

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

**СОГЛАСОВАНА**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Заместитель Министра

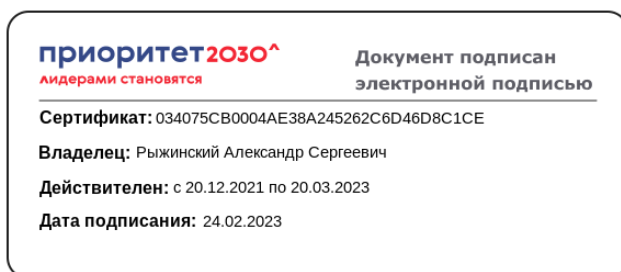
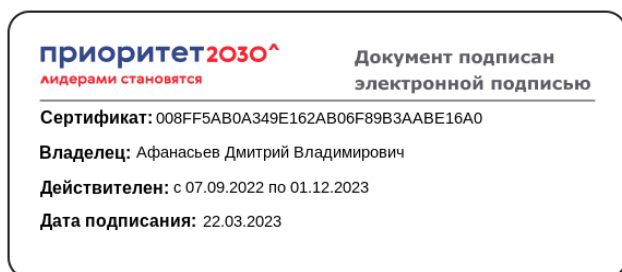
\_\_\_\_\_/ Д.В.Афанасьев /  
(подпись) (расшифровка)

**УТВЕРЖДЕНА**

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

Ректор

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



**Программа развития университета на 2021–2030 годы**  
в рамках реализации программы стратегического академического лидерства  
«Приоритет-2030»

Программа развития университета рассмотрена на заседании Комиссии (подкомиссии) Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»

Москва, 2023

Программа (проект программы) представлена в составе заявки на участие в отборе образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (далее – отбор).

Программа (проект программы) направлена на содействие увеличению вклада в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, сбалансированное пространственное развитие страны, обеспечение доступности качественного высшего образования в субъектах Российской Федерации, в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

Программа (проект программы) ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ МУЗЫКИ ИМЕНИ ГНЕСИНЫХ" представлена в составе заявки на участие в отборе образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (далее – отбор).

Программа (проект программы) направлена на содействие увеличению вклада ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ МУЗЫКИ ИМЕНИ ГНЕСИНЫХ" в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, сбалансированное пространственное развитие страны, обеспечение доступности качественного высшего образования в субъектах Российской Федерации, в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

## Содержание

1. Текущее состояние и результаты развития университета с 2010 по 2020 год. Целевая модель и ее ключевые характеристики.
  - 1.1 Ключевые результаты развития в предыдущий период и имеющиеся заделы.
  - 1.2 Миссия и стратегическая цель.  
Ключевые характеристики целевой модели развития университета,
  - 1.3 сопоставительный анализ на основе эталонных показателей с целевой моделью университета.
  - 1.4 Уникальные характеристики стратегического позиционирования и направлений развития.
  - 1.5 Основные ограничения и вызовы.
  
2. Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности.
  - 2.1 Образовательная политика.  
Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и
    - 2.1.1 навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе студентов ИТ-специальностей.
  - 2.2 Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок.
  - 2.3 Молодежная политика.
  - 2.4 Политика управления человеческим капиталом.
  - 2.5 Кампусная и инфраструктурная политика.
  - 2.6 Система управления университетом.
  - 2.7 Финансовая модель университета.
  - 2.8 Политика в области цифровой трансформации.
  - 2.9 Политика в области открытых данных.
  - 2.10 Дополнительные направления развития.
  
3. Стратегические проекты, направленные на достижение целевой модели.
  - 3.1 Описание стратегического проекта № 1
    - 3.1.1 Наименование стратегического проекта.
    - 3.1.2 Цель стратегического проекта.
    - 3.1.3 Задачи стратегического проекта.
    - 3.1.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.
  - 3.2 Описание стратегического проекта № 2

3.2.1 Наименование стратегического проекта.

3.2.2 Цель стратегического проекта.

3.2.3 Задачи стратегического проекта.

3.2.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.

4 Ключевые характеристики межинституционального сетевого взаимодействия и кооперации.

4.1 Структура ключевых партнерств.

4.2 Описание консорциума(ов), созданного(ых) (планируемого(ых) к созданию) в рамках реализации программы развития.

## **1. Текущее состояние и результаты развития университета с 2010 по 2020 год. Целевая модель и ее ключевые характеристики.**

### **1.1 Ключевые результаты развития в предыдущий период и имеющиеся заделы.**

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. За последние 10 лет Академия превратилась из вуза, реализующего исключительно программы высшего образования, в крупный образовательный холдинг, включающий в себя не только вуз, но и два музыкальных училища (Музыкальное училище имени Гнесиных, Музыкальное училище эстрадного и джазового искусства), Музыкальную школу, Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры и Федеральный ресурсный информационно-аналитический центр художественного образования. Академия — первый и единственный музыкальный вуз России, в котором работает кафедра ЮНЕСКО — кафедра музыкального мастерства и современного исполнительства, утвержденная соглашением между РАМ имени Гнесиных и ЮНЕСКО в июне 2014 года. 21 ноября 2014 года Решением Совета Глав Правительств государств-участников СНГ РАМ имени Гнесиных присвоен статус базовой организации государств-участников СНГ по сотрудничеству в области музыки и образования в сфере культуры и искусства. РАМ имени Гнесиных — особо ценный объект культурного наследия народов России в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 11 апреля 2016 г. № 175. Исходя из вышесказанного, можно назвать Академию 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.

Общее количество обучающихся по основным профессиональным образовательным программам Академии увеличилось с 1300 человек в 2010 году до 2500 человек в 2020 году. Общий объем площадей реализации образовательных программ возрос с 10 282 м<sup>2</sup> в 2010 г. до 19 772,9 м<sup>2</sup> в 2020 году. Количество специальностей и направлений подготовки высшего образования увеличилось почти в 4 раза: с 7 в 2010 г. до 27 в 2020 году. 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. За период с 2010 по 2021 год количество иностранных обучающихся выросло в 1,5 раза. Количество стран, которые представляют иностранные обучающиеся, увеличилось с 15 в 2010 г. до 36 стран в 2020 году.

Академия большое внимание уделяет образовательным программам второго и третьего уровней высшего образования — программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре и программам подготовки кадров высшей квалификации в ассистентуре-стажировке. В 2020-2021 учебном году число реализуемых программ по 6 направлениям магистратуры достигло 26, число реализуемых программ по 2 направлениям подготовки аспирантуры и 5 специальностям ассистентуры-стажировки составило 25. Контингент обучающихся на 31 декабря 2020 года по программам магистратуры составил 297 обучающихся (16,5% от общего количества обучающихся по программам высшего образования), по программам аспирантуры и ассистентуры-стажировки — 116 человек (8,1% от общего количества обучающихся по программам высшего образования).

Важной составляющей образовательного профиля Академии является реализация образовательных программ дополнительного профессионального образования. Если в 2010 г. факультет повышения квалификации Академии отчитался о подготовке 115 обучающихся, то уже в 2011 г. созданный на базе факультета Центр переподготовки и повышения квалификации увеличил число завершивших обучение по программам ДПО

до 230 человек. За 7 последующих лет (с 2012 по 2018 гг.) число слушателей курсов повышения квалификации увеличилось в 3,4 раза — до 779 человек. В 2019 г. с целью подготовки слушателей на курсах повышения квалификации в рамках Федерального проекта «Творческие люди» Национального проекта «Культура» по инициативе Минкультуры России Центр переподготовки и повышения квалификации реорганизован в Центр непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры. Число прошедших повышение квалификации на базе Центра Академии работников культуры составило за 2019-2020 гг. 6511 человек. Таким образом, количество обучающихся по программам профессиональной переподготовки с 2010 по 2020 гг. увеличилось в 22,9 раз — с 115 до 2630 человек.

Приоритетными направлениями развития научно-исследовательской деятельности РАМ имени Гнесиных в 2010-2020 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 30 проектов стали победителями конкурсов РГНФ, РФФИ и гранта Президента Российской Федерации. Значительную часть составили проекты, выполняемые молодыми учеными.

Российская академия музыки имени Гнесиных — один из крупных столичных музыкальных центров. Для реализации творческой и концертной деятельности академия обладает несколькими концертными площадками: Большой и Малый концертные залы, Камерный зал, Органный зал, Музыкальная гостиная дома Шуваловой, Большой и Малый концертные залы училища имени Гнесиных. На постоянной основе в Академии функционируют 16 творческих коллективов, представляющих различные



жанры современного музыкального искусства: от классической оперы (Оперный театр-студия имени Ю.А. Сперанского) до джазовой музыки (джазовый оркестр «Академик-бэнд»). Среди созданных в 2010-2020 гг. коллективов особенно выделяется Гнесинский ансамбль современной хоровой музыки «Altro сого» — неоднократный победитель самых авторитетных международных хоровых фестивалей и конкурсов. По состоянию на декабрь 2020 г. Ансамбль «Altro сого» занимал 5 место в рейтинге сильнейших хоров мира по версии международного хорового общества «Interkultur» (Германия)[1].

Таким образом, 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 музыкального искусства. 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, гарантируемым привлечением к преподаванию ведущих профессионалов отрасли (114 педагогов имеют ученые степени — 20 докторов наук, 94 кандидата наук), 227 педагогов имеют ученые звания (117 профессоров, 110 доцентов), 139 педагогов имеют государственные почетные звания (28 Народных артистов РФ, 49 Заслуженных артистов РФ, 26 Заслуженных деятелей искусств РФ, 10 Заслуженных работников высшей школы РФ, 26 Заслуженных работников культуры РФ);

**б ) в разрезе международной конкурентоспособности:** высоким международным статусом Академии, подтвержденным тремя успешными международными профессионально-общественными аккредитациями (2012, 2015, 2019), членством в Ассоциации европейских консерваторий (The Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (АЕС)), деятельностью единственной среди музыкальных вузов России кафедры ЮНЕСКО (кафедра музыкального мастерства и современного исполнительства), активным осуществлением международных академических обменов в рамках программы Erasmus+;

**в ) в разрезе достижения Национальных целей Российской Федерации:** нацеленностью на создание благоприятных условий для самореализации и развития талантов[2] в рамках реализации трехступенчатой системы музыкального образования (школа-училище-вуз) и ее методической поддержки (Федеральный ресурсный информационно-аналитический центр художественного образования, Центр непрерывного

образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры искусства) с ежегодным охватом более 5 000 обучающихся в возрасте от 5 до 80 лет; ориентацией на воспитание гармонично развитой и социально-ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций[3] в рамках впервые апробированных в Академии в 2011 г. и сегодня успешно внедряемых с методической помощью Академии в регионах Российской Федерации общеразвивающих, предпрофессиональных, основных профессиональных и дополнительных профессиональных программ в области этномузыкологии, фольклорного искусства, обучения исполнительству на национальных инструментах народов России.

[1] Международный рейтинг “Interkultur” [Электронный ресурс] // URL: <https://www.interkultur.com/ru/world-rankings/> (последнее обращение 11.07.2021)

[2] Указ Президента Российской Федерации “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года” Пункт 16 [Электронный ресурс] // URL: [www.kremlin.ru/events/president/news/page/38](http://www.kremlin.ru/events/president/news/page/38) (последнее обращение 11.07.2021)

[3] Указ Президента Российской Федерации “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года” Пункт 26 [Электронный ресурс] // URL: [www.kremlin.ru/events/president/news/page/38](http://www.kremlin.ru/events/president/news/page/38) (последнее обращение 11.07.2021)

## **1.2 Миссия и стратегическая цель.**

**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.

**Стратегическая цель** — создать национальный музыкально-образовательный концерн, задающий стандарты качества в области музыкального образования и науки, реализующий многообразные формы внутрироссийского и международного сотрудничества через творческие проекты высокой культурной и общественной значимости.

## **1.3 Ключевые характеристики целевой модели развития университета, сопоставительный анализ на основе эталонных показателей с целевой моделью университета.**

Накопленный РАМ имени Гнесиных опыт в образовательной, творческой и научной областях позволяет в перспективе ближайшего десятилетия

претендовать на отраслевое лидерство в области подготовки высококлассных музыкантов-исполнителей, музыкантов-исследователей, а также специалистов новых профилей, отвечающих интересам развития творческой сферы и сферы креативных индустрий Российской Федерации. При достижении целевой модели Академия позиционирует себя как:

- **Многопрофильный образовательный научно-творческий концерн**, объединяющий сегменты профессионального образования, дополнительного профессионального образования, дополнительного образования детей и взрослых, платформу просветительства и кластер научно-исследовательских центров;
- **Открытый вуз**, реализующий принципы «**образование для всех**» и «**непрерывное образование в течение всей жизни**»;
- **Вуз, интегрированный в мировое образовательное пространство** через совместные образовательные, творческие и научные проекты, интернациональное кадровое обеспечение и высокий показатель экспорта образовательных услуг;
- **Вуз-транслятор новых смыслов**, постоянно влияющий на позитивные изменения в отрасли;
- **Вуз-кузница уникальных специалистов**, оперативно реагирующий на запросы со стороны реального сектора экономики открытием новых образовательных программ;
- Передовой **цифровой вуз**, эффективно применяющий **инструменты дистанционного и электронного обучения** в реализации образовательных программ высшего и дополнительного профессионального образования (далее – ВО и ДПО).

Этапы пути к реализации целевой модели представим следующим образом:

**2021 - 2024. Проектирование и реализация новейших образовательных программ:**

Запуск **междисциплинарных образовательных программ**, отвечающих на вызовы современных креативных индустрий. Обновление кадрового обеспечения образовательных программ посредством **привлечения ведущих профессионалов отрасли** через конкурсную процедуру. **Цифровая трансформация** образовательной деятельности через внедрение технологий дистанционного и электронного обучения в реализацию основных программ ВО и ДПО. **Децентрализация управленческой модели** через вовлечение сотрудников и обучающихся вуза в управление образовательной организацией.

**2025 - 2027. Выход на глобальный рынок образования и науки в сфере музыкального искусства:**

**Создание научно-издательского центра**, специализирующегося на издании новейших монографий и учебных пособий на русском и английском языках в области музыкального искусства, и междисциплинарных исследований, объединяющих музыковедение и социогуманитарные науки; Реализация **образовательных программ двойных дипломов** с ведущими вузами мира; Формирование **кластера международных научно-исследовательских центров**; Создание **сетей с региональными музыкальными вузами** с целью распространения новейших образовательных и научных технологий.

**2028 - 2030. Трансформация Академии в международный многопрофильный образовательный научно-творческий концерн:**

**Интернационализация кадрового обеспечения** образовательных и научных программ; Увеличение **числа иностранных студентов**; Проведение **прорывных исследований мирового уровня** в области музыковедения и в междисциплинарных областях.

*Настоящее состояние и показатели целевой модели.*

Число международных образовательных программ двойных дипломов: 0 (2020) – 3 (2030); Число совместных образовательных программ с образовательными организациями иных российских регионов: 0 (2020) – 2 (2030); Процент студентов-иностранцев в общем контингенте обучающихся: 11 (2020) – 18 (2030); Число международных научных центров Академии: 0 (2020) – 3 (2030); Число слушателей образовательных программ ДПО (ежегодно): 2630 (2020) – 5300 (2030); Количество программ ДПО, реализуемых с применением технологий электронного обучения: 0 (2020) – 50 (2030); Объем части образовательных программ ВО, реализуемой с применением дистанционных технологий и технологий электронного обучения: 5% (2020) – 15% (2030); Образовательные программы дополнительного образования, включая междисциплинарные образовательные программы: 10 (2020) – 25 (2030); Присутствие представителей-работодателей в кадровом обеспечении образовательных программ высшего образования: 5% (2020) – 15% (2030); Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР (тыс. руб.): 704,1 (2020) – 1 056,1 (2030); Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава: 10% (2020) – 15% (2030).

**1.4 Уникальные характеристики стратегического позиционирования и направлений развития.**

Комплексность музыкального образования: РАМ имени Гнесиных — единственный музыкальный вуз России, реализующий образовательные программы практически всего комплекса направлений подготовки и специальностей в сфере музыкального искусства на всех уровнях музыкального образования: предпрофессионального (Музыкальная школа РАМ имени Гнесиных), среднего профессионального (Музыкальное училище имени Гнесиных, Музыкальное училище эстрадного и джазового искусства) и высшего образования. Преемственность образовательных, творческих и научно-методических технологий является основой высокоэффективного непрерывного формирования музыканта-профессионала с 5-6 лет до 27-30 лет.

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 10 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. Данные образовательные программы сегодня вслед за Академией внедряют в консерваториях 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.

## **1.5 Основные ограничения и вызовы.**

Дефицит помещений для образовательной деятельности: несмотря на увеличение в период с 2010 по 2020 гг. в 1,92 раза площадей, предназначенных для реализации образовательных программ, количество обучающихся по основным образовательным программам выросло более чем в 2 раза. Дальнейшее увеличение контингента находится сегодня в прямой зависимости от решения проблемы расширения учебных площадей. В 2021-2022 учебном году планируется направить часть средств Академии от приносящей доход деятельности на аренду дополнительных учебных площадей.

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).

Эпидемиологическая ситуация: большинство международных творческих, научных, образовательных контактов в условиях угрозы распространения эпидемии COVID-19, повлекшей закрытие рядом стран своих государственных границ, сегодня осуществляется в online-формате, который не может быть признан эффективным при реализации большинства профессиональных дисциплин (модулей) по специальностям и направлениям подготовки музыкального искусства — дистанционное обучение не способно обеспечить элементарную образовательную деятельность по профессиональным дисциплинам, предполагающим коллективные творческие формы (хоровые, оркестровые репетиции, вокальный, квартетный класс и класс камерного ансамбля, занятия по дирижированию). Вследствие этого временно в 2020-2021 учебном году снизился поток студентов из стран Европейского Союза. Тем не менее, уроки пандемии сформировали «окно возможностей» для следующего шага развития Академии. Они показали, что существуют проблемы и задачи, которые не могут быть решены без цифровых технологий и дистанционного формата.

Управление профессиональными и этическими рисками при внедрении технологий дистанционного обучения: не все педагоги оказались в силах перейти к эффективным образовательным методам в условиях дистанционного формата, возник риск подмены цифровизации образования его «оцифровкой».

В этом контексте критически важным становится извлечение уроков из накопленного сложного опыта, формирование модели деятельности Академии с учетом обнаруженных возможностей и ограничений, апробация

этой модели и распространение новых практик в системе профессионального образования, которая сможет стать устойчивей к внешним вызовам и более продуктивной для развития Академии.

## **2. Планы по достижению целевой модели: политики университета по основным направлениям деятельности.**

### **2.1 Образовательная политика.**

#### **Образовательная политика.**

Анализ текущего состояния и целевая модель. *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.

*1. Модель 2010-2020.* Жесткое распределение по профилям и специальностям. Узкая специализация. Слабая индивидуализация образовательных программ (ОП). *Выявленные проблемы и ущерб:* Отсутствие специалистов, полностью удовлетворяющих запросам внешней среды. Ущерб: отраслевой, экономический. ***Целевая модель 2021-2030.*** Гибкие персонифицированные образовательные траектории (2+2+2, 2+3). В учебные планы внедрены междисциплинарные модули. Обеспечена возможность бесплатного получения дополнительной квалификации. Увеличено число дисциплин по выбору.

*2. Модель 2010-2020.* Отсутствуют внутрироссийские и международные программы двойного диплома. Ограниченность кадрового, ресурсного потенциала рамками одного вуза. Ущерб: репутационный, экономический. ***Целевая модель 2021-2030.*** А) Расширен круг партнеров российских и международных. Б) Налажено сетевое взаимодействие в национальном и международном масштабе (не менее 5 ОПВО к 2030 году). Внедрены сетевые образовательные программы, в том числе программы двойных дипломов. В) Достигнут высокий уровень педагогической и академической мобильности.

*3. Модель 2010-2020.* Традиционный формат обучения (аудиторный) с низким вовлечением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. *Выявленные проблемы и ущерб:* Стагнация. Нагрузка на аудиторный фонд. Низкая цифровая грамотность ППС и обучающихся. Ущерб: отраслевой, экономический, репутационный. ***Целевая модель 2021-2030.*** А) Внедрен смешанный формат обучения (аудиторные занятия и дистанционные технологии). Б) Часть дисциплин переведена на онлайн-платформы партнеров (Открытое образование — Политех, СпБГУ, МИСиС; Онлайн-платформа ВШЭ). В) Созданы собственные видеокурсы (МООК).

*4. Модель 2010-2020.* Имеющиеся образовательные программы не полностью удовлетворяют запросам реального сектора экономики



(отсутствуют остро востребованные направления подготовки / специальности). *Выявленные проблемы и ущерб:* Ущерб: отраслевой, экономический, репутационный. **Целевая модель 2021-2030.** А) Проведены собственные исследования музыкальной индустрии на предмет востребованности определенных специалистов. Б) Проведена корректировка набора на определенные образовательные программы в соответствии с проведенными исследованиями. В) К реализации образовательных программ привлечены представители работодателей. Г) В образовательных программах Академии отражены приоритетные направления развития музыкального искусства РФ, отвечающих актуальным запросам современного рынка труда: композиторов мультимедиа[1], мастеров по ремонту и обслуживанию музыкальных инструментов, артистов мюзикла[2], саунд-продюсеров.

*5. Модель 2010-2020.* Дополнительное образование обслуживает в основной своей массе профессионально подготовленных специалистов. *Выявленные проблемы и ущерб:* Ограниченность целевой аудитории, отсутствие просветительской направленности в программах дополнительного образования. Ущерб: экономический, отраслевой. **Целевая модель 2021-2030.** А) Внедрены электронные дополнительные профессиональные образовательные программы. Б) Внедрены дополнительные общеобразовательные общеразвивающие образовательные программы, в том числе электронные и междисциплинарные очные. Программы дополнительного образования ориентированы на широкую разновозрастную целевую аудиторию, в том числе не имеющую специальной музыкальной подготовки, а также на инвалидов и лиц с ОВЗ.

*6. Модель 2010-2020.* Трудоустройство силами выпускников, трудоустройство не по специальности. *Выявленные проблемы и ущерб:* Неэффективные кадры для отрасли. Ущерб: экономический, отраслевой. **Целевая модель 2021-2030.** Центр трудоустройства функционирует как отдельная структура, которая имеет плотную связь с отраслью, в том числе по вопросам целевого обучения.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в Приложении №6.*

Задачи политики и эффекты от их реализации:

*Задача №1. Создание Центра развития творческих компетенций в сфере музыкального искусства.* Эффект: РАМ имени Гнесиных — крупнейший международный и всероссийский просветительский центр. Рост внебюджетных источников финансирования (коммерциализация интеллектуальной собственности). Расширение целевой аудитории.

*Задача №2. Внедрение смешанной модели образовательной деятельности и*

*сетевой реализации образовательных программ. Разработка собственных видеокурсов и MOOK. Эффект: Повышение привлекательности образовательных программ. Возможность формирования гибкой индивидуальной образовательной траектории. Использование современных технологий в образовательном процессе.*

*Задача №3. Внедрение новых образовательных программ среднего профессионального и высшего образования. Эффект: РАМ имени Гнесиных — лидер в сфере творческого образования, поставляющий востребованных специалистов в музыкальную индустрию. Оперативное реагирование на запросы со стороны реального сектора экономики.*

*Задача №4. Внедрение новой модели проектирования индивидуальных образовательных траекторий. Эффект: тесная взаимосвязь с учреждениями культуры, бизнесом и ФОИВ при проектировании образовательных траекторий в рамках новой образовательной модели.*

*Задача №5. Развитие адаптированных программ для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов различных нозологических групп, включая лиц с расстройством аутистического спектра. 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.*

Показатели достижения целевой модели.

*Целевые показатели:*

1. РЗ(б). Увеличение доли обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения, получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения.

2020 - 0%, 2021 - 0%, 2022 - 0%, 2023 - 0%, 2024 - 0%, 2025 - 0,2%, 2026 - 0,2%, 2027 - 0,2%, 2028 - 0,2%, 2029 - 0,2%, 2030 - 0,2%.

2. Увеличение в 1,5 раза количества слушателей по образовательным программам ДПО к 2030 году (чел.).

2020 - 2670, 2021 - 2900, 2022 - 3150, 2023 - 3400, 2024 - 3650, 2025 - 3950, 2026 - 4200, 2027 - 4450, 2028 - 4700, 2029 - 5000, 2030 - 5300.

*Дополнительные показатели результативности:*

3. Расширение охвата слушателей образовательных программ ДПО в национальном масштабе от 42 регионов в 2020 году до 75 регионов к 2030 году (шт.).

2020 - 42, 2021 - 44, 2022 - 47, 2023 - 50, 2024 - 53, 2025 - 56, 2026 - 59, 2027 - 62, 2028 - 65, 2029 - 70, 2030 - 75.

4. Реализация в 2030 году 15% трудоемкости дисциплин (модулей) ОП ВО бакалавриата и специалитета с применением дистанционных образовательных технологий и технологий электронного обучения.

2020 - 5%, 2021 - 5%, 2022 - 5%, 2023 - 6%, 2024 - 7,5%, 2025 - 9%, 2026 - 10,5%, 2027 - 12%, 2028 - 13,5%, 2029 - 15%, 2030 - 15%.

5. Увеличение в 3 раза количества слушателей по образовательным программам дополнительного образования к 2030 году (чел.)

2020 - 210, 2021 - 230, 2022 - 270, 2023 - 310, 2024 - 350, 2025 - 390, 2026 - 430, 2027 - 470, 2028 - 510, 2029 - 550, 2030 - 600.

6. Увеличение к 2030 году в 2,5 раза количества образовательных программ дополнительного образования, включая междисциплинарные образовательные программы (шт.).

2020 - 10, 2021 - 12, 2022 - 14, 2023 - 16, 2024 - 18, 2025 - 20, 2026 - 21, 2027 - 22, 2028 - 23, 2029 - 24, 2030 - 25.

[1] см. Протокол заседания Наблюдательного совета Национального открытого чемпионата творческих компетенций “ArtMasters” от 5 апреля 2021 г.

[2] см. Поручение заместителя Председателя Правительства Российской Федерации от 04 декабря 2018 г. №ОГ-П44-8561.

### **2.1.1 Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе студентов ИТ-специальностей.**

#### **Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся.**

В рамках образовательных программ высшего образования всем обучающимся обеспечены условия изучения следующих дисциплин, направленных на формирование цифровых компетенций и навыков:

Дисциплина обязательной базовой части учебного плана «Современные информационные технологии» (108 часов, 3 з.е.). Целями освоения дисциплины являются формирование у специалистов углубленных знаний в

области современных информационных и коммуникационных технологий, информационной культуры, ориентация на творческое и профессиональное использование современных достижений компьютерных технологий в обучении, будущей профессиональной деятельности, в процессе самообразования и повышения квалификации. Задачи дисциплины: получение навыков работы с инструментами современного Проектного управления; освоение музыкально-интеллектуального инструментария (принципы и способы цифровой записи, отображения и моделирования информации, в том числе музыкальных сообщений); изучение возможностей современных информационных систем, онлайн-платформ и баз данных для создания, публикации и продвижения творческого контента с учетом действующего законодательства и принципов информационной безопасности; поиск, использование и систематизация информационных ресурсов сети Интернет. Модуль «SMM/PR/Marketing» совместно с музыкальным издательством DNK Music (32 часа, 2 з.е., планируемый запуск: 2021-2022 учебный год). Темы занятий в рамках модуля, в том числе, посвящены трейд-маркетингу, цифровому продвижению и социальному медиа-менеджменту, созданию контент-плана. Открытый массовый онлайн курс (MOOK) собственного производства (16 часов, факультатив, планируемый запуск — 2023-2024 уч. год), посвященный современной музыкальной индустрии, в рамках которого обучающихся знакомят с тонкостями поведения на современном музыкальном рынке, дают представление о современных возможностях и цифровых инструментах в части создания собственного имиджа и бренда, использования компьютерных и облачных программ звукозаписи, а также цифровых инструментов продвижения творческого материала с учетом соблюдения авторского права.

## **2.2 Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок.**

### **Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок.**

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель научно-исследовательской политики* — концептуализировать научно-исследовательскую деятельность Академии, внедрить механизмы генерирования и продвижения научных идей через современную научную инфраструктуру и модернизацию принципов научного менеджмента.

*1. Модель 2010-2020:* А) Недостаточность аналитики внутренней и внешней научной деятельности. Б) Незавершенность тематической карты музыковедения с учётом новых направлений и инновационных разработок. В) Несистемный характер межрегиональных и международных научных

связей, и научных обменов между российскими консерваториями и зарубежными университетами. *Выявленные проблемы и ущерб:* Отсутствие системы менеджмента научной деятельности; неразработанность стратегии научного развития на уровне внутренних и внешних связей. Ущерб: отраслевой, экономический, имиджевый. **Целевая модель 2021-2030:** А) Налажено высококачественное управление научно-исследовательской и проектной деятельностью. Б) Разработана концепция развития фундаментального и прикладного музыковедения, сформированы межрегиональные и международные исследовательские команды по ключевым направлениям науки.

2. *Модель 2010-2020:* А) Недостаточный уровень международной публикационной активности. Б) Отсутствие международных издательских проектов по ключевым проблемам музыковедения. В) Ориентированность издательской деятельности преимущественно на русскоязычные издания. *Выявленные проблемы и ущерб:* Издательская и публикационная деятельность не ориентирована на интеграцию в мировое научное поле. Ущерб: экономический, репутационный. **Целевая модель 2021-2030:** А) Создан Научно-издательский центр, ориентированный на международные издательские проекты и совместные программы. Б) Достигнуты стабильно высокие показатели международной публикационной активности, в том числе в журналах Q1 и Q2.

3. *Модель 2010-2020:* Отсутствие системы научных центров и проблемных лабораторий, поддерживающих приоритетные научные исследования в области музыкознания. *Выявленные проблемы и ущерб:* научная инфраструктура не способствует формированию концептуального подхода в области научных исследований. Ущерб: отраслевой, экономический. **Целевая модель 2021-2030:** создан кластер научно-творческих центров и определены векторы исследовательской работы с учетом российских и мировых научных трендов.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в Приложении №7.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача №1. Создание новой модели управления научно-исследовательской деятельностью через структурную трансформацию.* Эффект: способность решать организационные и исследовательские задачи высокого уровня сложности.

*Задача №2. Разработка концепции и открытие научно-творческих центров по генеральным тематическим направлениям современного музыковедения.* Эффект: инициативная роль Академии в разработке и продвижении ведущих научных трендов и стандартов научного качества.

*Задача №3. Развитие проектной деятельности, связывающей регионы, — совместные проекты с Казанской, Новосибирской, Петрозаводской и другими консерваториями Российской Федерации и зарубежными университетами. Эффект: высокий уровень интеграции во всероссийское и международное научное пространство; создание конкурентной среды для молодых исследователей, способных инициировать новые проекты и генерировать инновационные направления научных исследований.*

*Задача №4. Создание единого информационного ресурса «Научная карта России» на основе консорциума российских музыкальных вузов. Эффект: возможность включения в исследовательскую деятельность в составе любой межрегиональной команды; доступность и систематический характер информации в различных сегментах национальной науки.*

*Задача №5. Вовлечение молодых ученых во все сферы научного управления, проектной, исследовательской и издательской деятельности: создание межвузовского Совета молодых ученых; создание студенческих бизнес-инкубаторов; разработка и продвижение маркетинговых и менеджерских технологий в области хайтек-производства (музыкальная реклама, музыкальный менеджмент, музыкальная журналистика); создание собственного музыкального лейбла «Gnesin Music» с целью выпуска на стриминговые сервисы музыкальных произведений гнесинских преподавателей и студентов. Эффект: качественный прорыв во всех формах организации научной деятельности, воспроизводства научных кадров, генерирования, презентации и коммерциализации научных продуктов.*

Ожидаемые результаты и показатели достижения целевой модели

1. Достигнута целевая модель научно-исследовательской деятельности, включая научный менеджмент и концептуализацию стратегических направлений развития. 2. По каждому из магистральных тематических направлений создан базовый центр; ведется разработка и внедрение инновационных научно-творческих продуктов. 3. Сформированы научно-исследовательские группы, в том числе межрегиональные и международные; осуществляется проектная деятельность в соответствии с дорожной картой по достижению соответствующих показателей Программы развития. 4. Существенно расширено участие молодых исследователей во всех формах научно-исследовательской и научно-творческой инициативы. 5. Апробирована модель научно-исследовательской деятельности полного цикла — от этапа генерации идей до этапа коммерциализации результата.

*Количественные показатели:*

1. Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника (шт.).

2020 – 0.0, 2021 – 1.0, 2022 – 1.3, 2023 – 1.4, 2024 – 1.5, 2025 – 1.7, 2026 – 1.7, 2027 – 2.0, 2028 – 2.0, 2029 – 2.0, 2030 – 2.0.

2. Р6(б). Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПР (тыс. руб.).

2020 – 0.0, 2021 – 725.0, 2022 – 1525.0, 2023 – 1733.8, 2024 – 1932.5, 2025 – 2150.5, 2026 – 2175.0, 2027 – 2245.3, 2028 – 2315.5, 2029 – 2445.5, 2030 – 2550.5.

3. Увеличение доли молодых ученых (до 39 лет), задействованных на различных направлениях инновационной научной деятельности.

2020 - 7%, 2021 - 10%, 2022 - 12%, 2023 - 15%, 2024 - 17%, 2025 - 20%, 2026 - 23%, 2027 - 25%, 2028 - 30%, 2029 - 35%, 2030 - 40%.

## **2.3 Молодежная политика.**

### **Молодежная политика.**

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель молодежной политики:* формирование образа студента-2030, обладающего рядом качеств и компетенций: профессионализация со студенческой скамьи через участие в деятельности профессиональных сообществ, ассоциаций, центров; активная проектная деятельность, в том числе инициативная; умение генерировать творческий и образовательный контент, выступать со-преподавателем за счет усиления роли педагогических компетенций; способность участвовать в разработке собственных образовательных траекторий, самостоятельно добывать и обрабатывать информацию; деятельное участие в жизни вуза благодаря механизмам цифровой трансформации и кампусной политике; профессиональная мобильность и владение современными медиа-технологиями; способность к конструированию цифрового портфолио для будущих работодателей и партнеров; социализация в традициях Гнесинского Дома.

*1. Модель 2010-2020:* отсутствие системного характера в проведении молодежной политики. *Выявленные проблемы и ущерб:* невозможность эффективного решения стратегических и текущих задач. Ущерб: организационный — неразвитость деятельности координационного центра и ключевых служб; имиджевый — недостаточное присутствие студенческой молодежи в значимых сегментах общественной и культурной жизни.

***Целевая модель 2021-2030:*** молодежная политика носит концептуальный характер на уровнях внутреннего устройства и внешних связей. Разработана и реализована программа развития молодежной политики в Академии.

*2. Модель 2010-2020:* недостаточно развитое студенческое самоуправление. *Выявленные проблемы и ущерб:* формализм при организации внеклассной

работы со студентами. Ущерб: организационный — недостаточная приобщенность основного студенческого контингента к деятельности Студенческого совета и Академии в целом. **Целевая модель 2021-2030:** организация инновационного студенческого самоуправления, которое способствует формированию личностных, организаторских и иных навыков.

3. *Модель 2010-2020:* низкая степень интеграции со студенческими сообществами города и страны. *Выявленные проблемы и ущерб:* отсутствие установленных социальных связей с регионами. Ущерб: социальный — студенты слабо осведомлены о творческой жизни в регионах, процент трудоустройства на местах низкий. **Целевая модель 2021-2030:** студенческое сообщество Академии интегрировано в межрегиональные процессы и активно взаимодействует со специалистами из других отраслей/вузов.

4. *Модель 2010-2020:* недостаточный уровень цифровых и медиа-компетенций. *Выявленные проблемы и ущерб:* полученных профессиональных компетенций недостаточно, чтобы обеспечить востребованность на рынке труда. Ущерб: репутационный — невостребованные выпускники демонстрируют недостаточный уровень образования или кадровую перенасыщенность отрасли; экономический — повышение уровня безработицы. **Целевая модель 2021-2030:** Академия обеспечивает условия для реализации творческо-проектного потенциала студента; способствует развитию цифровых и иных компетенций, необходимых для профессиональной реализации выпускника (согласно Политике в области цифровой трансформации и Образовательной политике).

5. *Модель 2010-2020:* неразвитость службы содействия трудоустройству выпускников. *Выявленные проблемы и ущерб:* экономический — образование не получает применения в отрасли; репутационный — снижение привлекательности профессии. **Целевая модель 2021-2030:** создана система содействия трудоустройству выпускников, объединенная в комплекс мероприятий: от мониторинга рынка труда до активного вовлечения студентов выпускных курсов в совместную проектную деятельность с потенциальными работодателями. Формирование пула работодателей-партнеров (от 20 организаций). Запуск социальных сетей Ассоциации выпускников.

6. *Модель 2010-2020:* отсутствие системного подхода к адаптации иностранных студентов в Академии. *Выявленные проблемы и ущерб:* трансляция искаженного представления о российской культуре и профессиональной школе. **Целевая модель 2021-2030:** сформирована и реализуется программа адаптации иностранных студентов, включающая



языковую подготовку, социальную и культурно-просветительскую работу.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в Приложении №8.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача № 1. 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 № 2. Формирование проектного мышления, цифровых и медиа компетенций у студентов.* Эффект: Формирование программы мероприятий, направленной на изучение цифровых и медиа компетенций студентами и молодыми преподавателями Академии (согласно Политике в области цифровой трансформации и Образовательной политике). Увеличение количества уникальных творческих продуктов, созданных на базе Академии.

*Задача № 3. Создание студенческого медиа-центра.* Эффект: Увеличение количества инфоповодов об Академии. Увеличение количества медиа-контента об Академии.

*Задача № 4. Реализация молодежью социальных практик.* Эффект: Трансформация просветительской политики Академии при участии студенчества. Рост студентов-участников в волонтерской деятельности. Увеличение числа творческо-социальных проектов, инициированных студенчеством. Создание студенческого тренингового центра на базе волонтерского корпуса Академии.

*Задача № 5. 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 № 6. Поддержка студенческого самоуправления.* Эффект: Реформа участия студенчества в управлении вузом — учреждение «студенческого ректората» (согласно Политике в области системы управления).

*Задача № 7. Формирование системной поддержки талантливой молодежи.* Эффект: Увеличение числа лауреатов и победителей всемирных престижных музыкальных конкурсов.

*Конкретные мероприятия для достижения поставленных задач приведены в Дорожной карте реализации молодежной политики (Приложение №9).*

Ожидаемые результаты и показатели достижения целевой модели.

1. Увеличение к 2030 году в 20 раз пула работодателей-партнеров Академии (шт. — организации):

2021 - 1, 2022 - 2, 2023 - 3, 2024 - 5, 2025 - 7, 2026 - 9, 2027 - 12, 2028 - 15, 2029 - 18, 2030 - 20.

2. Увеличение общего количества запущенных страниц в социальных сетях Ассоциации выпускников в 4 раза (шт.):

2021 - 0, 2022 - 1, 2023 - 1, 2024 - 2, 2025 - 2, 2026 - 3, 2027 - 3, 2028 - 4, 2029 - 4, 2030 - 4.

3. Увеличение общего количества уникальных творческих продуктов, созданных на базе Академии в 10 раз (шт.):

2021 - 1, 2022 - 2, 2023 - 3, 2024 - 4, 2025 - 5, 2026 - 6, 2027 - 7, 2028 - 8, 2029 - 9, 2030 - 10.

4. Увеличение общего количества инфоповодов об Академии, созданных студенческими медиа в 33 раза (шт.):

2021 - 3, 2022 - 10, 2023 - 20, 2024 - 30, 2025 - 40, 2026 - 50, 2027 - 60, 2028 - 70, 2029 - 80, 2030 - 100.

5. Увеличение общего количество медиа-контента об Академии, созданного студенческими медиа в 10 раз (шт.):

2021 - 10, 2022 - 20, 2023 - 30, 2024 - 40, 2025 - 50, 2026 - 60, 2027 - 70, 2028 - 80, 2029 - 90, 2030 - 100.

6. Увеличение доли студентов-подвижников волонтерского движения по сравнению с общим количеством студенческого контингента Академии в 10 раз:

2021 - 2%, 2022 - 3%, 2023 - 4%, 2024 - 6%, 2025 - 10%, 2026 - 13%, 2027 - 16%, 2028 - 16%, 2029 - 18%, 2030 - 20%.

7. Увеличение общего количества творческо-социальных проектов, инициированных молодежью в 15 раз (шт.):

2021 - 4, 2022 - 10, 2023 - 14, 2024 - 20, 2025 - 25, 2026 - 30, 2027 - 35, 2028 - 40, 2029 - 50, 2030 - 60.

8. Увеличение общего количества иностранных государств, представителями которых являются выпускники Гнесинской системы образования в 1,65 раза (шт.):

2021 - 40, 2022 - 43, 2023 - 46, 2024 - 49, 2025 - 51, 2026 - 53, 2027 - 56, 2028 - 59, 2029 - 63, 2030 - 66.

9. Увеличение общего количества слушателей, прошедших подготовку в студенческом тренинговом центре на базе Гнесинского волонтерского корпуса в 200 раз (чел.):

2021 - 0, 2022 - 0, 2023 - 0, 2024 - 0, 2025 - 0, 2026 - 40, 2027 - 80, 2028 - 120, 2029 - 160, 2030 - 200.

## **2.4 Политика управления человеческим капиталом.**

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

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель политики управления человеческим капиталом* – формирование модели эффективной работы сотрудников, основанной на единых приоритетах и ценностях.

*1. Модель 2010-2020:* педагоги в возрасте 60+ составляют большинство в рамках профессорско-преподавательского состава (ППС). Среди используемых методов присутствуют устаревшие, преследующие целью лишь передачу знаний, но не формирование умения работать с массивом информации. *Выявленные проблемы и ущерб:* дефицит молодых педагогических кадров. Ущерб: экономический. ***Целевая модель 2021-2030:*** Увеличение процента педагогов в возрасте до 39 лет, владеющих современными информационными технологиями, гибко сочетающими модели, типичные для Гнесинской школы, с передовыми подходами российского и зарубежного художественного образования.

*2. Модель 2010-2020:* образовательный процесс за редким исключением осуществляется на русском языке. Включению в профессиональное обучение иностранцев предшествует обязательный этап обучения русскому языку, не всегда позволяющий в итоге обучающемуся эффективно обучаться в вузе. *Выявленные проблемы и ущерб:* слабые иноязычные коммуникативные компетенции у большинства представителей ППС. Ущерб: качество образования. ***Целевая модель 2021-2030:*** подавляющее большинство ведущих педагогов-практиков владеет минимум одним иностранным языком, используемым в образовательном процессе.

*3. Модель 2010-2020:* педагогическая работа, деятельность административно-управленческого персонала осуществляется преимущественно в аудиторном режиме. Часть рутинных процессов административно-управленческого персонала (АУП) нуждается в автоматизации. *Выявленные проблемы и ущерб:* отсутствие системной программы адаптации педагогов к современным коммуникационным средствам. Недостаточное внедрение цифровых технологий в рамках исполнения сотрудниками должностных обязанностей, что увеличивает использование ручного труда и отнимает их временной ресурс. Ущерб: временной, экономический. ***Целевая модель 2021-2030:*** образовательный

процесс осуществляется в смешанной форме, сочетающей аудиторные занятия и электронные учебные пособия (видео-лекции, записи мастер-классов), что позволяет высвободить часть времени педагогов для занятий творческой и (или) научной работой. Созданная в Академии система автоматизированного сбора и обработки данных позволяет АУП эффективно выполнять свои обязанности.

*4. Модель 2010-2020:* существующие виды корпоративных культур: «культура принадлежности» («Потому что у нас так принято»); «культура правил» (большое количество формально закрепленных договоренностей). *Выявленные проблемы и ущерб:* устаревшие виды корпоративной культуры, не создающие условий для продуцирования и внедрения новых, перспективных для развития идей. Ущерб: экономический, репутационный. ***Целевая модель 2021-2030:*** 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 командах, при этом каждый может в какой-то момент взять на себя один из аспектов лидерства); ценности творчества, инноваций, в том числе носящих революционный характер (добровольный союз эмоционально зрелых, творческих людей, способных самоорганизоваться, продуцировать и внедрять в профессиональную деятельность принципиально новые идеи).

*5. Модель 2010-2020:* ППС представлен, в основном, выпускниками одного-двух вузов (РАМ, МГК), педагоги -действующие практики составляют меньшинство в рамках ППС. *Выявленные проблемы и ущерб:* неравномерное распределение привлечения практиков. Слабое участие в образовательном процессе иностранных преподавателей ведущих вузов. Отсутствие плана/программы приглашения преподавателей. Ущерб: имиджевый, репутационный. ***Целевая модель 2021-2030:*** реальная процедура конкурсного избрания на должности ППС, обеспечивающая приход на кафедры профессионалов-практиков отрасли. Привлечение к преподаванию ведущих иностранных преподавателей. Реализация проектов, связанных с систематическим проведением мастер-классов российских и зарубежных профессионалов отрасли.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в Приложении №10.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача №1: 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 №2: развитие Ассоциации выпускников Академии, позволяющая поддерживать постоянную связь с молодыми перспективными выпускниками Академии в целях, в том числе, и постепенного введения в контингент ППС специалистов в возрасте до 39 лет. Эффект: увеличение процента молодых педагогов в общем контингенте ППС.*

*Задача №3: обеспечение развития индивидуальных траекторий обучающихся для формирования различных типов педагогов будущего. Эффект: появление внутри профессорско-преподавательского состава различных типов педагогов: педагога-практика, ментора, педагога-исследователя, педагога-методиста (ответственного в том числе и за разработку индивидуальных образовательных траекторий обучающихся).*

*Задача №4: реализация международного проекта «Гнесинка без границ», в рамках которого проводятся мероприятия с участием педагогов Академии на партнерских площадках за рубежом. Эффект: активизация участия в международной академической и творческой мобильности педагогов Академии, привлечение иностранных абитуриентов, трансляция российского культурного кода и традиционных гнесинских ценностей за рубежом.*

*Задача №5: 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 №6: 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.*

*Задача №7: производство и реализация силами ППС Академии электронных образовательных программ ДПО. Эффект: увеличение дохода педагогов Академии, благодаря получению средств от реализации электронных образовательных программ.*

*Задача №8: 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, Компании “Warner Music Chappell”, киностудии «Мосфильм» и других.*

Ожидаемые результаты и показатели достижения целевой модели.

1. 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, а также молодых ученых.

2. Ежегодное увеличение числа зарубежных специалистов, участвующих в реализации образовательных программ посредством проведения мастер-классов и открытых лекций (шт.):

2021 - 3, 2022 - 3, 2023 - 5, 2024 - 5, 2025 - 10, 2026 - 10, 2027 - 15, 2028 - 25, 2029 - 35, 2030 - 50.

3. P2(б). Увеличение доли работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава.

2020 - 10%, 2021 - 10.5%, 2022 - 11%, 2023 - 11.5%, 2024 - 12%, 2025 - 12.5%, 2026 - 13%, 2027 - 13.5%, 2028 - 14%, 2029 - 14.5%, 2030 - 15%.

4. Увеличение присутствия представителей-работодателей в кадровом обеспечении образовательных программ высшего образования до 15% к 2030 году.

2020 - 5%, 2021 - 5%, 2022 - 6%, 2023 - 7%, 2024 - 8%, 2025 - 9%, 2026 - 10%, 2027 - 11%, 2028 - 12%, 2029 - 14%, 2030 - 15%.

## **2.5 Кампусная и инфраструктурная политика.**

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

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель кампусной и инфраструктурной политики:* генерация комфортной среды для жизни, обучения, работы, создание новых пространств для самореализации, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

*1. Модель 2010-2020:* общий объем учебных площадей — 16815 м<sup>2</sup>. *Выявленные проблемы и ущерб:* острая нехватка учебных площадей при возрастающем контингенте обучающихся, в том числе иностранных. Неэффективное использование площадей в условиях ограниченного аудиторного фонда. Ущерб: экономический (отсутствие возможности наращивать контингент); качество образования. **Целевая модель 2021-2030:** А) Увеличен объем учебных площадей для реализации стратегического проекта №1 (задача №1). Б) Установлена система электронных замков с программируемыми ключами и удаленным предоставлением доступа к забронированным кабинетам через ЭИОС. В) Автоматизированное построение оптимального расписания с помощью 1С (согласно Политике в области цифровой трансформации). Г) Не менее 15%

дисциплин полностью переведены в дистанционный формат (согласно Политике в области цифровой трансформации).

*2. Модель 2010-2020:* площадь общежития — 11 280,2 м<sup>2</sup>. Количество мест — 700. *Выявленные проблемы и ущерб:* острая нехватка площадей для размещения всех нуждающихся в жилье иногородних и иностранных обучающихся, а также прибывающих из-за рубежа в рамках программ мобильности преподавателей. Ущерб: экономический (невозможность наращивания иностранного контингента), репутационный, упущенные возможности сотрудничества с зарубежными организациями. ***Целевая модель 2021-2030:*** Введено в эксплуатацию новое здание общежития на 800 мест, создана комфортная среда для обучающихся с необходимым количеством репетиционных помещений, спортзалом, библиотекой, столовой, концертным залом, зонами отдыха.

*3. Модель 2010-2020:* физически устаревший парк музыкальных инструментов, морально устаревшая база материально-технического обеспечения учебного процесса (оборудования и программного обеспечения). *Выявленные проблемы и ущерб:* нехватка необходимых музыкальных инструментов для проведения занятий. Изношенность части музыкальных инструментов. Невозможность обеспечения полноценного проведения занятий в дистанционном формате согласно Политике в области цифровой трансформации. Невозможность записи собственных MOOK в рамках стратегического проекта №1 (задача №7). Ущерб: репутационный; экономический; качество образования. ***Целевая модель 2021-2030:*** А) Сделаны закупки в целях обновления парка музыкальных инструментов: музыкальные инструменты отечественного производства, включая национальные инструменты народов России. Б) Сделаны закупки аудио и видео оборудования для обеспечения качественной записи лекционных курсов для размещения на электронных платформах. В) Сделаны закупки программного обеспечения, в том числе отечественного производства, а также оборудования (в том числе серверного), необходимого для функционирования программы LoLa (Low latency, high quality audio/video transmission system for network musical performances and interaction) — инновационной системы передачи аудио и видео-сигналов, разработанной специально для проведения мастер-классов, репетиций, занятий, концертов через интернет.

*4. Модель 2010-2020:* отсутствие звукозаписывающей студии. *Выявленные проблемы и ущерб:* невозможность полноценной реализации остро востребованных образовательных программ высшего образования, в том числе программ, запланированных к запуску в рамках стратегического проекта №1 (задача №3). Ущерб: экономический; репутационный. ***Целевая модель 2021-2030:*** сделаны закупки современного звукозаписывающего

оборудования для формирования новой звукозаписывающей студии, в которой осуществляется реализация программ подготовки композиторов мультимедиа и саунд-продюсеров.

5. *Модель 2010-2020:* отсутствие учебных мастерских по ремонту музыкальных инструментов. *Выявленные проблемы и ущерб:* невозможность полноценной реализации остро востребованной образовательной программы обучения рабочей профессии, запланированной к запуску в рамках стратегического проекта №1 (задача №4). *Ущерб:* экономический; репутационный. ***Целевая модель 2021-2030:*** сделаны закупки современного оборудования для формирования учебных мастерских по ремонту музыкальных инструментов в рамках подготовки мастеров по ремонту и обслуживанию музыкальных инструментов.

6. *Модель 2010-2020:* отсутствие оборудования, необходимого для обеспечения комфортного обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее — ОВЗ) и инвалидов. *Выявленные проблемы и ущерб:* невозможность реализации программ дополнительного образования, запланированных к запуску в рамках стратегического проекта №1 (задача №1). *Ущерб:* экономический, репутационный. ***Целевая модель 2021-2030:***  
а) Осуществлено проектирование доступной среды для 5 учебных корпусов.  
б) Сделаны закупки оборудования и программного обеспечения, необходимого для обеспечения полноценного обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, в том числе: пандусы, подъемники, сменные коляски, тактильные мнемосхемы, самоклеющиеся контрастные полосы, электронные лупы, программы-синтезаторов речи, компьютерные тифлотехнологии и т.д. в) Осуществлено переоборудование лифтов, проходов, лестниц, помещений гигиенического назначения для использования инвалидами и лицами с ОВЗ.

7. *Модель 2010-2020:* размещение учебных помещений, спортивных пространств и общежития в разных частях г. Москвы. *Выявленные проблемы и ущерб:* отсутствие единого кампуса. *Ущерб:* качество образования; невовлеченность обучающихся в жизнь Академии (ограниченное пребывание в стенах вуза); отсутствие единства в рамках Гнесинского дома. ***Целевая модель 2021-2030:*** А) В главном здании Академии и здании Музыкального училища оснащены не менее 5 комфортных зон коворкинга в открытых пространствах (залах, коридорах). Б) Запущено производство брендированной атрибутики с целью поддержки, укрепления и популяризации бренда Гнесинского дома и ее реализация через оффлайн-магазин и официальный сайт. В) На базе ЭИОС создан и функционирует полноценный Виртуальный кампус (согласно Политике в области цифровой трансформации). Г) Открыт клуб фольклорной и джазовой музыки во внеучебных помещениях главного здания Академии.



*Дополнительная аналитическая справка представлена в Приложении №11.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача №1. 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.

*Задача №2. Организация доступной среды в учебных корпусах.* Эффект: РАМ имени Гнесиных — первая уникальная платформа инклюзивного музыкального образования и образования в области искусств (по программам дополнительного образования). Репутационный эффект. Повышение доверия к вузу.

*Задача №3. Генерация комфортного трансформируемого пространства для обучения, общения и творчества, в том числе в виртуальном пространстве.* Эффект: «Гнесинский дом» функционирует онлайн и оффлайн. Укрепление внутривузовских студенческих связей. Увеличение вовлеченности обучающихся в жизнь и основные направления деятельности вуза. Генерация новых идей, проектов и мероприятий в обновленном пространстве, расширяющем возможности образовательного процесса, коммуникации и творческой самореализации. Непрерывное образование (24/7).

*Задача №4. Обновление материально-технического оснащения образовательного процесса.* Эффект: повышение качества образования. Возможность реализации новых остро востребованных образовательных программ, в том числе в форме MOOK. Экономический эффект.

*Конкретные мероприятия для достижения поставленных задач приведены в Дорожной карте реализации кампусной и инфраструктурной политики (Приложение №12).*

Ожидаемые результаты и показатели достижения целевой модели.

С учетом пространственных ограничений создано максимально комфортное, трансформируемое пространство для обеспечения максимальной самореализации обучающихся, раскрытию их творческого и научно-исследовательского потенциала, самореализации в рамках проектных групп. Спроектированное пространство имеет следующие характеристики:

1. Создано 5 зон для коворкинга и проектной работы. 90% сервисов, традиционно доступные оффлайн, внедрены в «Виртуальный кампус» и доступны удаленно согласно Политике в области цифровой трансформации.

2. На 70% обновлена материально-техническая база, на 50% обновлен парк музыкальных инструментов, на 90% обновлено звукотехническое, звукозаписывающее и аудио-видео оборудование, на базе которых функционируют: звукозаписывающая студия и саунд-продюсерский центр; учебная мастерская по ремонту музыкальных инструментов; студия для видеозаписи видеокурсов в рамках дополнительного профессионального образования и MOOK.

3. Учебные пространства вуза приспособлены под потребности и возможности людей с ОВЗ и инвалидов.

4. Функционирует автоматизированная система оптимального распределения аудиторного фонда с возможностью удаленного бронирования учебных помещений с соответствующим оборудованием и фиксацией загруженности аудиторий. 100% учебных аудиторий оборудованы электронными замками с программируемыми ключами.

#### *Количественные показатели:*

1. Количество зон коворкинга в учебных корпусах (шт.):

2020 - 0, 2021 - 0, 2022 - 0, 2023 - 1, 2024 - 2, 2025 - 3, 2026 - 4, 2027 - 5, 2028 - 5, 2029 - 5, 2030 - 5.

2. Доля обновленного материально-технического оснащения образовательного процесса и программного обеспечения:

2020 - 0%, 2021 - 0%, 2022 - 20%, 2023 - 30%, 2024 - 40%, 2025 - 50%, 2026 - 60%, 2027 - 70%, 2028 - 70%, 2029 - 70%, 2030 - 70%.

3. Доля обновленного звукотехнического, звукозаписывающего и аудио-видео оборудования:

2020 - 0%, 2021 - 30%, 2022 - 50%, 2023 - 70%, 2024 - 70%, 2025 - 70%, 2026 - 70%, 2027 - 70%, 2028 - 90%, 2029 - 90%, 2030 - 90%.

## **2.6 Система управления университетом.**

### **Система управления университетом.**

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *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 Академией управленческих решений.

*1. Модель 2010-2020:* в структуре управления Академии отсутствует наблюдательный Совет по реализации Программы развития. *Выявленные проблемы и ущерб:* нет гласности принимаемых управленческих решений в рамках реализации Программы развития. Нет прозрачности распределения

финансовых, кадровых и иных ресурсов между проектами, включенными в Программу. Ущерб: экономический, репутационный, отсутствие возможности внешней экспертизы хода реализации Программы развития. **Целевая модель 2021-2030:** А) Сформирован и функционирует Совет по реализации Программы развития. Во главе — ректор Академии, который определяет формы и методы управления реализацией Программы развития. В составе Совета ведущие представители Академии и внешних заинтересованных сторон, в том числе представители руководящего, административного, профессорско-преподавательского и студенческого состава, а также представители ФОИВ и внешние эксперты (представители реального сектора экономики), в том числе международные. Б) Определены и регламентированы задачи Совета по 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 ходе Общего собрания) с последующей публикацией результатов работы Совета на официальном сайте Академии в соответствии с Политикой в области открытых данных; в) выработка предложений по корректировке Программы развития с учетом общественных обсуждений в соответствии с Политикой в области открытых данных. В) Регулярно проводятся установочные заседания по закреплению принципов распределения финансовых, материальных и трудовых ресурсов с учетом хода реализации Программы развития и тенденций социально-экономического развития. Мониторинг реализации Программы развития осуществляется на всех уровнях управления.

*2. Модель 2010-2020:* линейно-функциональная организационная структура. *Выявленные проблемы и ущерб:* ригидность. Ущерб: организационный — невозможность осуществления проектной деятельности. **Целевая модель 2021-2030:** матричная организационная структура. Для реализации направлений Программы развития созданы команды (Проектные группы) из сотрудников различных структурных подразделений Академии. Проектные группы возглавляют проректора по соответствующему направлению работы, персонально отвечающие за успех в развитии своих направлений. Проектные группы формируются по направлениям деятельности, очерченным в Программе развития. В состав проектных групп входят научно-педагогические работники, представители учебно-методического, научного и финансово-экономического отделов. Внутри проектных групп формируются регламенты, проводятся оперативные совещания и составляются отчеты по выполнению показателей Программы развития в рамках зон ответственности. Реализация стратегических проектов, перечисленных в разделе №3 Программы развития, может осуществляться несколькими проектными группами, однако ответственность за достижение

плановых показателей должна возлагаться только на одну проектную группу в соответствии с зафиксированными Советом по реализации Программы развития зонами ответственности.

*3. Модель 2010-2020:* отсутствие инструментов делегирования полномочий по управлению вузом на более низкие управленческие уровни. *Выявленные проблемы и ущерб:* низкий уровень ответственности рядовых сотрудников и операционных управляющих. Невовлеченность в реализацию стратегических направлений развития Академии. Ущерб: экономический (неэффективное распределение ресурсов); информационный (важнейшая оперативная информация не попадает в руки высшему руководству). **Целевая модель 2021-2030:** А) Все стейкхолдеры (как внешние, так и внутренние) вовлечены в механизмы ВНОК, на основе которой принимаются управленческие решения на высшем уровне. Б) Создан и функционирует институт «Студенческого ректората». В) Все структурные подразделения, вовлеченные в реализацию Программы развития, разрабатывают собственные «дорожные карты» для Проектных групп, направленные на достижение целевых показателей Программы.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в приложении №13.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача №1. Построение структуры целевой модели управления реализацией Программы развития Академии.* Эффект: применены принципы коллегиальности и единоначалия в модели управления реализацией Программы развития. Обеспечены гласность и прозрачность принимаемых решений. Повышен уровень доверия к вузу.

*Задача №2. Корректировка существующей организационной структуры Академии и регламентация бизнес-процессов для достижения целевой модели управления.* Эффект: комбинирование линейно-функциональных связей управления проектами, реализуемыми в рамках существующих в Академии направлений деятельности, и линейно-функциональных связей управления текущей деятельностью (реализацией Политик Академии), что позволяет создать «матрицу» и мобилизовать человеческие, материальные и технические ресурсы на обоих треках.

*Задача №3. Реинжиниринг основных и вспомогательных процессов.* Эффект: вовлечение руководителей структурных подразделений как владельцев основных и вспомогательных процессов непосредственно в механизм совершенствования системы менеджмента качества, направленный на снижение административных издержек, устранение дублирования при выполнении обслуживающих функций, повышение эффективности персонала. Приоритетное выделение ресурсов тем, кто обеспечивает

наилучший результат.

*Задача №4. Децентрализация управленческой модели.* Эффект: участие сотрудников всех уровней, а также представителей ППС (косвенное участие) и студенческого состава (прямое участие) в управлении вузом. Повышен уровень доверия к вузу. Вовлечен максимально широкий круг работников и обучающихся вуза в процесс его развития.

*Конкретные мероприятия и индикаторы достижения поставленных задач приведены в дорожной карте политики системы управления (Приложение №14).*

Ожидаемые результаты и показатели достижения целевой модели.

1. Модель управления вузом и реализацией Программы развития, построенная на принципах коллегиальности и единоначалия во главе с ректором и Советом по реализации Программы развития (в качестве стратегического органа управления).
2. По каждому из направлений деятельности сформированы функциональные органы управления — Проектные группы, возглавляемые проректорами и подотчетные Совету. Выстроена матричная организационная структура.
3. 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.
4. Сотрудники всех уровней, в том числе представители ППС, а также внешние заинтересованные стороны (представители профессионального сообщества, работодатели) участвуют в принятии высших управленческих решений через модернизированные механизмы ВНОК. Процедура ВНОК проводится в раз в год.

*Количественные показатели:*

1. Количество карт бизнес-процессов (шт.):  
2020 - 0, 2021 - 1, 2022 - 3, 2023 - 6, 2024 - 10, 2025 - 15, 2026 - 20, 2027 - 25, 2028 - 25, 2029 - 30, 2030 - 30.

## **2.7 Финансовая модель университета.**

### **Финансовая модель университета.**

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель финансовой политики:* построение эффективной системы управления финансами Академии, направленной на обеспечение финансовой устойчивости, диверсификации источников финансирования, оптимального и эффективного распределения

финансовых ресурсов, ориентированной на достижение целевых показателей.

*1. Модель 2010-2020:* система управления финансами ориентирована на решение краткосрочных и текущих задач Академии. *Выявленные проблемы и ущерб:* в связи с реактивным принятием решений по текущему и краткосрочному финансированию, возникает ряд противоречий между: А) интересами Академии и фискальными функциями государства; Б) инфляционными колебаниями и рентабельностью оказываемых услуг и выполняемых работ; В) структурными подразделениями Академии; Г) совмещением интересов развития Академии с наличием достаточного уровня денежных средств для сохранения высокой платежеспособности. **Целевая модель 2021-2030:** 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.

*2. Модель 2010-2020:* отсутствует взаимодействие между структурными подразделениями Академии в решении круга основных задач в области определения и реализации финансовой политики. *Выявленные проблемы и ущерб:* отсутствует понимание общности задач работниками различных служб и подразделений, вследствие чего существуют ограничения на взаимодействие между ними, особенно по вопросам решения ключевых проблем, отсутствует стимул информационного обмена. **Целевая модель 2021-2030:** модернизация в Академии блоков финансово-экономических, учетно-отчетных и контрольно-аналитических работ и внутреннего финансового аудита. Гармоничное сочетание всех направлений в цикле финансовой работы (плановой работы, ведения учёта и отчетности, управление финансами, финансовый контроль, формирование статистической отчетности, реализация финансовой политики совместно с учебным управлением, юридическим, контрактным, административно-хозяйственными отделами).

*3. Модель 2010-2020:* недостаточность развития системы мер в области финансовой безопасности Академии. *Выявленные проблемы и ущерб:* функционирование финансово-экономической системы Академии в достаточном объеме не направлено на активное обеспечение увеличения внебюджетных источников финансирования. Финансовая устойчивость зависит от бюджетного финансирования. Угрозы финансового характера напрямую связаны с развитием иных творческих вузов. **Целевая модель**

**2021-2030:** разработаны направления увеличения внебюджетных доходов. Фактором роста доходов в соответствии со стратегическими инициативами являются: А) ценовая политика Академии как лидера на профильном рынке образовательных услуг; Б) реализация программ обучающихся с учетом индивидуальных траекторий; В) реализация потенциала роста доходов в области дополнительного профессионального образования за счет выхода в новые сегменты; Г) дополнительное привлечение ресурсов бизнес-сообществ на образовательные и исследовательские проекты; Д) создание совместных консорциумов с вузами-партнерами; Е) коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности.

Задачи финансовой политики и эффекты от их реализации.

*Задача 1. Переход к управлению финансами на основе анализа финансово-экономического состояния с учетом постановки стратегических целей деятельности Академии.* Эффекты: А) оптимизация структуры капитала Академии и обеспечение её финансовой устойчивости; Б) достижение прозрачности финансово-экономического состояния Академии для внутренних и внешних пользователей; В) обеспечение инвестиционной привлекательности; Г) создание эффективного механизма управления финансами.

*Задача 2. Создание условий в финансово-экономическом пространстве Академии для формирования большего объема финансовых ресурсов. Долгосрочное планирование развития Академии.* Эффекты: А) долгосрочная финансовая стабильность Академии; Б) повышение конкуренции структурных подразделений Академии за ресурсы; В) прозрачная система защиты новых и расширения финансирования имеющихся проектов развития; Г) создание Комиссии по финансам – органа, оценивающего перспективность, эффективность и результативность предлагаемых структурными подразделениями идей, формирующий методику оценки и рейтинг перспективных проектов, обуславливающий приоритетность их финансирования; Д) сокращение избыточных расходов; Е) увеличение профильных функций Академии, передаваемых на аутсорсинг; Ж) сокращение доли обеспечивающего персонала в пользу научно-педагогических работников и сотрудников Академии, реализующих экономически выгодные проекты.

*Задача 3. Нарращивание финансовой автономности Академии (развитие новых инструментов получения доходов).* Эффекты: А) сокращение издержек, финансовых рисков, скорости коммерциализации знаний; Б) увеличение доходов от научно-исследовательской работы и творческой деятельности; В) привлечение органов государственной власти г. Москвы, регионов и муниципалитетов к реализации творческих проектов Академии;

Г) вовлеченность успешных и талантливых выпускников в реализацию проектов; Д) привлечение сторонних инвесторов к проводимым Академией программам трансфера технологий, создание эффективных творческих союзов, имеющих потенциал роста; Е) наращивание консультационных и экспертных услуг, оказываемых Академией; Ж) создание эндаумент-фонда Академии; З) получение доходов от создания, продажи, покупки стартапов, объектов интеллектуальной собственности; И) формирование из собственных средств Академии фонда инвестиций (ректорский фонд) в перспективные исследовательские проекты, которые могут в будущем обеспечить лидерство Академии в новых научных направлениях, и профильном рынке образовательных услуг.

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, создан ректорский фонд, эндаумент фонд, увеличилась конкуренции 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 на уровне Комиссии по финансам Академии по распоряжению ректора. Система мотивации сотрудников соответствует целям финансовой политики, их зарплата зависит от перевыполнения плана и от сокращения расходов, достигаемого без снижения качества образовательных услуг. Повышена предсказуемость финансово-экономической политики Академии. План финансов-хозяйственной деятельности Академии формируется на очередной финансовый год и на плановый период, включающий 3 года после очередного.



*Количественные показатели:*

1. Общий объем средств, планируемых к поступлению в Академию из внебюджетных источников (тыс. рублей)

2020 – 380 175.5, 2021 - 394 242.0, 2022 - 421 838.9, 2023 - 451 367.7, 2024 - 491 990.8, 2025 - 536 269.9, 2026 - 584 534.2, 2027 - 637 142.3, 2028 - 694 485.1, 2029 - 757 749.5, 2030 - 826 026.1.

2. Объем затрат на проведение научных исследований и разработок за счет собственных средств (тыс. рублей)

2020 – 21.6, 2021 – 40.7, 2022 - 182 731.2, 2023 - 188 213.1, 2024 - 193 859.5, 2025 - 199 675.3, 2026 - 205 665.5, 2027 - 117 686.4, 2028 - 121 217.0, 2029 - 124 853.5, 2030 - 128 599,1.

Академия в период с 2022 по 2025 годы наращивает затрачиваемые резервы для получения необходимых результатов, достигая к 2026 году пиковых значений затрат в связи с реализацией стратегических инициатив, с 2027 года затраты уменьшаются при поддержании и сохранении показателей достигнутых результатов.

3. Общий объем финансового обеспечения программы развития Академии составит в 2021-2030 гг. 19 127,5 млн рублей, из них 13 331,9 млн рублей за счет средств субсидий федерального бюджета на обеспечение выполнения государственного задания на оказание образовательных услуг, на научно-исследовательскую деятельность, на капитальный ремонт федерального имущества, на государственное стипендиальное обеспечение, субсидии на иные цели, что составляет 69,7% от общего финансового обеспечения программы развития.

4. Внебюджетное финансирование мероприятий по реализации стратегических проектов будут осуществляться за счет средств Академии от приносящей доход деятельности, преимущественно от образовательной, научно-исследовательской, средств целевых фондов Академии и иных средств и составит в 2021-2030 гг. 5 795,6 млн рублей, что составляет 30,3% от общего объема финансового обеспечения программы развития.

5. Показатели объема бюджетных ассигнований планового периода 2022-2023 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).

## **2.8 Политика в области цифровой трансформации.**

### **Политика в области цифровой трансформации.**

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель политики в области цифровой трансформации:* обеспечить сквозной интегрированный событийно-ориентированный обмен данными между различными информационными системами для обслуживания задач в рамках основных направлений развития и стратегических проектов Академии.

*1. Модель 2010-2020:* Инфраструктурная множественность ИС — использование более 100 ИС без возможности сквозного обмена данными. *Выявленные проблемы и ущерб:* мало приспособленные программные продукты и решения. Нестабильность информационного ландшафта. Ущерб: экономический (высокие затраты на обслуживание ИС), временной (высокие транзакционные издержки), организационный (неэффективное использование ресурсов ИС). **Целевая модель 2021-2030:** А) Создано сквозное интегрированное информационное пространство на основе событийной архитектуры — единый цифровой ландшафт. Б) Оптимизировано количество используемых ИС. Все ИС объединены с помощью корпоративной шины данных.

*2. Модель 2010-2020:* Множественность платформ, используемых для обеспечения образовательного процесса с использованием ЭО и ДОТ: Google Workspace, Skype, Zoom. *Выявленные проблемы и ущерб:* Хаотичность. Отсутствие набора сервисов, в полной мере удовлетворяющих потребности образовательного процесса с использованием ЭО и ДОТ. Ущерб: репутационный, качество образования, необходимость ориентации на традиционный очный формат обучения. **Целевая модель 2021-2030:** А) Внедрена единая LMS система как компонент ЭИОС на базе сервисов Google Workspace. Б) Обеспечен доступ к типовым сервисам организации учебного процесса и онлайн обучения, созданные на базе цифровых платформ. В) Внедрен смешанный формат обучения (элементы электронного обучения и дистанционных образовательных технологий) во все дисциплины, формирующие универсальные и общепрофессиональные компетенции.

*3. Модель 2010-2020:* работа с неразмеченными данными (хранение на собственных серверах). Держатели данных. *Выявленные проблемы и ущерб:* отсутствие прозрачности и открытости данных для внешних и внутренних пользователей. Дублирование используемых данных. Ущерб: экономический, временной (необходимость обращения к держателю данных, организационный, потеря данных (низкая безопасность). **Целевая модель 2021-2030:** А) Обеспечен моментальный доступ к единым БД с использованием каталогизации или Службы одного окна (в соответствии с Политикой открытых данных), Б) Отсутствуют держатели данных — данные доступны для всех внутренних и внешних пользователей в любой момент времени (доступ по протоколам). В) Сбор, анализ, хранение данных в

облачных хранилищах на базе сервисов Google Workspace.

*4. Модель 2010-2020:* низкий уровень цифровизации: воспитательная работа, НИРС, анализ, классификация данных, документооборот реализуются в режиме оффлайн. *Выявленные проблемы и ущерб:* Неэффективное использование цифровых ресурсов. Недостаточно внедрены принципы электронных и дистанционных научных взаимодействий и взаимообменов. Ущерб: временной (большая дистанция между заказчиком услуги и исполнителем), репутационный. **Целевая модель 2021-2030:** А) 90% сервисов переведено в корпоративную информационную среду (единый цифровой ландшафт) с удаленным доступом для всех категорий внутренних пользователей. Б) Создан и функционирует Виртуальный кампус, предоставляющий набор сервисов для обучающихся в дистанционном формате. В) В единый цифровой ландшафт внедрена система ЭДО. Г) Развита система электронных коммуникаций; на основе существующей электронной информационно-образовательной среды создан сервис Цифровое портфолио гнесинца, запущена виртуальная корпоративная валюта.

*5. Модель 2010-2020:* малое количество тренингов, разъяснительных семинаров и инструктажей по использованию цифровых сервисов вуза. *Выявленные проблемы и ущерб:* низкий уровень цифровых компетенций у сотрудников, преподавателей, обучающихся. Ориентация на работу в традиционном оффлайн режиме. Недоверие к цифровым сервисам. Ущерб: организационный, качество образования, отсутствие цифровых компетенций у участников исследовательских групп. **Целевая модель 2021-2030:** А) Разработан и внедрен в образовательный процесс собственный MOOK, формирующий цифровые компетенции для специалистов в области музыкального искусства (в соответствии с пунктом 2.1.1. Образовательной политики). Б) На регулярной основе для сотрудников и профессорско-преподавательского состава проводятся серии тренингов и разъяснительных инструктажей по использованию внедренных в образовательный процесс цифровых сервисов. В) Запущен сервис обмена опытом пользователей цифровых сервисов для отладки их работы. Введен институт волонтерства для поддержки ППС старшей возрастной категории в процессе получения новых цифровых компетенций.

*6. Модель 2010-2020:* 80% архивных документов, результатов научно-исследовательской и творческой деятельности не оцифрованы и не доступны широкой общественности в свободном удаленном режиме. *Выявленные проблемы и ущерб:* низкий уровень коммерциализации продуктов интеллектуальной и творческой деятельности. Недостаточная вовлеченность общественности в основные направления деятельности Академии. Ущерб: экономический, репутационный. **Целевая модель 2021-**

**2030:** А) В рамках стратегического проекта №2 с помощью выстроенного единого цифрового ландшафта созданы 3 уникальных цифровых архива: Карта музыкальной науки России, Современная музыка России, Фонд нематериального культурного наследия в рамках информационного ресурса Научная карта России. Базы данных ресурса каталогизированы и индексируются. Создан интерфейс для доступа к базам всех заинтересованных лиц. Б) Запущен сервис Виртуальный концертный зал. В) Запущен сервис Виртуальные экскурсии по Мемориальному музею-квартире Ел.Ф. Гнесиной. Г) Установлены 3 интерактивных видеокрана на информационных стендах вне и внутри Академии для оперативного предоставления заинтересованным лицам доступа к сформированным базам данных и архивам.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в приложении №15.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача №1. Создание корпоративной шины данных, интегрирующей все существующие в вузе ИС в единый цифровой ландшафт. Эффект: повышена эффективность управления знаниями и информацией и информационная прозрачность вуза. Исключены утечки данных. Доходность от использования данных повышена на 40%. Транзакционные издержки снижены на 50%. Затраты на обслуживание ИС снижены на 50%. В единый цифровой ландшафт интегрированы суперсервисы «Цифровые документы об образовании онлайн», «Поступление в ВУЗ онлайн», «Образование в Российской Федерации для иностранцев»[\[1\]](#).*

*Задача №2. Расширение функциональных возможностей единого цифрового ландшафта Академии с учетом уникальных требований структурных подразделений. Эффект: цифровизировано 90% бизнес-процессов. 30% процессов технического сопровождения переданы на аутсорсинг (обеспечение функционирования официального сайта; обеспечение функционирования ИС). Организационный (снижение трудозатрат на выполнение рутинных задач). Дебюрократизация. Моментальное выполнение рутинных отчетностей. Для конечных внутренних пользователей реализуется следующее количество сервисов в удаленном режиме: Модуль Образование, Наука — 29, в том числе 7 для абитуриентов и 9 для обучающихся в рамках Виртуального кампуса; Модуль Бухгалтерия — 47; Модуль Кадры — 6; Модуль Управление и мониторинг — 5.*

*Задача №3. 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 №4. Разработка и внедрение постоянно действующего виртуального пространства (метавселенной), предоставляющего набор сервисов для участников образовательных отношений с помощью технологий виртуальной реальности - Виртуальный Кампус.* Цель проекта: консолидация сервисов, предоставляемых обучающимся и членам профессорско-преподавательского состава, в сквозное информационное студенческое пространство, разработанное в единой стилистике с учетом уникальных требований Академии. Эффект: 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 №5. Создание условий для увеличения количества собственных и сторонних массовых открытых онлайн курсов (далее — MOOK), используемых в образовательном процессе.* Эффект: экономический (дополнительный доход от продуктов интеллектуальной деятельности), организационный (разгрузка аудиторного фонда), репутационный (запуск уникальных MOOK). Увеличение количества производимого контента. Повышение конкурентоспособности и востребованности выпускников за счет приобретения больших компетенций. Повышение доступности образования. Снижение нагрузки на аудиторный фонд. Запущено не менее 50 видеокурсов, в том числе не менее 9 имиджевых MOOK. Не менее 15% дисциплин учебных планов реализуемых образовательных программ высшего образования переведено в дистанционный формат с использованием собственных видеокурсов и образовательных продуктов сторонних организаций (OpenEdu). Созданные MOOK и видеокурсы коммерциализированы на базе собственной и сторонних платформ открытого образования с защитой прав на интеллектуальную собственность.

*Задача №6. Создание фонда цифровых архивов вуза.* Эффект: экономический (дополнительный доход от использования научных и архивных данных), репутационный (увеличение количества посетителей

цифровых информационных ресурсов, повышение привлекательности и узнаваемости бренда вуза). Сохранение и популяризация культурного кода, который проводит вуз в социум.

*Задача №7. Формирование цифровых компетенций сотрудников и представителей профессорско-преподавательского и студенческого состава.* Эффект: разработан МООК по формированию цифровых компетенций. Проведены обучающие тренинги и инструктажи по использованию цифровых платформ и сервисов, используемым в образовательном процессе. Эффект: повышение уровня цифровой грамотности.

*Конкретные мероприятия и индикаторы достижения поставленных задач приведены в Дорожной карте цифровой трансформации (Приложение №16).*

Количественные показатели достижения целевой модели.

*Качественные показатели результативности представлены в аналитической справке (Приложение №15).*

1. Оптимизация количества используемых информационных систем (всего шт.).

2020 – 112, 2021 – 112, 2022 – 100, 2023 – 90, 2024 – 80, 2025 – 75, 2026 – 75, 2027 – 75, 2028 – 75, 2029 – 75, 2030 – 75.

2. Реализация в 2030 году 15% трудоемкости дисциплин (модулей) ОПОП ВО бакалавриата и специалитета с применением дистанционных образовательных технологий и технологий электронного обучения.

2020 – 5%, 2021 – 5%, 2022 – 5%, 2023 – 6%, 2024 – 7,5%, 2025 – 9%, 2026 – 10,5%, 2027 – 12%, 2028 – 13,5%, 2029 – 15%, 2030 – 15%.

3. Количество разработанных видеокурсов программ ДПО, защищенных авторским правом (всего шт.).

2020 – 0, 2021 – 3, 2022 – 8, 2023 – 13, 2024 – 18, 2025 – 23, 2026 – 28, 2027 – 35, 2028 – 42, 2029 – 49, 2030 – 54.

4. Количество разработанных на основе видеокурсов МООК, защищенных авторским правом и размещенных на собственных и сторонних образовательных платформах (всего шт.).

2020 – 0, 2021 – 0, 2022 – 0, 2023 – 3, 2024 – 3, 2025 – 3, 2026 – 6, 2027 – 6, 2028 – 6, 2029 – 6, 2030 – 9.

5. Доля цифровизированных бизнес-процессов в общем объеме процессов вуза.

2020 – 10%, 2021 – 15%, 2022 – 20%, 2023 – 25%, 2024 – 30%, 2025 – 35%, 2026 – 45%, 2027 – 60%, 2028 – 90%, 2029 – 90%, 2030 – 90%.

6. Общее количество сервисов, переведенных в цифровой формат с возможностью удаленного доступа (всего шт.).

2020 – 3, 2021 - 10, 2022 - 20, 2023 - 25, 2024 - 30, 2025 - 35, 2026 - 45, 2027 - 60, 2028 - 87, 2029 - 87, 2030 - 87.

7. Общее количество тренингов и разъяснительных инструктажей, проводимых для сотрудников, профессорско-преподавательского состава и обучающихся по повышению и поддержанию уровня цифровых компетенций (шт. в год).

2020 – 1, 2021 - 2, 2022 - 2, 2023 - 4, 2024 - 4, 2025 - 6, 2026 - 6, 2027 - 6, 2028 - 6, 2029 - 6, 2030 - 6.

[\[1\]](#) см. "Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7).

## **2.9 Политика в области открытых данных.**

### **Политика в области открытых данных.**

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель политики открытых данных:* создание систематизированной модели управления открытыми данными, направленной на повышение гласности и прозрачности деятельности Академии на основе обеспечения права на информацию всех заинтересованных сторон.

*1. Модель 2010-2020:* ограниченное количество баз данных, доступ к которым осуществляется напрямую без дискриминации по правам. Размещенная в открытом доступе информация ограничивается только той, что предоставляется в открытом доступе в соответствии с законодательством. *Выявленные проблемы и ущерб:* бюрократизированность. Ограничиваются возможности для внутрироссийского и международного сотрудничества, основанного на принципах открытости. Размещенной в открытом доступе информации часто недостаточно для принятия решений на функциональном и оперативном уровнях. Ущерб: экономический, организационный, упущенные возможности сотрудничества. **Целевая модель 2021-2030:** А) На 30% расширено количество баз данных, доступных для использования внутренними и внешними заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) без авторизованного доступа. Б) Организована Служба одного окна для оперативного доступа к защищенным данным отдельных заинтересованных лиц в рамках единого цифрового ландшафта Академии (за исключением данных, составляющих коммерческую тайну).

*2. Модель 2010-2020:* 50% данных в открытом доступе непригодны для машинной обработки и/или размещены в неудобных для использования форматах и/или непонятных отчетных формах. *Выявленные проблемы и ущерб:* нет условий для создания новых услуг для граждан и бизнеса на основе машиночитаемых данных. Подрывается база для гражданского и ведомственного контроля. Ущерб: экономический, организационный. ***Целевая модель 2021-2030:*** 100% данных в открытом доступе на официальном сайте переведены в машиночитаемый формат. 100% отчетных форм (в том числе ПФХД) адаптированы для просмотра и анализа внешними заинтересованными сторонами, в том числе общественностью и потенциальными абитуриентами/партнерами.

*3. Модель 2010-2020:* 40% данных в открытом доступе не актуализируются с частотой, требуемой для их эффективного использования. *Выявленные проблемы и ущерб:* не обеспечивается прозрачность работы вуза. Подрывается база для гражданского и ведомственного контроля. Ущерб: репутационный, угроза предписаний со стороны ФОИВ. ***Целевая модель 2021-2030:*** автоматизирован процесс актуализации 100% данных с помощью внутренних инструментов (1С, Google Workspace). Налажен автоматизированный контроль за актуальностью размещенных данных (ответственность структурного подразделения по информатизации).

*4. Модель 2010-2020:* отсутствует единая точка сбора открытых данных о вузе, размещенных на сторонних платформах. Отсутствует единая пресс-служба для генерации открытых данных для официального сайта и сторонних платформ. *Выявленные проблемы и ущерб:* нет контроля за размещаемой на сторонних платформах информацией. Неоперативное информирование общественности об основных направлениях деятельности и событиях в жизни Академии. Ущерб: репутационный. ***Целевая модель 2021-2030:*** А) Создано и функционирует структурное подразделение Пресс-центр. Б) Регламентирован сбор и анализ открытых данных, размещенных на сторонних информационных ресурсах (ответственность структурного подразделения Пресс-центр).

*5. Модель 2010-2020:* лишь 50% требуемой информации предоставляется на английском языке. Отсутствуют дополнительные языки представления данных. Лишь 30% информации размещается на иных (отличных от официального сайта) платформах и ресурсах. *Выявленные проблемы и ущерб:* ригидность информационной системы. Отсутствие информационной прозрачности для иностранных граждан и пользователей социальных сетей/мобильных устройств. Ущерб: экономический, репутационный, отток потенциальных иностранных абитуриентов и зарубежных партнеров в другие организации. ***Целевая модель 2021-2030:*** А) Внедрены дополнительные подсайты официального сайта на иностранных языках. Б)



Функционируют страницы Академии на основных наиболее популярных социальных платформах. В) Создано мобильное приложение Академии, дублирующее функции и возможности официального сайта и компонентов ЭИОС.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в приложении №17.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача №1. Повышение удобства использования официального сайта и расширение его информационного функционала для различных категорий заинтересованных лиц. Внедрение Службы одного окна. Эффект: дебюрократизация. Увеличено количество заинтересованных сторон (внутренних и внешних стейкхолдеров), обладающих объективной информацией о том, что происходит в вузе, и принимающих решения на основе этой информации, размещенной в интуитивно понятном интерфейсе официального сайта. Повышен уровень доверия к вузу.*

*Задача №2. Повышение уровня информационной открытости Академии для внешних и внутренних заинтересованных сторон (стейкхолдеров) путем обеспечения гласности и прозрачности действий сотрудников и руководителей всех уровней, публичности принимаемых решений, открытости конкурсных процедур. Эффект: процесс трансформации и развития вуза представлены в динамике, повышена эффективность управления за счет формирования базы гражданского и ведомственного контроля. Корректировки и изменения в Программу развития вносятся в результате проведения открытых обсуждений с участием всех заинтересованных сторон на основе анализа персонифицированного вклада каждого элемента внутренней структуры вуза в достижение показателей программы.*

*Задача №3. Повышение оперативности передачи через открытые информационные ресурсы информации, критичной для принятия своевременных решений заинтересованными сторонами. Эффект: повышена эффективность управления, повышена эффективность расходования кадровых, материальных и финансовых ресурсов вуза на основе оперативных и актуальных открытых данных.*

*Задача №4. Диверсификация видов и источников машиночитаемой информации, в том числе на внутрикорпоративном уровне, а также методов информирования общественности об основных направлениях деятельности Академии. Организация Пресс-центра. Эффект: увеличено количество инструментов для более точной (в том числе автоматизированной) оценки производительности различных структурных подразделений, направлений деятельности, работников и иных элементов внутренней структуры вуза.*

Усилен контроль над входящими (размещенными на сторонних ресурсах) и исходящими открытыми данными.

*Задача №5. Разработка фирменного стиля. Унификация служебных документов. Эффект: увеличена узнаваемость бренда вуза.*

*Задача №6. Независимая стандартизация (в том числе международная), рейтингование и оценка предоставляемых Академией образовательных услуг. Эффект: увеличен престиж и укреплены репутации Академии, в том числе на международном уровне. Привлечены иностранные абитуриенты.*

*Конкретные мероприятия и индикаторы достижения поставленных задач приведены в Дорожной карте реализации политики в области открытых данных (Приложение №18).*

Количественные показатели результативности.

*Качественные показатели результативности представлены в аналитической справке (Приложение №17).*

1. Количество языков официального сайта (исключая русский яз.):

2020 - 1, 2021 - 1, 2022 - 1, 2023 - 1, 2024 - 2, 2025 - 3, 2026 - 4, 2027 - 5, 2028 - 5, 2029 - 6, 2030 - 6.

2. Доля размещенных на официальном сайте открытых данных, доступных для машинной обработки:

2020 - 50%, 2021 - 50%, 2022 - 50%, 2023 - 60%, 2024 - 70%, 2025 - 80%, 2026 - 90%, 2027 - 100%, 2028 - 100%, 2029 - 100%, 2030 - 100%.

3. Количество сторонних ресурсов (в том числе социальных платформ), задействованных в системе оперативного информирования о деятельности Академии (шт.):

2020 - 2, 2021 - 3, 2022 - 3, 2023 - 4, 2024 - 4, 2025 - 5, 2026 - 5, 2027 - 5, 2028 - 5, 2029 - 5, 2030 - 5.

4. Доля образовательных программ, которым выдан сертификат о соответствии европейским стандартам качества ESG ENQA в результате прохождения международной профессионально-общественной аккредитации.

2020 - 25%, 2021 - 25%, 2022 - 25%, 2023 - 40%, 2024 - 40%, 2025 - 40%, 2026 - 60%, 2027 - 60%, 2028 - 60%, 2029 - 90%, 2030 - 90%.

## **2.10 Дополнительные направления развития.**

### **Дополнительные направления развития. Творческая политика.**

Анализ текущей ситуации и целевая модель. *Цель творческой политики —*

просвещение, популяризация богатства музыкальной культуры России, реализация творческого потенциала обучающегося и преподавателя Академии как основы их профессиональной деятельности.

1. *Модель 2010-2020:* академия производит большое количество качественного контента, однако доля его потребления непрофессионалами невысокая. *Выявленные проблемы и ущерб:* Утрата национального российского культурного кода из-за экспансии массовой культуры. Ущерб: культурный — с течением времени количество массового культурного продукта достигнет критических размеров, что приведет к катастрофическому понижению культурного уровня страны и неспособности воспроизводить истинные художественные ценности. ***Целевая модель 2021-2030:*** создание Центра творческих компетенций как универсального инструмента популяризации академической, джазовой, народной культуры, который производит, в том числе, образовательный контент для широкого круга лиц.

2. *Модель 2010-2020:* просветительство представлено широким кругом бесплатных концертов, абонементов. Оторванность творческой деятельности вуза от основных направлений развития в области образовательной и научно-исследовательской политики. *Выявленные проблемы и ущерб:* отсутствие системного характера в реализации просветительских задач. Ущерб: репутационный — Академия воспринимается как транслятор устаревших, непопулярных форм музыкального искусства. ***Целевая модель 2021-2030:*** трансформация формата мероприятий социокультурной направленности соответственно современным тенденциям взаимодействия с целевой аудиторией — запуск подкастов, сервиса Виртуальный концертный зал.

3. *Модель 2010-2020:* физически и морально устаревшие материально-технические ресурсы и оснащение концертных залов. *Выявленные проблемы и ущерб:* недостаточная материально-техническая оснащенность основных концертных залов Академии. ***Целевая модель 2021-2030:*** Преобразование материально-технической базы Академии, включая концертные залы, которые позволяют расширить арендные возможности Академии. Увеличение внебюджетных источников финансирования Академии вследствие продвижения и коммерциализации концертных программ Академии.

4. *Модель 2010-2020:* Кооперация с учреждениями культуры носит несистемный, ситуативный характер. *Выявленные проблемы и ущерб:* экономический — такого рода сотрудничество может создавать рабочие места, обеспечивать материальную поддержку молодежи; культурный — возможность создания высококачественной художественной продукции.

**Целевая модель 2021-2030:** Система культурного и творческого сотрудничества с ведущими концертными организациями и фондами для создания совместных культурных продуктов.

*Дополнительная аналитическая справка представлена в приложении №19.*

Задачи политики и эффекты от их реализации.

*Задача № 1. Профессиональная: 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 № 2. Экономическая: коммерциализация творческих мероприятий Академии. Эффект: Увеличение внебюджетных источников финансирования.*

*Задача № 3. Просветительская: формирование музыкально-эстетических предпочтений граждан России путем создания альтернативных просветительских проектов в области классической, джазовой и народной музыки. Эффект: Демократизация сферы музыкального исполнительства через объединение в творческих проектах профессиональных музыкантов-исполнителей и музыкантов-любителей, обучающихся по общеразвивающим программам Центра развития творческих компетенций РАМ имени Гнесиных. Культурное воспитание посредством взаимодействия с крупнейшими с детскими и юношескими центрами, например, «Океан», «Орлёнок», «Артек».*

*Задача № 4. Кооперационная: организация системы взаимодействия с ведущими российскими некоммерческими культурными организациями для создания совместных оригинальных творческих проектов. Эффект: создание партнерской сети культурных учреждений- партнеров Академии для генерации совместных культурных благ.*

*Задача № 5. Экспансия российского культурного кода за рубеж: проведение международных зимних и летних школ и международного проекта Гнесинка без границ. Эффект: просветительская функция, нивелирование рисков распространения иностранного культурного кода, популяризация российской культуры, налаживание международного сотрудничества в области музыкального искусства.*

Ожидаемые результаты и показатели достижения целевой модели.

1. Общее количество постановок отечественных и зарубежных мюзиклов (шт.):

2021 - 0, 2022 - 0, 2023 - 0, 2024 - 1, 2025 - 2, 2026 - 2, 2027 - 3, 2028 - 4, 2029 - 5, 2030 - 6.

2. Общее количество концертных представлений, сопровождаемых трансляцией визуальных эффектов (шт.):

2021 - 0, 2022 - 0, 2023 - 0, 2024 - 0, 2025 - 0, 2026 - 0, 2027 - 2, 2028 - 4, 2029 - 6, 2030 - 8.

3. Общее количество фестивалей и концертов, организованных студентами в рамках программ обучения менеджеров и продюсеров, музыкальных журналистов, звукорежиссеров (шт.):

2021 - 1, 2022 - 3, 2023 - 5, 2024 - 7, 2025 - 10, 2026 - 12, 2027 - 14, 2028 - 16, 2029 - 18, 2030 - 20.

4. Внебюджетные источники финансирования в рамках коммерциализации творческой деятельности Академии (в тыс. рублей):

2021 - 48 985, 2022 - 51 434, 2023 - 54 006, 2024 - 56 706, 2025 - 59 541, 2026 - 62 518, 2027 - 65 644, 2028 - 68 927, 2029 - 72 373, 2030 - 75 920.

5. Общее количество созданных альтернативных просветительских проектов в области классической, джазовой и народной музыки (шт.):

2021 - 0, 2022 - 0, 2023 - 2, 2024 - 4, 2025 - 6, 2026 - 8, 2027 - 10, 2028 - 12, 2029 - 14, 2030 - 18.

6. Количество созданных совместных «музыкальных» смен в крупнейших российских детских и юношеских центрах: Океане, Орлёнке, Артеке (каждый год, шт.)

2021 - 0, 2022 - 0, 2023 - 0, 2024 - 0, 2025 - 0, 2026 - 1, 2027 - 1, 2028 - 1, 2029 - 0, 2030 - 0.

7. Количество, подписанных соглашений о сотрудничестве с ведущими культурными организациями России с целью творческого сотрудничества (каждый год, шт.)

2021 - 0, 2022 - 2, 2023 - 2, 2024 - 2, 2025 - 2, 2026 - 2, 2027 - 3, 2028 - 3, 2029 - 3, 2030 - 3.

8. Количество, дополнительных образовательных, адаптированных для лиц с инвалидностью и ОВЗ (каждый год, шт.)

2021 - 0, 2022 - 0, 2023 - 0, 2024 - 0, 2025 - 5, 2026 - 10, 2027 - 12, 2028 - 15, 2029 - 17, 2030 - 20.

### **3. Стратегические проекты, направленные на достижение целевой модели.**

#### **3.1 Описание стратегического проекта № 1**

**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.

Основные вызовы и наносимый ущерб:

1. 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.

2. Глобализация, приводящая к утрате национальной идентичности (затрагивает мир, страну) / **Ущерб:** культурный, имиджевый, репутационный: постепенное размывание национальных культурных ценностей.

3. Возросшая потребность личности в эстетической самореализации при отсутствии профессиональной поддержки (затрагивает страну, регион) / **Ущерб:** экономический: отток потенциальных обучающихся в частные организации.

4. 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.

5. Пандемия COVID-19 и мировой экономический кризис (затрагивает: мир, страну, регион, отрасль) / **Ущерб:** организационный: невозможность применения традиционных методов преподавания дисциплин в области музыкального искусства.

6. Прогрессирующая коммерциализация сферы культуры и искусства (затрагивает: страну, регион, отрасль) / **Ущерб:** экономический: падение интереса абитуриентов к традиционным музыкально-инструментальным специальностям.

### **3.1.1 Наименование стратегического проекта.**

Новейшие образовательные технологии в сфере музыкального искусства, отвечающие современным запросам отрасли

### **3.1.2 Цель стратегического проекта.**

Создание целостной многоуровневой взаимосвязанной образовательной системы Академии, включающей новейшие образовательные программы профессионального образования, дополнительного профессионального образования и дополнительного образования детей и взрослых, для формирования успешных молодых специалистов отрасли, отвечающих актуальным требованиям рынка труда.

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

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

1. Создание **«Центра развития творческих компетенций в сфере музыкального искусства»**. Первый подобный центр в стране объединит широкий круг программ дополнительного образования (программ в области академического и эстрадного искусства, фольклора) 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[1] в рамках обучения по программам дополнительного образования (включая адаптированные общеразвивающие программы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья). Одновременно, Центр будет являться основополагающей и крупнейшей в регионе базой практики Академии в области музыкальной педагогики.
2. Внедрение **смешанной модели образовательной деятельности**. Модель будет основана на сочетании аудиторной (дисциплины профессионального цикла подготовки музыкантов) и дистанционной (дисциплины общегуманитарного и, частично, общепрофессионального циклов) формах реализации образовательных программ.
3. Введение **трёх новых образовательных программ высшего образования (ОПВО)**. Внедряемые программы находятся на пересечении различных областей производственной деятельности: а) Музыкальное искусство / Компьютерные технологии — ОПВО «Композиция мультимедиа»[2] (кинокомпозиция, музыка компьютерных игр, компьютерная аранжировка) (магистратура); б) Музыкальное искусство / Искусство звукорежиссуры / Компьютерные технологии — ОПВО «Саунд-продюсирование» (магистратура); в) Музыкальное искусство / Театральное искусство — ОПВО «Искусство мюзикла»[3] (бакалавриат).
4. Внедрение **новой образовательной программы обучения рабочей профессии** мастера по ремонту и обслуживанию музыкальных

инструментов. Цель: создание условий для бесплатного получения студентами Академии дополнительной востребованной современным рынком труда квалификации (рабочей профессии) параллельно получению образования по выбранной ОПОП ВО.

5. Внедрение **не менее двух внутрироссийских сетевых образовательных программ и не менее трех международных сетевых образовательных программ двойного диплома**. Цель: повышение эффективности подготовки специалистов посредством объединения кадровых и материально-технических ресурсов высокорейтинговых образовательных организаций.

6. Внедрение **новой модели проектирования образовательных траекторий**. Модель нацелена на анализ востребованности специалистов (запросы реального сектора экономики) и должна обеспечивать выполнение требований учреждений культуры, бизнеса и ФОИВ. Модель включает следующие инструменты: использование собственного стандарта качества образовательного продукта (включает: опыт реализации программы (выдающиеся выпускники), независимые рейтинги и стандартизацию по признанным в мировом сообществе ESG ENQA); привлечение к реализации каждой из новых образовательных программ представителей ведущих организаций-работодателей в количестве не менее 15% от кадрового состава каждой образовательной программы; совместное проектирование (обучающиеся и педагоги) междисциплинарных образовательных модулей, находящихся на пересечении музыкального и театрального искусства, музыки и танца, музыки и кино, музыки и компьютерных технологий.

7. Включение в дополнительное профессиональное образование в сфере музыкального искусства **сегмента электронных образовательных программ в количестве не менее 50 шт.** Разработка собственных **МООК** (массовых открытых онлайн курсов) и их размещение на платформах открытого образования (OpenEdu); коммерциализация интеллектуальных образовательных продуктов. Программы будут рассчитаны на максимальное расширение аудитории обучающихся (как российской, так и иностранной) вместе с уменьшением активной аудиторной нагрузки преподавателей-лекторов.

8. Организация **не менее двух международных летних и зимних школ** ежегодно с привлечением не менее 90% российских и 10% зарубежных обучающихся.

9. Организация проекта **«Гнесинка без границ»** (международный проект Академии, в рамках которого проводятся мероприятия с участием педагогов Академии на партнерских площадках за рубежом), направленного на активизацию участия в международной академической и творческой



мобильности педагогов Академии, привлечение иностранных абитуриентов, трансляцию российского культурного кода и традиционных гнесинских ценностей за рубежом.

10. Формирование и совершенствование **компетенций обучающихся в области педагогической деятельности по адаптированным программам для инвалидов** и лиц с ограниченными возможностями здоровья; формирование и **совершенствование цифровых компетенций обучающихся**.

Дорожная карта мероприятий в рамках каждой задачи представлена в Приложении №20. Имеющиеся заделы и ресурсы, а также необходимые изменения в политиках Академии для реализации стратегического проекта приведены в справке к стратегическому проекту (Приложение №21).

[1] Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года №474 «О Национальных целях развития России до 2030 года» Пункт 16.

[2] см. Протокол заседания Наблюдательного совета Национального открытого чемпионата творческих компетенций «ArtMasters» от 5 апреля 2021 г.

[3] см. Поручение заместителя Председателя Правительства Российской Федерации от 04 декабря 2018 г. №ОГ-П44-8561.

### **3.1.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.**

#### ***Эффекты от реализации стратегического проекта.***

1. Повышение привлекательности образования в РФ для иностранных абитуриентов (экспорт образования). **Эффект для вуза:** имиджевый и экономический (затрагивает: мир, страну, отрасль): увеличение количества иностранных абитуриентов, рост внебюджетных источников финансирования.

2. Оперативное реагирование на запросы со стороны реального сектора экономики (затрагивает: страну, регион, отрасль). **Эффект для вуза:** статус передового вуза с уникальными программами, ориентированными на современное состояние отрасли (уникальные программы), тесная взаимосвязь с учреждениями культуры, бизнесом и ФОИВ при проектировании образовательных траекторий в рамках новой образовательной модели.

3. Качественный и количественный рост кадровых и материально-технических ресурсов образовательной организации в рамках сетевых образовательных программ (затрагивает: страну, отрасль). **Эффект для вуза:** имиджевый и экономический: привлекательность образовательной

организации, объединяющей ведущих профессионалов и уникальное оборудование нескольких вузов.

4. Выпускники - трансляторы российского культурного кода и проводники культурной политики РФ за рубежом (затрагивает: страну, отрасль). **Эффект для вуза:** репутационный, имиджевый: продвижение уникальной гнесинской школы в национальном и международном образовательном пространстве.

5. Реализация обучающимися права одновременного получения нескольких квалификаций[1] (затрагивает: страну, отрасль). **Эффект для вуза:** экономический: привлекательность образовательных программ с гибкой, индивидуализированной траекторией обучения (рост привлекательности образовательных программ); репутационный.

6. Создание крупного центра культурного музыкального просветительства(затрагивает: страну, регион, отрасль). **Эффект для вуза:** 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 общеразвивающих программ.

7. Внедрение в модель классического музыкального образования кластера электронных образовательных программ (затрагивает: отрасль). **Эффект для вуза:** имиджевый и экономический: позиционирование Академии как современного музыкального вуза, использующего актуальные образовательные технологии, получение дополнительных внебюджетных средств посредством значительного расширения аудитории обучающихся.

***Количественные показатели результативности стратегического проекта.***

*Целевые показатели результативности:*

[1]

### Количественные показатели результативности стратегического проекта №1.

#### Целевые показатели результативности:

1. P2(б). Увеличение доли работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава.

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
10%	10,5%	11%	11,5%	12%	12,5%	13%	13,5%	14%	14,5%	15%

2. P3(б). Увеличение доли обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения, получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения.

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0%	0%	0%	0%	0%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

3. P4(б). Увеличение доходов университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР (тыс. руб.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
704,1	739,3	774,5	809,7	844,9	880,1	915,3	950,5	985,7	1020,9	1056,1

4. Увеличение в 1,5 раза количества слушателей по образовательным программам ДПО к 2030 году (чел.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
2670	2900	3150	3400	3650	3950	4200	4450	4700	5000	5300

#### Дополнительные показатели результативности:

5. Расширение охвата слушателей образовательных программ ДПО в национальном масштабе от 42 регионов в 2020 году до 75 регионов к 2030 году (шт.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
42	44	47	50	53	56	59	62	65	70	75

6. Реализация в 2030 году 15% трудоемкости дисциплин (модулей) ОПОП ВО бакалавриата и специалитета с применением дистанционных образовательных технологий и технологий электронного обучения.

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
5%	5%	5%	6%	7,5%	9%	10,5%	12%	13,5%	15%	15%

7. Увеличение присутствия представителей-работодателей в кадровом обеспечении образовательных программ высшего образования до 15% к 2030 году.

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
5%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	14%	15%

8. Увеличение доли иностранных обучающихся в общем контингенте.

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
11%	12%	12%	13%	14%	15%	15%	16%	17%	17%	18%

9. Увеличение в 3 раза количества слушателей по образовательным программам дополнительного образования к 2030 году (чел.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
210	230	270	310	350	390	430	470	510	550	600

10. Увеличение к 2030 году в 2,5 раза количества образовательных программ дополнительного образования, включая междисциплинарные образовательные программы (шт.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
10	12	14	16	18	20	21	22	23	24	25

предусмотрено Федеральным законом «О внесении изменений в Федеральный закон “Об образовании в Российской Федерации”» от 26 мая 2021 г. №144-ФЗ.

## 3.2 Описание стратегического проекта № 2

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 и наносимый ущерб:

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. Отсутствие интеграции 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).

### **3.2.1 Наименование стратегического проекта.**

Музыкальная наука XXI века: магистральные векторы

### **3.2.2 Цель стратегического проекта.**

Создание кластера научно-творческих центров, реализующих исследования по магистральным направлениям музыковедения в межрегиональном, национальном и международном масштабе.

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

***Задачи стратегического проекта.***

1. Создание **«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.

2. Разработка **концепции и открытие не менее трех центров по генеральным тематическим направлениям**. Направления: современные технологии в области образования и педагогики; музыкальная славистика; музыкальный театр; современная академическая музыка, киномузыка и музыкальные медиатехнологии. Центры:

2.1. **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.

2.2. **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.

2.3. **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».

3. 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. Наименования проектов:

3.1. **«Консерваторская наука»: межвузовский конкурс научно-творческих проектов** – презентация научных достижений российских

консерваторий. Участники: консерватории РФ.

**3.2. «Опера в музыкальном театре: история и современность»:** международная научная конференция (каждые два года); реконструкция и экспериментальная постановка оперы. Участники: Московская консерватория, Казанская консерватория, Нижегородская консерватория.

**3.3. «Научное могущество прирастает Сибирью»:** международная научная конференция и творческая презентация (каждые 2 года). Участники: Новосибирская консерватория.

**3.4. «Научные и педагогические школы в музыкальных вузах России».** Проект предполагает презентацию научно-исследовательских достижений творческих вузов, координатором мероприятия выступит Центр современных технологий в области науки образования и педагогики РАМ имени Гнесиных. Проект будет представлять масштабную конференцию, включающую различные виды научной презентации проектов (доклады, лекции, круглый стол и др.), с последующей публикацией материалов в индексируемых научных изданиях (РИНЦ, WoS).

**3.5. Научные школы в музыковедении XXI века** — международная научная конференция. Участники: консерватории РФ.

**3.6. «Национальный мир музыкальной науки»:** международная научная конференция и творческая презентация (каждые 2 года). Участники: Казанская консерватория.

4. Создание единого информационного ресурса **«Научная карта России»** и цифровых фондов. Фонды: «Карта музыкальной науки России»; «Современная музыка России»; Фонд нематериального культурного наследия. Цель: консолидация документов, архивных материалов, коллекций полевых исследований, фоноархивов. Участники: консерватории РФ.

Дорожная карта мероприятий в рамках каждой задачи представлена в Приложении №22.

Имеющиеся заделы и ресурсы, а также необходимые изменения в политиках Академии для реализации стратегического проекта приведены в справке к стратегическому проекту (Приложение №23).

### **3.2.4 Ожидаемые результаты стратегического проекта.**

#### ***Эффекты от реализации стратегического проекта.***

1. Системная трансформация научно-исследовательской деятельности в области культуры и искусства. (затрагивает: страну, отрасль).

Концептуализация научно-исследовательской деятельности по трендовым направлениям российского и мирового музыкознания. Внедрение инновационной модели системного цикла исследований: от генерирования идеи до коммерциализации результата.

2. Формирование научной инфраструктуры, отражающей магистральные научные направления в национальном масштабе (затрагивает: мир, страну, отрасль). Систематизация научных школ и направлений, приобщение к международным практикам групповых исследователей.

3. Научная социализация молодых исследователей и международная интеграция их деятельности со студенческого периода (затрагивает: мир, страну, регион). Разработка силами студентов и аспирантов социально значимых мероприятий и акций, основанных на результатах прикладных исследований.

4. Ориентация на проектный тип научной и научно-творческой деятельности, позволяющий формировать мобильные исследовательские группы для оперативного включения в трендовые научные разработки, осуществления межрегиональных и международных взаимодействий, работы по грантам и охвата максимально широкого спектра магистральных научных мероприятий (затрагивает: мир, страну, регион, отрасль). Вовлечение молодых исследователей в инновационную научную и научно-управленческую деятельность через молодежные научные проекты, выполняемые как под руководством наставника, так и самостоятельно.

5. Формирование уникального информационного ресурса, консолидирующего архивные документы, цифровые фонды, фоноархивы, коллекции полевых исследований в национальном масштабе (затрагивает: мир, страну, регион, отрасль). Создание фундаментальной электронной базы по всем направлениям музыковедения для составления магистральных топиков и проведения исследований, в том числе межрегиональными и международными научными группами.

***Количественные показатели результативности стратегического проекта.***

*Целевые показатели результативности:*

P1(б). Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника (шт.).

**Количественные показатели результативности стратегического проекта №2.**

*Целевые показатели результативности:*

1. P1(б). Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника (шт.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0,0	1,0	1,3	1,4	1,5	1,7	1,7	2,0	2,0	2,0	2,0

2. P2(б). Увеличение доли работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава.

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
10%	10,5%	11%	11,5%	12%	12,5%	13%	13,5%	14%	14,5%	15%

3. P4(б). Увеличение доходов университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП (тыс. руб.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
704,1	739,3	774,5	809,7	844,9	880,1	915,3	950,5	985,7	1020,9	1 056,1

4. P6(б). Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПП (тыс. руб.).

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0,0	725,0	1525,0	1733,8	1932,5	2150,5	2175,0	2245,3	2315,5	2445,5	2550,5

*Дополнительные показатели результативности:*

5. Увеличение доли молодых ученых (до 39 лет), задействованных на различных направлениях инновационной научной деятельности.

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
7%	10%	12%	15%	17%	20%	23%	25%	30%	35%	40%

*Показатели результативности подпроектов представлены в справке к стратегическому проекту №2 (Приложение №23).*



**4. Ключевые характеристики межинституционального сетевого взаимодействия и кооперации.**

**4.1 Структура ключевых партнерств.**

**4.2 Описание консорциума(ов), созданного(ых) (планируемого(ых) к созданию) в рамках реализации программы развития.**

**Приложение №1. Охват стратегическими проектами политик университета по основным направлениям деятельности**

Политика университета по основным направлениям деятельности	Новейшие образовательные технологии в сфере музыкального искусства, отвечающие современным запросам отрасли	Музыкальная наука XXI века: магистральные векторы			
Образовательная политика	+	+			
Научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации разработок		+			
Молодежная политика	+	+			
Политика управления человеческим капиталом	+	+			
Кампусная и инфраструктурная политика	+				
Система управления университетом	+	+			
Финансовая модель университета	+	+			
Политика в области цифровой трансформации	+	+			
Политика в области открытых данных	+	+			
Дополнительные направления развития	+	+			

**Приложение №2. Показатели, необходимые для достижения результата предоставления гранта**

Наименование показателя	Ед. измерения		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>1. Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов</b>	Чел.	Базовая часть гранта	X	X	2 900	3 150	4 200	4 200	4 500	4 500	4 700	5 000	5 300	5 300
		Специальная часть гранта	X	X										
<b>2. Общее количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов), по каждому из мероприятий программ развития, указанных в пункте 5 Правил проведения отбора</b>	Ед.	Базовая часть гранта	X	X	39	50	52	52	48	50	46	43	44	42
		Специальная часть гранта	X	X										
2.1 из них по мероприятию «а», в том числе:	Ед.	Базовая часть гранта	X	X				2		1			1	
		Специальная часть гранта	X	X										
2.1.1 Новейшие образовательные технологии в сфере музыкального	Ед.	Базовая часть гранта	X	X				2		1			1	

искусства, отвечающие современным запросам отрасли		Специальная часть гранта	X	X										
2.2 из них по мероприятию «б», в том числе:	Ед.	Базовая часть гранта	X	X			1			1			1	
		Специальная часть гранта	X	X										
2.2.1 Музыкальная наука XXI века: магистральные векторы	Ед.	Базовая часть гранта	X	X			1			1			1	
		Специальная часть гранта	X	X										
2.3 из них по мероприятию «г», в том числе:	Ед.	Базовая часть гранта	X	X		8	6	5	5	5	7	7	7	5
		Специальная часть гранта	X	X										
2.3.1 Новейшие образовательные технологии в сфере музыкального искусства, отвечающие современным запросам отрасли	Ед.	Базовая часть гранта	X	X		8	6	5	5	5	7	7	7	5
		Специальная часть гранта	X	X										
2.4 из них по мероприятию «д», в том числе:	Ед.	Базовая часть гранта	X	X	7	6	5	5	5	4	4	3	4	3
		Специальная часть гранта	X	X										
2.4.1 Новейшие образовательные технологии в сфере муз		Базовая часть гранта	X	X	6	4	4	4	4	3	3	3	3	3













**Приложение №3. Целевые показатели эффективности реализации программы (проекта программы) развития**

№	Наименование показателя	Ед. измерения	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Целевые показатели эффективности реализации программы развития университета, получающего базовую часть гранта</b>													
P1(6)	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее - НИОКР) в расчете на одного научно-педагогического работника (далее - НПР)	тыс. руб.	145,38	238,471	248,687	259,362	269,675	281,298	293,447	306,146	319,42	332,262	346,725
P2(6)	Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава	%	17,1	17,6	17,9	18,2	18,6	18,9	19,2	19,5	19,8	20,1	20,4
P3(6)	Доля обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения	%	0	0	0	1	1,5	2,3	3	3,5	4	4,5	5
P4(6)	Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПР	тыс. руб.	1 184,716	1 232,006	1 268,967	1 307,035	1 342,053	1 382,314	1 423,783	1 466,497	1 510,492	1 550,975	1 597,504

P5(б)2	Количество обучающихся по программам дополнительного профессионального образования на «цифровой кафедре» образовательной организации высшего образования - участника программы стратегического академического лидерства "Приоритет 2030" посредством получения дополнительной квалификации по ИТ-профилю	чел	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10
P6(б)	Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПР	тыс. руб	0	554,403	571,035	588,166	603,924	622,041	640,702	366,624	377,623	387,744	399,376

**Приложение №4. Влияние стратегических проектов на целевые показатели эффективности реализации программы (проекта) развития**

№	Наименование показателя	Новейшие образовательные технологии в сфере музыкального искусства, отвечающие современным запросам отрасли	Музыкальная наука XXI века: магистральные векторы			
<b>Целевые показатели эффективности реализации программы (проекта программы) развития университета, получающего базовую часть гранта</b>						
P1(б)	Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника		обеспечивает достижение значения			
P2(б)	Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава	определяет значение	определяет значение			
P3(б)	Доля обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения получивших на бесплатной основе дополнительную квалификацию, в общей численности обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения	обеспечивает достижение значения				
P4(б)	Доходы университета из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	обеспечивает достижение значения	определяет значение			
P5(б)2	Количество обучающихся по программам дополнительного профессионального образования на «цифровой кафедре» образовательной организации высшего образования - участника программы стратегического академического лидерства "Приоритет 2030" по средством получения дополнительной квалификации по ИТ-профилю					

Р6(б)	Объем затрат на научные исследования и разработки из собственных средств университета в расчете на одного НПР		обеспечивает достижение значения			
-------	---	--	----------------------------------	--	--	--

**Приложение №5. Финансовое обеспечение программы (проекта программы) развития  
Финансовое обеспечение программы (проекта программы) развития по источникам**

<b>№ п/п</b>	<b>Источник финансирования</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
1.	Средства федерального бюджета, базовая часть гранта, тыс. рублей	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
2.	Средства федерального бюджета, специальная часть гранта, тыс. рублей										
3.	Иные средства федерального бюджета, тыс. рублей	82 500	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
4.	Средства субъекта Российской Федерации, тыс. рублей			2 700	2 900	3 100	3 300	3 500	3 750	3 850	4 150
5.	Средства местных бюджетов, тыс. рублей										
6.	Средства иностранных источников, тыс. рублей		1 500	1 600	1 900	2 100	2 300	2 500	3 500	4 500	5 500
7.	Внебюджетные источники, тыс. рублей	25 000	30 000	35 000	40 000	45 000	50 000	45 000	40 000	40 000	40 000
<b>ИТОГО</b>		<b>207 500</b>	<b>181 500</b>	<b>189 300</b>	<b>194 800</b>	<b>200 200</b>	<b>205 600</b>	<b>201 000</b>	<b>197 250</b>	<b>198 350</b>	<b>199 650</b>

**Приложение №6. Информация о консорциуме(ах), созданном(ых) (планируемом(ых) к созданию) в рамках реализации стратегических проектов программы (проекта программы) развития**

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование консорциума</i>	<i>Стратегические проекты, реализация которых запланирована с участием консорциума</i>	<i>Роль консорциума в реализации стратегического проекта(ов)</i>
--------------	---------------------------------	--	--

**Сведения о членах консорциума(ов)**

<i>№ п/п</i>	<i>Полное наименование участника</i>	<i>ИНН участника</i>	<i>Участие в консорциуме</i>	<i>Роль участника в рамках решения задач консорциума</i>	<i>Стратегические проекты(ы), реализация которых запланирована с участием</i>	<i>Роль участника в реализации стратегического(их) проекта(ов)</i>
--------------	--------------------------------------	----------------------	------------------------------	--	---	--

## **Приложение №7. Информация об обеспечении условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся, в том числе студентов ИТ-специальностей**

### **Обеспечение условий для формирования цифровых компетенций и навыков использования цифровых технологий у обучающихся.**

В рамках образовательных программ высшего образования всем обучающимся обеспечены условия изучения следующих дисциплин, направленных на формирование цифровых компетенций и навыков:

Дисциплина обязательной базовой части учебного плана «Современные информационные технологии» (108 часов, 3 з.е.). Целями освоения дисциплины являются формирование у специалистов углубленных знаний в области современных информационных и коммуникационных технологий, информационной культуры, ориентация на творческое и профессиональное использование современных достижений компьютерных технологий в обучении, будущей профессиональной деятельности, в процессе самообразования и повышения квалификации. Задачи дисциплины: получение навыков работы с инструментами современного Проектного управления; освоение музыкально-интеллектуального инструментария (принципы и способы цифровой записи, отображения и моделирования информации, в том числе музыкальных сообщений); и изучение возможностей современных информационных систем, онлайн-платформ и баз данных для создания, публикации и продвижения творческого контента с учетом действующего законодательства и принципов информационной безопасности; поиск, использование и систематизация информационных ресурсов сети Интернет. Модуль «SMM/PR/Marketing» совместно с музыкальным издательством DNK Music (32 часа, 2 з.е., планируемый запуск: 2021-2022 учебный год). Темы занятий в рамках модуля, в том числе, посвящены трейд-маркетингу, цифровому продвижению и социальному медиа-менеджменту, созданию контент-плана. Открытый массовый онлайн курс (МООК) собственного производства (16 часов, факультатив, планируемый запуск — 2023-2024 уч. год), посвященный современной музыкальной индустрии, в рамках которого обучающихся знакомят с тонкостями поведения на современном музыкальном рынке, дают представление о современных возможностях и цифровых инструментах в части создания собственного имиджа и бренда, использования компьютерных и облачных программ звукозаписи, а также цифровых инструментов продвижения творческого материала с учетом соблюдения авторского права.