стратегическая цель №2:***

1. Слабая научно-исследовательская база в сфере искусств (затрагивает: страну, регион, отрасль) / **Ущерб:** Экономический (отсутствие возможности генерации инновационных, общественно значимых научных направлений; слабые предпосылки для коммерциализации интеллектуальной деятельности).
2. Отсутствие концептуальных подходов к развитию музыковедения в национальном масштабе (затрагивает мир, страну, регион, отрасль) / **Ущерб:** культурный (отсутствие стратегии

научных исследований в масштабах страны и возможности трансляции национальных научных ценностей).

3. Недостаточный уровень участия музыковедения в процессах приумножения гуманитарного знания и возможности гармонизации жизни общества (затрагивает страну, регион) / **Ущерб:** культурный (недооценка гуманитарных, гуманистических возможностей науки о музыке); имиджевый (отсутствие демократического вектора -- движения к человеку -- в научных исследованиях).
4. Недостаточное взаимодействие между научными школами России и мира (затрагивает мир, страну, отрасль) / **Ущерб:** культурный, имиджевый, репутационный: утрата национальных научных ценностей, ослабление общественных и гуманитарных связей между учеными-музыковедами.
5. Слабая интеграция российских исследователей, в том числе молодых, в мировое научное пространство в области искусства. (затрагивает мир, страну, отрасль) / **Ущерб:** культурный, репутационный (не представлено воспроизводство научных кадров в российской науке; нет преемственности поколений в музыковедении; молодые исследователи не демонстрируют новые направления исследований).

### ***Задачи по трансформации базовых процессов вуза (институциональные изменения) для достижения стратегической цели №2 и успешной реализации портфеля проектов***

*Задача №1. Поддержка научной деятельности педагогов вуза с помощью внутренней системы грантов на проведение научных исследований, издание монографий и учебных изданий. Эффект: рост публикационной активности педагогов Академии, в том числе молодых ученых. Внедрена внутренняя система грантов на поддержку научных исследований и издание монографий и учебных пособий, обеспечивающая с 2025 года ежегодное проведение не менее 3 прорывных исследований, издание не менее 3 монографий и (или) учебных изданий ведущих педагогов Академии, в том числе молодых.*

*Задача № 2. Совершенствование научной инфраструктуры, в том числе межвузовской и междисциплинарной (научные базы данных, индексированные журналы, научно-творческих центры, консорциумы), нацеленной на реализацию коллективных межрегиональных и международных проектов. Эффект: рост эффективности работы над научно-исследовательскими проектами.*

*Задача №3. Разработка уникальной информационно-аналитической базы данных, формирование национального информационного ресурса, консолидирующего архивные документы, цифровые фонды, фоноархивы, коллекции полевых исследований в национальном масштабе с возможностью выхода на международный уровень. Эффект: создание фундаментальной электронной базы по всем направлениям музыковедения для определения ключевых топиков и проведения исследований, в том числе межрегиональными и международными научными группами.*

*Задача №4. Разработка силами студентов и аспирантов социально значимых мероприятий и акций, основанных на результатах прикладных исследований, с возможностью дальнейшей*

публикации и индексацией в базе данных “Карта музыкальной науки”. Эффект: научная социализация молодых исследователей и международная интеграция их деятельности со студенческого периода.

*Задача №5. Создание системы верификации, экспертизы научной оценки поступающих в базу данных библиографических единиц.* Эффект: Высокое качество научной информации.

*Задача №6. Создание объединенного экспертного совета консерваторий для проведения научной аналитики всего объема научной информации в базе данных.* Эффект: повышение объективности и качества экспертной оценки.

### **3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета**

#### ***Качественные показатели достижения стратегической цели №2***

1. Формирование наукоемких ресурсов, способных продуцировать открытие новых научных направлений на основе единой полнотекстовой национальной базы источников, включающей монографии, научные статьи, учебно-методические исследования, диссертации и т.д.
2. Возможность расширения базы междисциплинарных исследований и баз по смежным областям (история, культурология, филология, философия, другие виды искусства).
3. Совершенствование научного аппарата исследователя за счет вовлечения в процессы обработки и актуализации научных источников, расширения инструментов для анализа данных (цитирования, индексации, визуализации), установки на многоязычность ресурса.
4. Контроль за качеством научно-исследовательской деятельности за счет повышения уровня и объективности научной экспертизы; создание на конкурсной основе независимого межвузовского экспертного совета.
5. Продвижение ресурса на мировой рынок и повышение конкурентоспособности: включение базы данных в международные рейтинги и каталоги (например, Scopus, Web of Science); установление партнерских отношений с зарубежными университетами и научными организациями.

#### ***Количественные показатели достижения стратегической цели №2***

1. Увеличение доли молодых ученых (до 39 лет), задействованных на различных направлениях инновационной научной деятельности до 40% в 2030 г.
2. Расширение межвузовских научно-творческих связей, увеличение количества партнеров по всей стране для работы над Единым информационным ресурсом “Научная карта России” и формирования исследовательских коллабораций - до 15 партнеров в 2030 г.
3. Увеличение количества изданий, выпущенных в рамках научно-издательской деятельности - 60 шт. ежегодно к 2030 г.
4. Количество публикационных единиц материалов, загруженных консерваториями-членами консорциума на Едином информационном ресурсе “Карта музыкальной науки России” -

20000 ед. к 2030 г.

5. Количество зарегистрированных пользователей - до 5000 человек к 2030 г.
6. Количество всероссийских и международных конференций, на которых представлена “Научная карта России” - не менее 5 в год, до 25 докладов к концу 2030 года.
7. Количество цитирований загруженных источников - не менее 2000 к концу 2030 г.
8. Объем привлеченного финансирования к разработке ресурса - не менее 6 млн. рублей в год.
9. Количество сотрудников, задействованных в разработке, пополнении и экспертизе данных ресурса из числа ППС Академии - не менее 50 человек, из них не менее 5 научных сотрудников, 5 докторов и 10 кандидатов наук, количество сотрудников членов консорциума вовлеченных в разработку, пополнение и экспертизу данных ресурса - не менее 50 человек, из них не менее 10 докторов и 25 кандидатов наук.
10. Количество международных партнеров - не менее 10 зарубежных научных и образовательных организаций к 2036 году.

### **3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета**

Состав основного портфеля проектов “Музыкальная наука XXI века: магистральные векторы”.

#### **1. Разработка единого информационного ресурса «Научная карта России (Карта музыкальной науки России)».**

В рамках генеральной стратегической цели внедряется уникальный национальный проект “Карта музыкальной науки России” – единый информационный мультидисциплинарный ресурс, который на общей исследовательской платформе объединяет регионы страны и в перспективе позволяет решать общезначимые проблемы по созданию комплекса национальных научных баз данных в условиях процесса импортозамещения.

Проект нацелен на обретение суверенитета национальных наукометрических баз данных, содействуя развитию, накоплению и распространению российского академического знания. Это первая и уникальная предметная общероссийская научная база данных по музыковедению.

Концепт строится на основе взаимодействия с консерваториями страны, партнерами вуза и крупнейшим российским информационно-аналитическим порталом Научная электронная библиотека (ООО НЭБ). В рамках сотрудничества с НЭБ осуществляется взаимный обмен данными, представление сведений о проекте Академии на eLIBRARY.RU, индикация ядра ННБД «Карта музыкальной науки России» и включение его материалов в Ядро РИНЦ.

Первичная разработка Карты началась в 2021 году, и в настоящее время база содержит около 4500 библиографических единиц, загруженных научными библиотеками 7 консерваторий-членов консорциума, из которых около 2000 единиц прошли двойную научную экспертизу для дальнейшей загрузки отобранных экспертами материалов в Ядро РИНЦ.

Результат *на вузовском уровне*: Академия - всероссийский и международный научно-образовательный центр музыкознания, предоставляющий новейшие разработки и историко-

архивные исследования российских ученых для учебных и исследовательских целей, база научно-исследовательской практики.

Результат *на отраслевом уровне*: разработка и апробация инновационных методов наукометрического анализа в музыковедческой среде, повышение цитируемости исследований, проведенных в российских консерваториях и научных партнерских организациях, тиражирование новейших разработок и обнародование редких документов за счет размещения в базе Карты.

Результат *на национальном уровне*: развитие научной инфраструктуры, отражающей магистральные научные направления в национальном масштабе, импортозамещение иностранных научных баз данных Web of Science, Scopus.

## **2. Расширение консорциума российских консерваторий.**

Начало реализации: 2025 г.; окончание реализации: 2036 г.

Цель: формирование совместной научно-исследовательской базы на основе наследия научных школ российских консерваторий и ее последующее внедрение в научно-образовательную инфраструктуру в российской системе высшего музыкального образования. Задачи: реализация научных проектов всероссийского масштаба и их размещение на информационном ресурсе «Научная карта России».

*Описание результата:*

В 2024 году - 8 организаций консорциума, в который входят: Российская академия музыки имени Гнесиных (базовая организация), КГК имени Н.Г. Жиганова, ННГК имени М.И. Глинки, НГК имени М.И. Глинки, ПГК имени А.К. Глазунова, РГК имени С.В. Рахманинова, СПбГК имени Н.А. Римского-Корсакова, СГК имени Л.В. Собинова.

В 2025 году - расширение консорциума до 10 партнеров: включая АГК и РИИИ.

К 2027 году - вовлечение в пополнение ресурса МГК имени П.И. Чайковского, УГК имени М.П. Мусоргского и ГИИИ.

К 2030 году - подключение других организаций, специализирующихся на смежных музыковедению науках - искусствоведение (по видам искусства), педагогике, истории, филологии, культурологии и др. гуманитарных дисциплин (возможные члены консорциума - СПбГУ, ВГИК, ГИТИС, АРБ им. А.Я. Вагановой и др.) - до 15 членов консорциума.

К 2036 году - ориентация на международное сотрудничество и интеграцию российского научного знания в области музыкальной науки в зарубежные исследования, продвижение ресурса за рубежом: привлечение до 10 зарубежных партнеров (в связи с открывшимся в Академии Научно-творческим центром по изучению российско-китайских связей на февраль 2025 года потенциальными партнерами могут выступить Китайская консерватория музыки, Шанхайская и Харбинская консерватория).

### **3. Разработка концепции и открытие кластера научных центров по генеральным тематическим направлениям музыковедения и междисциплинарным исследованиям.**

Начало реализации: 2025 г.; окончание реализации: 2036 г.

Направления: современные технологии в области образования и педагогики; музыкальный театр; современная академическая музыка; российско-китайские связи в области музыкальной науки и искусства; массовая музыка, киномузыка и музыкальные медиатехнологии; медиэвистика.

*Описание результата:*

2022 год: открытие трех научных центров: 1) **Центр современных технологий в области науки, образования и педагогики.** Задачи Центра: системная модернизация и разработка образовательных программ; цифровизация музыкально-образовательных технологий; развитие экспертного потенциала; подготовка и воспроизводство научных кадров нового поколения. 2) **Научно-творческий центр по изучению проблем музыкального театра.** Задачи Центра: проведение творческих школ, в том числе с применением цифровых технологий; организация международных научных обменов; постановка уникальных оперных спектаклей (экспериментальная студия); создание цифрового архива мероприятий центра и создание на его основе обучающих материалов. 3) **Научно-творческий центр современной музыки.** Задачи Центра: формирование издательской политики в области современной музыки; выявление и поддержка современных композиторов, работающих в сфере медиамузыки; организация творческих конкурсов и создание цифрового архива современной отечественной музыки; развитие студенческого творческого проекта «Gnesin Contemporary Music Week».

2025 год: открытие **Научно-творческого центра по изучению российско-китайских музыкальных связей.** Задачи Центра: обеспечение систематизации и каталогизации научных трудов о китайской музыке и российско-китайских музыкальных взаимодействиях в области науки, образования и исполнительства, организация и проведение творческих и научных мероприятий по своему тематическому направлению, осуществление НИР в области китайской музыки и российско-китайских музыкальных взаимодействий в области науки, образования и исполнительства, подготовка учебных пособий, программ и другой учебно-методической литературы, организационное обеспечение реализуемых Академией образовательных программ, курсов переподготовки, повышения квалификации и стажировки в области китайской музыки и российско-китайских музыкальных взаимодействий в области науки, образования и исполнительства.

2025 год: открытие Отдела наукометрии и рейтинговых стратегий как первый шаг по созданию Стратегического центра научных исследований. Задачи Центра: техническое управление Национальной наукометрической базой данных Академии «Карта музыкальной науки России», включающее стратегическое планирование развития, управление разработкой технических процедур администрирования данных и рейтинговых решений ННБД «Карта музыкальной науки России», мониторинг и оформление статистических показателей публикационной активности сотрудников Академии.

2026 год: открытие **Стратегического центра научных исследований**. Цель: мониторинг приоритетных направлений науки нового поколения и выработка стратегических целей научного развития академии, а также межвузовских коллабораций. Задачи Центра: эффективный научный менеджмент; формирование единой концепции научного развития; переориентация на мировые рейтинговые критерии; контроль за наукометрическими показателями и H-индексом; организационная поддержка межвузовских, межрегиональных и международных исследовательских групп. Необходимость открытия Центра обоснована пополняющейся научной инфраструктурой, требующей системного управления не только на уровне вуза, но и на национальном уровне. Работа Центра будет вестись постоянно с момента открытия в 2026 году.

*Предполагаемые результаты Центра:*

Количество зарегистрированных НИОКТР в год: до 4 ед. в 2026 г. и до 10 ед. к 2036 г.

Количество научных сотрудников, трудоустроенных в научно-творческие центры РАМ - 12 человек к 2036 г.

2027 год: открытие **Лаборатории музыкального воспитания в общеобразовательной школе** в составе Центра современных технологий в области науки, образования и педагогики. Задачи Лаборатории: создание и апробация новых подходов к преподаванию музыки в общеобразовательных школах, учитывающих современные образовательные стандарты и потребности учащихся; разработка программ, сочетающих традиционные и инновационные методы обучения музыке; проведение междисциплинарных проектов, способствующих всестороннему развитию учащихся.

*Предполагаемые результаты Лаборатории к 2036 г.:*

Количество междисциплинарных проектов (конференций, мастер-классов) - до 20 шт.

Количество детей, привлеченных к апробации новых методик - до 300 человек.

Количество исследований - 10 шт. (по одному ежегодно с привлечением общеобразовательных школ)

Количество разработанных методических материалов и рекомендаций для преподавателей - 10 шт. (ежегодное обновление методической базы)

2029 год: создание **Научно-творческого центра по изучению массовой музыки и медиатехнологий**. Задачи Центра: исследование массовой музыки, разработка, а также изучение и внедрение музыкальных медиатехнологий в культурную и образовательную сферы.

2030 год: открытие **Научно-творческого центра медиевистики** на базе кафедры истории музыки и Научно-археографического совета. Задачи Центра: систематизация научного знания и изучение музыкальной культуры Средневековья, включая анализ музыкальных произведений, рукописей, теоретических трактатов и практик исполнения, исследование исторических источников, связанных с медиевистикой, включая археографические материалы и артефакты, проведение

междисциплинарных исследований на стыке истории, музыковедения, археологии, филологии и искусствоведения, реконструкция средневековых музыкальных практик и инструментов.

**4. Реализация не менее шести научных проектов, связывающих регионы.** Совместные проекты с консерваториями Российской Федерации и зарубежными университетами. Цель: расширение межвузовских научно-творческих связей, призванных решать задачу объединения территорий на основе стратегически важных совместных проектов. Вовлечение в совместную деятельность и увеличение охвата территорий (консерваторских городов) через межрегиональные проекты.

Начало реализации: 2025 г.; окончание реализации: 2036 г.

Наименования проектов:

**4.1. «Научное могущество прирастает Сибирью»:** международный форум, включающий научную конференцию и творческую презентацию (например, концерты, театральные постановки, мастер-классы). Участники: Новосибирская консерватория, Дальневосточная академия искусств, учебные заведения Архангельска, Якутии, Тывы. Творческая презентация предполагает выступления этнических коллективов Сибири и Дальнего Востока с фольклорным репертуаром, воссозданным по записям полевых экспедиционных исследований, и академических коллективов с репертуаром современных сибирских и дальневосточных композиторов на сценах залов РАМ имени Гнесиных. Научная конференция будет посвящена исследованиям музыкальной культуры отдаленных от Москвы регионов. По итогам форума планируется серия публикаций, которая пополнит ННБД “Карта музыкальной науки России” и будет опубликована в журналах, индексируемых в РИНЦ, WoS. В качестве результата Первое проведение Форума запланировано на 20-22 октября 2025 г. и будет проводиться каждые 2 года при участии региональных партнеров.

**4.2. «Научные и педагогические школы в музыкальных вузах России»:** презентация научно-исследовательских достижений творческих вузов. Координатором мероприятия выступит Центр современных технологий в области науки образования и педагогики РАМ имени Гнесиных. Реализация через комплекс проектов: конференции, творческие смотры, лекции, публикации (РИНЦ, WoS). Проект призван объединить крупнейших представителей исследовательских и педагогических школ, представляющих научную и методическую деятельность ведущих музыкальных вузов страны. Результатом мероприятия станут опубликованные материалы докладов в виде статей, которые будут опубликованы в сборнике, а лучшие статьи будут отобраны для публикации в журналах, индексируемых в МБД, все материалы планируется разместить в ННБД “Карта музыкальной науки России”. Первое проведение мероприятия запланировано в 2026 году, график проведения - каждые 2 года.

**4.3. “История и традиционная культура российского казачества”:** проект, включающий комплекс мероприятий всероссийского значения (выставки, мастер-классы, концерты и конференции), направленный на сохранение исторической памяти и популяризацию культурного наследия казаков. По итогам ежегодно планируется издание сборника архивных и научных материалов – “Золотую коллекцию музыкального фольклора казаков”, имеющих особую

ценность. Все материалы будут размещены в “Карте музыкальной науки России”.  
Запланированные сроки проведения - осень 2025 года и будет повторяться каждый год.

4.4. **«Национальный мир музыкального искусства и науки»:** международная научная конференция и творческая презентация (каждые 2 года). Участники: Казанская консерватория, Петрозаводская консерватория, Новосибирская консерватория, музыкальные учреждения КНР (Шанхайская консерватория, Китайская консерватория музыки (Пекин)).

## 4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

### 4.1. Описание проекта

В рамках реализации проекта «Цифровая кафедра» проведен анализ существующих компетенций по образовательным программам УГСН 53.00.00 Музыкальное искусство, которые стали бы наиболее подходящими для дальнейшей переработки и включения в обновленную «Матрицу цифровых компетенций». Академией проведен сбор и обработка запросов музыкальной индустрии, потребителей музыкального рынка, обучающихся в рамках Стратегической сессии с участием представителей реального сектора, посвященной музыкальному менеджменту и администрированию творческих проектов с использованием современных цифровых инструментов и подходов (фреймворков) проектного управления (стратсессия проведена в декабре 2022 года). По итогам анализа разработана дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки (далее - ДПП ПП) «Проектный менеджмент в сфере музыкального искусства с использованием цифровых инструментов», совмещающая в себе музыкальные и цифровые компетенции. В рамках разработки ДПП ПП проведены следующие работы:

- 1. Разработан образ выпускника:** специалист, который имеет навыки по разработке и организации проектов в креативной сфере.
- 2. Совместно с Университетом Иннополис разработана и внедрена в официальную матрицу проекта «Цифровая кафедра» компетенция,** которая ориентирована на специфику сферы музыкальной индустрии («Организовывает творческие проекты в сфере культуры и искусства с применением цифровых инструментов проектного управления с учетом специфики творческого продукта/услуги»).
- 3. Разработан макет учебно-методического комплекса ДПП ПП** (9 месяцев, 324 аудиторных часа, 30 з.е.). Определена присваиваемая квалификация: «Менеджер по информационным технологиям в сфере музыкального искусства».

Разработанная ДПП ПП совмещает в себе музыкальные и цифровые компетенции и готовит специалистов, которые не только владеют навыками по разработке и организации проектов в креативной сфере, но и умеют пользоваться современными компьютерными технологиями, средствами ИКТ, цифровыми инструментами проектного управления, а также знают современные языки программирования, могут ставить задачи по разработке, внедрению программных решений, повышающих эффективность их работы. Таким образом, в рамках программы студенты могут получить новые компетенции в области информационных технологий благодаря изучению дисциплин специального ИТ-модуля, которые разработаны совместно с промышленными партнерами и отраслевыми экспертами: Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) и СБЕРом.

Учебный план программы включает следующие дисциплины: Цифровая грамотность, Основы программирования на Python, Анализ данных, Машинное обучение, Современные методологии

проектного управления, Гибкие подходы к управлению проектами в сфере культуры и искусства, Менеджмент в сфере культуры и искусства, Искусство управления обсуждениями, Создание и управление командой, Основы бюджетирования, Современный культурный процесс.

ДПП ПП «Проектный менеджмент в сфере музыкального искусства с использованием цифровых инструментов» прошла экспертизу АНО «Цифровая экономика» и без замечаний получила статус “Соответствует”.

**4. Подписано соглашение о сотрудничестве с НИУ ВШЭ о сетевой реализации ДПП ПП,** в части модуля цифровых компетенций. Определены партнеры для прохождения практики в рамках ДПП ПП.

**5. Закуплено оборудование** (21 ноутбук) и программное обеспечение, необходимое для реализации ДПП ПП.

В соответствии с учебным планом выпускная квалификационная работа обучающихся на ДПП ПП реализуется в виде защиты проекта. Для проведения итоговой аттестации в рамках реализации проекта «Цифровая кафедра» в 2024 году была разработана и организована Школа творческого проектирования (далее – ШТП). Основными партнерами ШТП стали: СБЕР, Яндекс, VK, Университет Иннополис, “Центр трансформации образования” Московской школы управления «Сколково», Brom16.

Методологически Школа была построена по четырем трекам: проектная работа; лекторий; личностное проектирование; коммуникация. Трек «Проектная работа»: основной целью Школы является разработка проектов, в том числе для защиты выпускниками “Цифровой кафедры”, которые впоследствии могут быть поддержаны РАМ имени Гнесиных и реализованы проектными командами Школы. Трек «Личностное проектирование» включен в программу Школы с целью индивидуальной работы обучающихся над развитием своих компетенций и расширения масштаба мышления, необходимого для глобального осмысления разрабатываемых проектов с учетом различных контекстов.

Итоговые проекты, разработанные по итогам ШТП, подвергаются оценке со стороны экспертной комиссии, а в случае положительного отклика получают поддержку со стороны Академии на официальном уровне для дальнейшей проработки на базе Лаборатории прикладных исследований и разработок Центра развития творческих компетенций РАМ имени Гнесиных (см. раздел 3.1.1. Программы развития).

Ежегодный плановый показатель выпускников “Цифровой кафедры” РАМ имени Гнесиных - 10 человек, однако Академия стремится планомерно увеличивать контингент обучающихся с учетом имеющегося ресурсного резерва (поток до 25 человек). Основным ограничением в данном разрезе является большая нагрузка на обучающихся по основным образовательным программам высшего образования, которая не позволяет им в полной мере освоить новый вид профессиональной деятельности.

## 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА

### 5.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

**Стратегическая цель:** Технологическое лидерство в области звукового дизайна и музыкального производства. Разработка и трансфер не менее 2-х продуктов-результатов проекта стратегического технологического лидерства с уровнем готовности технологии (УГТ) не ниже 8-го (окончательно подтверждена работоспособность образца, запущены опытно-промышленное производство и сертификация), направленного на формирование технологического суверенитета страны в целом и на удовлетворение острого отраслевого спроса в сфере музыкальной звукорежиссуры в частности.

*Результат на вузовском уровне:* Мотивация сотрудников и студентов РАМ имени Гнесиных к участию в междисциплинарных проектах, в которых разработка продукта обеспечивается специалистами различных музыкальных специальностей с участием внешних специалистов из других областей знаний.

*Результат на отраслевом уровне:* Импортозамещение иностранного программного обеспечения, в данный момент недоступного для отрасли.

*Результат на национальном уровне:* Академия становится законодателем качества звука в национальном и международном масштабе, тем самым задавая уровень качества музыкального продукта не только в сфере академической, но также народной и эстрадной (популярной) музыки.

В рамках стратегической цели технологического лидерства Российская академия музыки имени Гнесиных стремимся сформировать независимую экосистему в сфере музыкального производства, включающую уникальную библиотеку музыкальных звуков национальных инструментов России, интегрированную цифровую рабочую станцию (DAW) и нотный редактор - отечественное программное обеспечение, призванное вывести создание музыкальных фонограмм на новый уровень, в том числе с помощью интеграции в продукт отечественных разработок в области искусственного интеллекта. Эта инициатива направлена на сохранение и популяризацию богатого музыкального наследия Российской Федерации, а также на развитие современных технологий в музыкальной индустрии для обеспечения творческой реализации каждого человека и отвечает приоритетным направлениям научно-технологического развития.

### 5.2. Стратегии технологического лидерства университета

#### 5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

В основе стратегии технологического лидерства РАМ имени Гнесиных - реализация проекта стратегического технологического лидерства “Музыкальный суверенитет”, который объединяет под “зонтичным брендом” несколько подпроектов, направленных на разработку отдельных элементов этой экосистемы. В совокупности портфель предлагаемых проектов и инициатив -

инновация для Академии, которая, при успешной их реализации, позиционирует себя в качестве технологического лидера в области музыкального производства полного цикла в России.

**Ключевые аспекты реализации стратегии технологического лидерства (далее - СТЛ):**

**1. Создание Библиотеки звуков** (виртуальных инструментов VST): РАМ имени Гнесиных планирует собрать и записать высококачественные звуки различных музыкальных инструментов, в том числе национальных инструментов народов России (балалайка, домра, гусли и др.), оркестровых инструментов (флейта, контрабас, арфа и др.), вокальных приемов (тувинское горловое пение и др.). Каждая запись выполняется с использованием современных технологий звукозаписи, чтобы обеспечить максимальную точность и выразительность звучания. Таким образом, библиотека звуков будет включать широкий охват отечественных музыкальных инструментов и аутентичных звуковых палитр, от народных балалаек и гуслей до современных синтетических текстур, разработанных локальными звукоинженерами.

**В Российской Федерации отсутствует подобная библиотека звуков, а имеющаяся в отрасли разработка (без национальных инструментов и вокальных приемов народов России) является импортной без соответствующей локализации и сертификации.**

Подобный инструмент, тем не менее, является неотъемлемым элементом создания продуктов креативных индустрий в широком смысле. Библиотека звуков активно используется в медиaprостранстве: игровая и киноиндустрия, телевидение и реклама, аудиобрендинг, создание любых аудиовизуальных произведений. Таким образом, цель данного проекта - предоставить профессиональные и качественные звуковые ресурсы, которые смогут удовлетворить потребности как начинающих, так и опытных композиторов, аранжировщиков и саунд-дизайнеров.

**2. Стандарты качества и инновационность:** Академия намерена установить новые стандарты качества звука в музыкальной индустрии. Созданная библиотека станет эталоном для аранжировщиков и композиторов, обеспечивая их доступом к звукам, которые отражают уникальность и разнообразие русской музыкальной традиции. Внедрение современных технологий звукозаписи и обработки (программирования) звука для обеспечения высококачественных записей национальных инструментов предполагают использование многоканальной записи и 3D-звучания для создания иммерсивных аудиоэкспериментов, которые позволят пользователям ощутить уникальность звучания каждого инструмента.

**3. Фундамент - исследовательская деятельность:** создание исследовательских групп, занимающихся сервисными исследованиями для поддержки СТЛ: изучением и документированием традиционных музыкальных практик и инструментов, разработкой новых методов и технологий в области звукового дизайна и музыкального производства.

**4. Интеграция с программным обеспечением на рынке:** Академия планирует разработать совместимые форматы для интеграции библиотеки звуков с популярными музыкальными программами и платформами зарубежного производства (в частности, Kontakt от Native

Instruments). Это обеспечит легкий доступ к ресурсу для аранжировщиков, композиторов и любителей по всему миру, пока не будет реализован следующий этап стратегического технологического проекта (создание отечественных аналогов программного обеспечения).

**5. Импортозамещение:** в условиях ухода зарубежных производителей программного обеспечения с российского рынка Академия видит **уникальное окно возможностей для развития отечественных решений в области музыкального производства**. РАМ имени Гнесиных планирует в качестве базовой организации-партнера в рамках консорциума активно участвовать в создании новых программных продуктов, которые будут соответствовать современным требованиям музыкантов и звукорежиссеров. Это позволит не только заполнить освободившиеся ниши на рынке, но и стимулировать развитие инновационных технологий в России в соответствии с направлениями СНТР - локализация производств в высокотехнологичных отраслях в условиях сокращения импорта и ухода иностранных компаний.

#### **В числе продуктов, запланированных к локализации и разработке:**

- Маркетплейс - онлайн-платформа для продажи и обмена сэмплами, пресетами, плагинами и музыкальными проектами, а также отдельными наборами звуков из Библиотеки (зарубежный аналог: Splice). Пользователи - широкий круг как креаторов-любителей, так и профессионалов.

Маркетплейс станет мощным драйвером для развития локальной музыкальной отрасли, позволяя музыкантам и продюсерам быстро находить нужные материалы и предлагать свои работы широкой аудитории без посредников. Он станет ключевым звеном в экосистеме «Музыкального суверенитета», обеспечивая эффективную монетизацию творческого труда и стимулируя появление нового отечественного контента.

- Плеер для Библиотеки звуков - это специализированное программное решение, аналогичное популярному Kontakt от Native Instruments, позволяющее загружать, редактировать и воспроизводить звуковые банки. Он станет универсальной платформой для работы с любыми сэмплами и инструментами из Библиотеки звуков, обеспечивая гибкую настройку и расширенные возможности микширования.
- Интегрированная цифровая рабочая станция (DAW) и нотный редактор, которые позволят охватить весь цикл музыкального производства: от написания партитур и аранжировок до записи, редактирования, сведения и электронного саунд-дизайна. Элементы проекта:
  - Секвенсор - программное обеспечение для записи и воспроизведения фонограмм (зарубежные аналоги: Cubase, Ableton, Logic Pro) с использованием отечественных разработок в области искусственного интеллекта (не имеет зарубежных аналогов).
  - Нотный редактор - программное обеспечение для набора нотного текста с встроенным плеером библиотеки звуков (зарубежные аналоги: Finale, Sibelius).

Главная цель проекта - предоставить доступное, производительное и конкурентоспособное решение, способное соперничать с зарубежными аналогами по функционалу и качеству. Продукт ориентирован на профессиональное сообщество и учебные заведения, стремясь повысить общий

уровень музыкального продакшена в стране. Благодаря бесшовной интеграции с другими элементами экосистемы «Музыкальный суверенитет» обеспечивается комплексное развитие отрасли и укрепление отечественной музыкальной индустрии.

Одной из отличительных особенностей отечественного ПО, позволяющей ему конкурировать с аналогичными зарубежными продуктами, станет внедрение “виртуального помощника” на основе ответственных разработок в области искусственного интеллекта.

**6. Налаживание сетевых межотраслевых партнерств в рамках консорциума:** для реализации целей СТЛ Академии необходим сильный пул партнеров в соответствующих отраслях. Необходимо отметить, что определенный контур таких партнеров уже сформировался: Академия ведет проекты, направленные на реализацию СТЛ. В частности, необходимо отметить “Научно-исследовательские разработки в сфере искусственного интеллекта” – ряд проектов в партнерстве СБЕРА и РАМ имени Гнесиных, в рамках которого будет осуществлено взаимодействие по нескольким направлениям, в том числе обучение искусственного интеллекта GigaChat СБЕРА направлениям музыкального искусства (пункт 3.1.4 Программы развития). Прогнозируемые результаты планируется применить и в рамках реализации стратегического технологического проекта - технологии искусственного интеллекта, заранее обученные направлениям музыкального искусства, будут встроены в экосистему программных продуктов для музыкального производства. Аналогов данному решению в мировом масштабе пока не существует.

Кроме того, Академия налаживает активное сотрудничество с ведущими музыкантами, звукорежиссерами и композиторами для создания уникального контента, который будет востребован в музыкальной и смежных индустриях. Это позволит не только улучшить качество звуковых записей библиотеки, но и расширить круг ее пользователей.

**7. Образовательные программы:** в рамках реализации СТЛ Академия внедряет специализированные образовательные программы (в рамках ДПО и ДО), посвященные современным технологиям звукозаписи и работе с национальными инструментами, а также организует мастер-классы, семинары и вебинары с участием экспертов из индустрии для обмена знаниями и навыками. Это поможет не только молодым музыкантам и звукорежиссерам освоить искусство работы с библиотекой, но и повысить уровень музыкального образования в стране, повысить возможности творческой самореализации в обществе.

**8. Поддержка стартапов и малых предприятий:** в рамках стратегии Академия поддерживает стартапы и малые предприятия, работающие в сфере музыкальных технологий. Это создаст экосистему для обмена идеями и ресурсами, что приведет к ускоренному развитию отечественного программного обеспечения и укреплению позиций России на международной арене.

Стратегическая цель технологического лидерства РАМ имени Гнесиных — это не просто создание библиотеки звуков и отечественного ПО, но и формирование нового подхода к музыкальному производству, целой экосистемы полного цикла, основанной на уважении к традициям и инновациях. Инициатива Академии сделает значительный вклад в развитие

музыкальной культуры России и станет важным ресурсом для профессионалов в области музыки, а также поможет укрепить позиции отечественной музыкальной индустрии в условиях глобальных изменений.

### **5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации**

Согласно Указу Президента Российской Федерации от 18.06.2024 г. № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» стратегическая цель технологического лидерства РАМ имени Гнесиных соответствует:

- приоритетному направлению научно-технологического развития № 6. Укрепление социокультурной идентичности российского общества и повышение уровня его образования;
- критической технологии № 17. Современный инструментарий исследования и укрепления цивилизационных основ и традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества, включая историко-культурное наследие и языки народов Российской Федерации;
- сквозной технологии № 25. Технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти.

Академия играет ключевую роль в решении задач в рамках стратегического проекта по разработке библиотеки звуков национальных инструментов, поскольку:

- является уникальным держателем компетенций в области музыкального искусства, необходимых для создания качественного музыкального звучания;
- обладает необходимой научно-исследовательской и методической базой для реализации СТЛ в области музыкального искусства;
- является кузницей необходимых для реализации СТЛ профессиональных кадров: звукорежиссеров, композиторов и высокопрофессиональных исполнителей на музыкальных инструментах.

В этом контексте Академия активно способствует научному и технологическому лидерству Российской Федерации в нескольких приоритетных областях:

1. Сохранение культурного наследия: РАМ имени Гнесиных выступает как хранитель и исследователь традиционной музыкальной культуры России. Создание уникальной и первой в своем роде библиотеки звуков национальных инструментов позволит сохранить уникальные звуки, которые могут быть утрачены в процессе глобализации и размывания культурного кода. Это соответствует мировой тенденции к сохранению культурного разнообразия и поддержанию нематериального наследия, а также отражает амбицию Академии и ее генеральную целевую модель.

2. Инновационные технологии в музыке: разработка библиотеки звуков предполагает использование современных технологий звукозаписи и обработки. Академия активно внедряет инновационные подходы, такие как 3D-звучание и алгоритмическая обработка, что делает ее центром передового опыта в области музыкальных технологий. Это отвечает на вызовы времени и позволит России занять лидирующие позиции на международной арене в сфере технологических продуктов в музыкальной отрасли.
3. Научные исследования и разработки: Академия проводит научные исследования, направленные на изучение акустических характеристик национальных инструментов и их роли в музыкальной практике.
4. Образование и подготовка специалистов: РАМ имени Гнесиных разрабатывает дополнительные образовательные программы, которые интегрируют знания о современных технологиях звукозаписи и разработки цифровых продуктов с традиционным музыкальным образованием. Это позволяет подготовить высококвалифицированных специалистов, способных работать на стыке искусства и технологий, что является важным аспектом для развития музыкальной индустрии как в России, так и за ее пределами.
5. Международное сотрудничество и обмен опытом: Академия активно участвует в международных проектах и научных конференциях, что способствует обмену опытом с зарубежными коллегами. Создание библиотеки звуков станет основой для международного сотрудничества в области музыкальных технологий, ведь создаваемая библиотека национальных инструментов народов России не имеет аналогов и является уникальной для мировой музыкальной индустрии в целом.
6. Социальная значимость и доступность: создание открытой библиотеки звуков позволит сделать уникальные записи доступными для широкой аудитории — от профессионалов до любителей музыки, путем размещения данных ресурсов на специальном маркетплейсе. Это будет способствовать популяризации национальной культуры и расширению доступа к музыкальному наследию, что является одной из целей Программы развития Академии и укрепляет шансы на достижение поставленной в качестве цели амбиции.

Роль РАМ имени Гнесиных в реализации стратегического проекта по разработке библиотеки звуков национальных инструментов не ограничивается только сохранением культурного наследия. Академия активно формирует научное и технологическое лидерство Российской Федерации, создавая условия для интеграции традиционной музыкальной культуры с современными технологиями, развития образования и подготовки специалистов, а также установления международного сотрудничества в области развития библиотек звуков.

В реализации стратегического технологического проекта “Музыкальный суверенитет” РАМ имени Гнесиных обладает достаточной компетентностной и ресурсной базой для выполнения первого этапа - создания национальной библиотеки звуков, работа над которой ведется с 2024 года.

### **5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства**

В контексте достижения целей СТЛ основная образовательная модель Академии не претерпит изменений и сохранит принципы, изложенные в Образовательной политике Программы развития.

Тем не менее, локальная образовательная модель для подготовки узкого круга кадров, участвующих в реализации СТЛ, должна быть гибкой, междисциплинарной и ориентированной на практическое применение знаний. Участники Проектных групп по реализации стратегических технологических проектов - высококвалифицированные специалисты в области музыкального искусства, обладающие лидерскими качествами и готовые к решению сложных задач на стыке технологий и культуры.

Примечательно, что данная модель в РАМ имени Гнесиных уже существует и применяется в рамках реализации проекта “Цифровая кафедра” (см. раздел 4 Программы развития). Проект СТЛ “Музыкальный суверенитет” является инициативой выпускников первого набора на данную программу (ДПП ПП «Проектный менеджмент в сфере музыкального искусства с использованием цифровых инструментов»), что свидетельствует о ее эффективности и актуальности в рамках проводимой государственной политики в сфере образования.

### ***Основные компоненты образовательной модели для формирования кадров, участвующих в СТЛ:***

1. Интеграция междисциплинарного подхода: программы ДПО, реализуемые в Академии в рамках права получения обучающимися бесплатной дополнительной квалификации, дополняют знания из различных музыкальных областей - музыковедения, акустики, звуковой инженерии, - различными дисциплинами из других областей знаний - информационными технологиями, гибким проектным управлением и предпринимательством. Таким образом, важной составляющей является достройка компетенций традиционных специалистов в области музыкального искусства по соответствующим трекам: проектное управление, предпринимательская культура, цифровые компетенции, венчурное финансирование, управление рисками технологических и инновационных проектов. Включение курсов по предпринимательству, бизнес-планированию и маркетингу позволяет студентам развивать навыки создания и управления собственными проектами, способствует созданию стартапов в области музыкальных технологий. Из одного такого стартапа сформировался стратегический технологический проект “Музыкальный суверенитет”. Достройка происходит в рамках ДПП ПП, таких как «Проектный менеджмент в сфере музыкального искусства с использованием цифровых инструментов», или за счет модулей, встроенных в некоторые образовательные программы (“Музыкальный менеджмент” уровня бакалавриата и магистратуры, “Продюсер исполнительских искусств” уровня специалитета, “Продюсер в музыкальной индустрии” уровня магистратуры).

2. Практико-ориентированное обучение: включение практических модулей, таких как выполнение тестовых проектов с пилотными запусками, участие в гибких (agile) проектных разработках, стажировки в ИТ-компаниях и лабораторные исследования, направленные на выявление приоритетных и перспективных областей для развития, позволяет студентам применять теоретические знания на практике. Например, в рамках образовательной модели ДПП ПП «Проектный менеджмент в сфере музыкального искусства с использованием цифровых

инструментов» студенты принимают активное участие в разработке прототипов программного обеспечения для обработки звуков во время защиты итоговых проектов на Школе творческого проектирования.

3. Развитие лидерских качеств: внедрение курсов по лидерству, управлению проектами и командной работе помогает сформировать у студентов навыки эффективного взаимодействия и управления. Эти качества необходимы для успешной реализации проектов в области музыкальных технологий и предпринимательства. В ДПП ПП «Проектный менеджмент в сфере музыкального искусства с использованием цифровых инструментов» во время финальной недели защиты проектов одним из обязательных треков Школы творческого проектирования является трек «Личностное проектирование», который включен в программу с целью индивидуальной работы обучающихся над развитием своих лидерских компетенций и расширения масштаба мышления, необходимого для глобального осмысления разрабатываемых проектов с учетом различных контекстов.

4. Инновационные технологии и цифровизация: обучение носит гибридный характер и предполагает использование электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, которые нередко переплетаются с предметом изучения: искусственным интеллектом, машинным обучением и обработкой больших данных.

5. Фокус на Программе развития РАМ имени Гнесиных: искомые специалисты с самого начала обучения погружаются в необходимую повестку, определяют проблемы и вызовы различных контуров своей деятельности, понимают выгоды и боли стейкхолдеров, а также главную миссию Академии, выраженную в данном случае в популяризации национальной музыки и культуры через современные технологии.

### **5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета**

Система управления СТЛ является нововведением в РАМ имени Гнесиных и тесно переплетена с общей целевой моделью управления вуза. Академия видит систему управления СТЛ гибкой, адаптивной и ориентированной на инновации. В ее основе - интеграция управления несколькими мета-процессами: образовательной деятельностью, научно-исследовательской деятельностью и творческой проектно-инновационной деятельностью. В фокусе СТЛ - реализация стратегического технологического проекта (далее - СТП) «Музыкальный суверенитет».

**Главный вес в системе принятия решений** по реализации СТЛ отдается **Лаборатории прикладных исследований и разработок**, созданной на базе Центра развития творческих компетенций РАМ имени Гнесиных. Данная Лаборатория является своеобразным Офисом технологического лидерства, координируется Проектным офисом в части реализации СТП и принимает активное участие в следующих процессах управления стратегией:

- разрабатывает ключевые аспекты СТЛ и основные этапы реализации СТП;
- формирует четкие и измеримые цели, связанные с реализацией СТП;

- создает пошаговый план реализации проекта с этапами, сроками и ответственными лицами - дорожную карту с этапами исследования, разработки, тестирования и внедрения СТП;
- формирует локальные Проектные группы и обеспечивает привлечение необходимых для реализации СТП кадров: исследователей, звуковых инженеров, исполнителей, отраслевых экспертов, а также представителей организаций реального сектора экономики в качестве партнеров и заказчиков для осуществления научно-исследовательских и технологических работ на базе Лаборатории;
- исполняет функции Центра трансфера технологий - а именно, разрабатывает механизмы коммерциализации промежуточных результатов СТП и иных РИД и привлекает организации реального сектора экономики в качестве заказчиков и партнеров.

При этом необходимо отметить, что на базе Лаборатории также реализуются и другие проекты, не входящие в СТП, а нацеленные на достижение стратегических целей № 1 и № 2, заявленных в данной Программе развития.

**Главная функциональная единица Лаборатории - Проектная группа**, созданная для реализации СТП, куда входят: инициаторы проекта (выпускники “Цифровой кафедры” РАМ имени Гнесиных, профессиональные композиторы, звукорежиссеры и исполнители), куратор проекта, руководитель проекта, координаторы от ключевых внутренних и внешних стейкхолдеров, а также привлеченные эксперты для проведения необходимых исследований и разработок, выходящих за рамки компетенций РАМ имени Гнесиных.

Реализация заявленного СТП “Музыкальный суверенитет” предполагает достижение достаточно масштабных и амбициозных целей СТП Академии и выходит за рамки ее возможностей, поэтому требует образования консорциума, куда войдут: РАМ имени Гнесиных как базовая организация, ключевой партнер по разработке экосистемы программных продуктов, ключевой партнер по разработке маркетплейса, иные образовательные организации и организации реального сектора, в том числе заинтересованные в коммерциализации готового программного решения.

Одной из управленческих проблем, на которую стоит обратить внимание в рамках данной модели взаимодействия с партнерами, и которая была выявлена в ходе опыта участия в консорциумах в период реализации Академией ПСАЛ “Приоритет-2030” в 2021-2024 гг., становится проблема выстраивания коммуникации с другими организациями в связи с большим количеством и диверсифицированностью участников проекта. Решением данной проблемы видится назначение от каждой организации-участника консорциума координатора по соответствующему треку в рамках СТП, представляющего свое тематическое направление.

Суть заявленного проекта СТП диктует Проектной группе определенный **рабочий фреймворк** - итеративно-инкрементальный подход (в рамках философии agile), который позволит команде в результате каждой итерации создавать готовый инкремент продукта. С целью повышения автономности Проектной группы и в рамках заявленной целевой модели управления вузом для наиболее перспективных областей с высоким уровнем неопределенности достижения результата предоставляется пакет особых регуляторных мер “гринфилд”, позволяющий гибко и органично

применять заявленные фреймворки, не затрагивая базовые процессы вуза, трансформация которых проходит значительно медленнее, чем того требует скорость реализации СТП.

**Финансовая модель** управления реализацией СТП также тесно взаимосвязана с целевой финансовой моделью вуза и предусматривает как бюджетное финансирование из средств субсидии “Приоритет-2030”, так и софинансирование за счет собственных средств Академии и внешних источников:

- участие в программах предоставления государственных грантов с целью привлечения финансирования для поддержки исследований и разработок в рамках реализации первого этапа проекта - разработки библиотеки звуков;
- привлечение финансирования в рамках консорциума со стороны потенциальных внешних стейкхолдеров - партнеров по реализации второго, третьего и четвертого этапов проекта - создания специализированного программного обеспечения и маркетплейса.

При этом масштаб СТП таков, что привлеченные средства должны покрывать не менее 50% всей сметы проекта.

**Основными форматами трансфера технологий и знаний в рамках реализации СТП Академия видит следующие:**

- передача (уступка) всех имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности другому юридическому лицу (договор отчуждения);
- внесение прав в уставный капитал предприятия (лицензионный договор);
- передача прав пользования другому юридическому лицу (лицензионный договор);
- продажи проектных, образовательных, консультационных, экспертных, творческих и иных услуг, в основе которых лежит интеллектуальная собственность университета и результаты интеллектуальной деятельности сотрудников.

*Количественные и качественные показатели результативности реализации СТП:*

- реализованы все 4 этапа СТП;
- записано и оформлено в продуктовые пакеты не менее 10 национальных инструментов и не менее 20 оркестровых инструментов для библиотеки звуков, а также не менее 15 вокальных приемов народного пения;
- от 50 000 до 100 000 пользователей музыкальной библиотеки к 2036 году;
- от 50 000 до 100 000 пользователей плеера к 2036 году;
- 10 000 пользователей Комплексного программного обеспечения музыкального производства полного цикла к 2036 году;
- от 30 000 до 100 000 активных креаторов (создателей звукового контента) и покупателей на маркетплейсе к 2036 году;
- выпущено не менее 50 музыкальных медиа на рынок при использовании инструментов технологического проекта “Музыкальный суверенитет» к 2036 году;
- рост индекса технологического лидерства Академии не менее чем на 50%;

- Академия – держатель авторских прав на уникальные разработки и РИД в сфере музыкального искусства и смежных областях: рост объема средств, поступивших от использования результатов интеллектуальной деятельности в 1,5 раза к 2036 году.

## **5.4. Описание стратегических технологических проектов**

### **5.4.1. Музыкальный суверенитет**

Музыкальный суверенитет

#### **5.4.1.1. Цель и задачи реализации стратегического технологического проекта**

##### ***Цель проекта:***

Разработка и внедрение отечественной библиотеки звуков национальных инструментов и голосов, а также импортозамещающего программного обеспечения для профессиональной работы с музыкальными произведениями, формирование экосистемы музыкального производства полного цикла.

##### ***Задачи проекта:***

1. Исследование и сбор материалов: провести исследование существующих национальных музыкальных инструментов и вокальных традиций для приоритезации наиболее подходящих методов их записи.
2. Формирование консорциума.
3. Формирование библиотеки звуков (компетентностное и финансовое обеспечение - преимущественно со стороны РАМ имени Гнесиных), поэтапно:
  - 3.1. Национальные инструменты народов России;
  - 3.2. Певческие стили и вокальные техники (включая записи тувинского горлового пения, якутского пения и тембров русских певческих стилей);
  - 3.3. Оркестровые инструменты.
4. Разработка платформы-маркетплейса для библиотеки звуков (совместно с партнером в рамках консорциума), внедрение библиотеки в качестве продукта в существующие плееры (Native Instruments). Тип трансфера РИД: простая (неисключительная) лицензия.
5. Разработка импортозамещающего ПО (совместно с партнерами в рамках консорциума) - плеера для работы с созданной библиотекой звуков.
6. Разработка импортозамещающего ПО (совместно с партнерами в рамках консорциума): интегрированной цифровой рабочей станции (DAW) и нотного редактора:

- 6.1. Нотный редактор, адаптированный для использования в рамках образовательного и профессионального контура, с внедрением уже готовой библиотеки звуков.
- 6.2. Секвенсор с использованием отечественных разработок в области ИИ.
7. Тестирование и внедрение ПО на основе итеративно-инкрементального подхода к разработке.
8. Маркетинг и распространение.
9. Мониторинг и обновление: создание системы обратной связи для пользователей для улучшения ПО.
10. Оценка репутационного и экономического эффекта от внедрения проекта, в том числе по ключевым показателям результативности (см. соответствующий пункт анкеты).

#### **5.4.1.2. Описание стратегического технологического проекта**

“Музыкальный суверенитет” - проект по формированию независимой экосистемы в сфере музыкального производства полного цикла.

*Эффект достижения цели проекта на национальном уровне:* обеспечение Российской Федерации “музыкального суверенитета” - как части технологического суверенитета, свидетельствующего о наличии критических и сквозных технологий собственных линий разработки, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы (Концепция технологического развития на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-р).

*Эффект достижения цели проекта на отраслевом уровне:* повышение доступности современных технологий в сфере музыкального производства и образования, инструментальная поддержка развития креативных индустрий страны.

Первый этап - создание уникальной национальной библиотеки звуков: РАМ имени Гнесиных планирует собрать и записать высококачественные звуки различных музыкальных инструментов, в том числе национальных инструментов народов России (балалайка, домра, гусли и др.), оркестровых инструментов (флейта, контрабас, арфа и др.), вокальных приемов (тувинское горловое пение и др.). Каждая запись выполняется с использованием современных технологий звукозаписи, чтобы обеспечить максимальную точность и выразительность звучания. В Российской Федерации нет подобной библиотеки звуков, а имеющаяся в отрасли библиотека (без национальных инструментов и вокальных приемов народов России) является импортной без соответствующей локализации и сертификации.

Помимо библиотеки, в числе продуктов экосистемы, запланированных к локализации и разработке:

- Маркетплейс - онлайн-платформа для продажи и обмена сэмплами, пресетами, плагинами и музыкальными проектами, а также отдельными наборами звуков из Библиотеки (зарубежный аналог: Splice). Пользователи - широкий круг как креаторов-любителей, так и профессионалов.
- Плеер для Библиотеки инструментов - специализированное программное решение, аналогичное популярному Kontakt от Native Instruments, позволяющее загружать, редактировать и воспроизводить звуковые банки. Он станет универсальной платформой для работы с любыми сэмплами и инструментами из Библиотеки звуков, обеспечивая гибкую настройку и расширенные возможности микширования.
- Интегрированная цифровая рабочая станция (DAW) и нотный редактор, которые позволят охватить весь цикл музыкального производства: от написания партитур и аранжировок до записи, редактирования, сведения и электронного саунд-дизайна. Элементы проекта:
  - Секвенсор - программное обеспечение для записи и воспроизведения фонограмм (зарубежные аналоги: Cubase, Ableton, Logic Pro) с использованием отечественных разработок в области искусственного интеллекта (не имеет зарубежных аналогов).
  - Нотный редактор - программное обеспечение для набора нотного текста с встроенным плеером библиотеки звуков (зарубежные аналоги: Finale, Sibelius).

Библиотека звуков является объединяющим базовым встраиваемым элементом экосистемы.

#### **5.4.1.3. Ключевые результаты стратегического технологического проекта**

Эффекты от реализации проекта во многом согласуются Национальными целями развития РФ на период до 2036 года:

- сохранение и популяризация музыкального культурного наследия народов России;
- реализация творческого потенциала личности, развитие талантов;
- доступ профессионалов и обучающихся к современным инструментам для создания музыкальных и аудиовизуальных произведений;
- создание новых возможностей для развития креативной экономики;
- стимулирование научно-исследовательской деятельности в области методов и подходов к изучению и использованию национальных музыкальных традиций.

*Количественные показатели:*

1. Записано и оформлено в продуктовые пакеты не менее 10 национальных инструментов и не менее 20 оркестровых инструментов для библиотеки звуков, а также не менее 15 вокальных приемов народного пения;
2. От 50 000 до 100 000 пользователей музыкальной библиотеки к 2036 году;
3. От 50 000 до 100 000 пользователей плеера к 2036 году;
4. 10 000 пользователей Комплексного программного обеспечения музыкального производства полного цикла к 2036 году;
5. от 30 000 до 100 000 активных креаторов (создателей звукового контента) и покупателей на маркетплейсе к 2036 году.

Более подробное описание количественных и качественных результатов приведено в карточках портфеля проектов, входящих в СТП “Музыкальный суверенитет”.

Значения характеристик результата предоставления субсидии на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР1	Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов	чел	4500	4500	4700	4700	5000	5000	6000
ХР2	Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов)	ед	15	16	17	17	18	19	20
ХР3	Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ- профиля	чел	10	10	10	10	10	10	10

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР4	Количество обучающихся университетов - участников программы "Приоритет-2030" и участников консорциумов с университетами, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	чел	1200	1220	1250	1270	1300	1320	1500

Сведения о значениях целевых показателей эффективности реализации программы развития университета на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ1	Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета	%	11	11	11	12	12	12	14
ЦПЭ2	Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета	%	25	25	26	26	27	27	30
ЦПЭ3(ТВ)	Удельный вес НПР, имеющих почетные звания, являющихся лауреатами государственных премий в сфере культуры и искусства, лауреатами всероссийских и международных конкурсов, членами творческих союзов (Союза театральных деятелей Российской Федерации, Союза композиторов России, Союза художников России, Союза дизайнеров России, Союза кинематографистов Российской Федерации, Союза архитекторов России, Международного союза музыкальных деятелей), в общей численности НПР	%	60	65	65	70	70	70	75
ЦПЭ4	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета	балл	65	65	70	70	70	70	75

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ5	Удельный вес численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования	%	22	23	24	25	26	27	29
ЦПЭ6	Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень из заработной платы	%	0	0	0	0	0	0	0
ЦПЭ7	Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета	%	0.04	0.08	0.11	0.14	0.17	0.19	0.28
ЦПЭ8	Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета	%	29.5	29.5	28.5	28.5	28	27.5	25
ЦПЭ9	Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета	%	33	32.5	32	31.5	31	30.5	29
ЦПЭ10	Индекс технологического лидерства	балл	0.06	0.068	0.099	0.115	0.131	0.149	0.386



Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
местного	24	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	25	0	175.2	200.3	315.6	370.8	430.5	495.1	1357.8
<b>творческие проекты - всего (сумма строк 27, 31)</b>	26	46427.58	12754.54	13392.26	14061.88	14764.97	15503.22	16278.38	21814.59
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 28 - 30)	27	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	28	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	29	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	30	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	31	46427.58	12754.54	13392.26	14061.88	14764.97	15503.22	16278.38	21814.59
<b>осуществление капитальных вложений - всего (сумма строк 33, 37)</b>	32	15798.76	35834.81	20367.6	0	0	0	0	0
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 34 - 36)	33	15798.76	35834.81	20367.6	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	34	15798.76	35834.81	20367.6	0	0	0	0	0
субъекта РФ	35	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	36	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	37	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>прочие виды - всего (сумма строк 39, 43)</b>	38	111100	119650	122567	128695.35	135130.12	141886.62	148980.95	199648.73
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 40 - 42)	39	111100	119650	122567	128695.35	135130.12	141886.62	148980.95	199648.73
в том числе бюджета: федерального	40	111100	119650	122567	128695.35	135130.12	141886.62	148980.95	199648.73
субъекта РФ	41	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	42	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	43	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Общий объем финансирования программы развития университета - всего (сумма строк 45, 53)</b>	44	344466.18	240034.48	247036.21	254388.02	262107.42	270212.79	278723.43	196595.77
в том числе: участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (сумма строк 46, 47)	45	233366.18	240034.48	247036.21	254388.02	262107.42	270212.79	278723.43	196595.77
в том числе: субсидия на участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030"	46	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	0
объем средств, направленных на реализацию программы развития университета из общего объема поступивших средств - всего (сумма строк 48, 52)	47	133366.18	140034.48	147036.21	154388.02	162107.42	170212.79	178723.43	196595.77
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 49 - 51)	48	84314.06	88529.76	92956.25	97604.06	102484.26	107608.47	112988.9	124287.79
в том числе бюджета: федерального	49	84314.06	88529.76	92956.25	97604.06	102484.26	107608.47	112988.9	124287.79

<b>Наименование показателей</b>	<b>№</b>	<b>2024 (факт)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2036</b>
субъекта РФ	50	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	51	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	52	49052.12	51504.73	54079.96	56783.96	59623.16	62604.32	65734.53	72307.99
реализация программы развития университета (за исключением участия в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030")	53	111100	0	0	0	0	0	0	0