

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»



**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор НИУ ВШЭ

Н.Ю. Анисимов

« 2 » апреля 2025 г.

**ОТЧЕТ**

за 2024 год

о реализации программы развития федерального государственного  
автономного образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
до 2030 года

2025 год, Москва

Оглавление	
<b>Введение</b> .....	2
<b>1. Отчет о реализации Программы развития по направлениям деятельности</b> .....	3
<b>1.1. Модернизация образовательной деятельности университета</b> .....	3
<b>1.2. Модернизация научно-исследовательской и инновационной деятельности</b> .....	20
<b>1.3. Продвижение университета в глобальном пространстве</b> .....	31
<b>1.4. Развитие кадрового потенциала университета</b> .....	33
<b>1.5. Развитие цифрового университета</b> .....	40
<b>1.6. Вклад университета в развитие системы образования России, взаимодействие университета и общества</b> .....	49
<b>1.7. Развитие материально-технической базы и социальной инфраструктуры университета</b> .....	59
<b>1.8. Опыт вуза, предлагаемый к тиражированию в системе высшего образования</b> .....	63
<b>2. Анализ эффективности реализации программы развития</b> .....	68
<b>2.1. Анализ выполнения плана реализации мероприятий программы развития</b> .....	68
<b>2.2. Анализ достижения целевых показателей (индикаторов) программы развития</b> .....	70
<b>2.3. Анализ актуальности плана мероприятий реализации и целевых показателей (индикаторов) программы развития</b> .....	74
<b>2.4. Анализ использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы развития</b> .....	75
<b>3. Отчет о результатах достижения плановых значений целевых показателей (индикаторов) программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» до 2030 года</b> .....	79

## **Введение**

Настоящий отчет подготовлен в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 ноября 2021 года № 3333-р. В отчете представлены результаты, достигнутые федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» за период с 01 января 2024 года по 31 декабря 2024 года.

## **1. Отчет о реализации Программы развития по направления деятельности**

### **1.1. Модернизация образовательной деятельности университета**

В соответствии с Программой развития до 2030 года (далее – Программа развития) проекты модернизации образовательной деятельности в 2024 году позволили обеспечить реализацию всех запланированных направлений трансформации и получить результаты, необходимые для решения предусмотренных Программой развития задач. Результаты в области модернизации образовательной деятельности в 2024 году характеризуются устойчивым ростом на фоне изменений условий глобального рынка образования, доступности цифровых технологий для образования, корпоративного сегмента рынка дополнительного образования.

#### **Актуализация содержания образования**

Всего в 2024 году в университете 330 образовательных программ: 134 образовательных программ бакалавриата (в т.ч. по двум и более направлениям подготовки – 15 программ), 2 программы специалитета и 194 программы магистратуры (в т.ч. по двум направлениям подготовки – 9 программ). Подготовка аспирантов в НИУ ВШЭ осуществлялась по 16 направлениям и 73 научным специальностям. По программе «Академическая аспирантура» подготовка велась по 6 направлениям и 45 научным специальностям.

По 36 образовательным программам обучение велось полностью на английском языке (30 программ магистратуры и 6 – бакалавриата), из них 27 англоязычных программ реализовывалось в НИУ ВШЭ – Москва, 6 – в НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург и 3 – в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород.

Развитие портфеля образовательных программ происходит на всех уровнях образования. В рамках обновления портфеля образовательных программ к набору 2024 года была открыта 21 новая программа по актуальным направлениям – 7 программ в бакалавриате и 14 в магистратуре во всех кампусах НИУ ВШЭ. Это позволило расширить охват рынка и общий спектр предлагаемых образовательных продуктов НИУ ВШЭ, в том числе и в области искусственного интеллекта.

В рамках актуализации содержания программ все учебные планы 2024/2025 учебного года в бакалавриате и специалитете вне зависимости от направления подготовки обогатились дисциплинами, нацеленными на изучение возможностей технологий искусственного интеллекта для решения профессиональных задач соответствующей отрасли. Содержание обязательного модуля Data Culture также было обновлено в части усиления тематики генеративных моделей и промпт-инжиниринга.

В целях расширения спектра реализуемых образовательных программ в 2024 году была получена лицензия на образовательную деятельность по направлению подготовки 01.03.04 Прикладная математика в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. В НИУ ВШЭ – Москва была получена лицензия на направление подготовки 04.03.02 Химия, физика и механика материалов и проводились работы над лицензированием направления 01.04.05 Статистика.

В НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург лицензии получены по четырем новым направлениям подготовки: 09.03.04 Программная инженерия, 41.03.05 Международные отношения, 50.03.02 Изящные искусства, 50.04.02 Изящные искусства, проводились работы над лицензированием направления подготовки 07.03.01 Архитектура. Внешнюю оценку качества прошли 40 образовательных программ. 20 программ имеют международные аккредитации, в т.ч. от ведущих мировых аккредитационных агентств: European Association for Public Administration Accreditation (ЕАРАА) – 2 программы, European Network for Accreditation of Engineering Education (ЕНАЕЕ) – 6 программ, Association of Chartered Certified Accountants (АССА) – 3 программы, European Foundation for Management Development (ЕFМD) – 3 программы, The Central Agency for Evaluation and Accreditation (ZЕvА) – 6 программ; 20 программ – профессионально-общественные российские аккредитации, в т.ч. Ассоциации инженерного образования России (АИОР) – 6 программ, Ассоциации юристов России (АЮР) – 9 программ, Альянс в сфере искусственного интеллекта (Альянс ИИ) – 5 программ.

Реализуется гибкая и открытая модель образования, которая позволяет студентам формировать индивидуальную образовательную траекторию; широко применяются возможности сетевых и онлайн форматов; обеспечивается возможность оперативного насыщения образовательных программ актуальными курсами и возможностями получения дополнительной квалификации. В бакалавриате, наряду с модулем Major (обязательные и вариативные дисциплины, нацеленные на развитие профессиональных компетенций по основному направлению подготовки), каждый студент обязан освоить модуль Minor (майнор). Minor позволяет студентам получить дополнительную квалификацию по альтернативному направлению подготовки. В 2024 году на выбор студентов было предоставлено 80 майноров доступных студентам всех кампусов НИУ ВШЭ для обучения в смешанных потоках и группах. Палитра направлений майноров совпадает с перечнем всех направлений основных образовательных программ.

С 2021 года в НИУ ВШЭ внедрена новая модель магистерского образования. В рамках этой модели существуют три образовательные траектории для студентов магистратуры: общая, прикладная и исследовательская. Данная система предполагает обучение по индивидуальному учебному плану для достижения персональных образовательных целей. В новой модели магистерского образования реализован подход, согласно которому студенты самостоятельно формируют вариативную часть своего индивидуального учебного плана (ИУП), относящуюся к модулю МагоЛего, с помощью специально разработанного цифрового сервиса SmartWay. Студент выбирает из дисциплин других программ магистратуры в соответствии с индивидуальными образовательными результатами, планирование которых он осуществляет совместно с академическим наставником. В 2024 году 30% студентов магистратуры выбрали дисциплины вариативной части только своего

профильного направления подготовки, 7% – выбирали только дисциплины другого направления подготовки и более 60% студентов формируют вариативную часть ИУП, выбирая дисциплины, в том числе другого направления подготовки с другого факультета.

Всего в 2024 году студентам было предложено около 4,5 тысяч дисциплин для выбора через цифровой сервис SmartWay (студент каждой образовательной программы выбирает из того пула курсов, который ему рекомендован – около 500 дисциплин). С особенностями образовательной модели магистратуры, правилами формирования ИУП в НИУ ВШЭ студентов магистратуры знакомит вводный онлайн-курс, который летом 2024 года был дополнен англоязычной версией.

В рамках проектного обучения активно развивается и дополняется новыми функциями специально созданная для управления проектным обучением платформа SmartPro «Ярмарка практической подготовки». За 2024 год на платформе SmartPro инициировано 1494 прикладных и 933 исследовательских проектов для студентов, что в три раза больше, чем в 2023 году. Также ведется пилотный проект по внедрению Яндекс.Трекера в работу руководителей и студентов над проектами с планами последующей интеграции со SmartPro.

В целях расширения взаимодействия с внешними партнерами за 2024 г. было заключено более 2000 договоров о практической подготовке студентов НИУ ВШЭ.

В Университете функционируют 51 научно-учебная лаборатория (НУЛ) и 48 научно-учебных групп (НУГ), 22 проектно-учебные лаборатории (ПУЛ), в которых студенты и аспиранты участвуют в фундаментальных и прикладных исследованиях под руководством преподавателей и научных сотрудников. В 2024 году в реализации исследовательских проектов НУЛ и НУГ участвовали 935 студентов и аспирантов.

В рамках разработки инструментов измерения образовательных результатов развиваются новые инструменты оценки – независимые экзамены по цифровым компетенциям (Цифровая грамотность, Программирование, Анализ данных), независимые экзамены по английскому языку. В отчетном году в независимых экзаменах по цифровым компетенциям приняли участие 26 448 студентов, по английскому языку – 6 784 студентов. Качество новых инструментов оценивания компетенций характеризуется высокой дифференциацией получаемых студентами оценок, а также адекватным значением среднего балла, которое по различным экзаменам находится в диапазоне от 4,5 до 7 баллов (по 10 балльной шкале).

В рамках разработки инструментов измерения образовательных результатов в летний период проведено сравнение результатов студентов по независимым экзаменам по цифровым компетенциям: наблюдается общее увеличение среднего балла на 3,6% в сравнении с предыдущим учебным годом.

Кроме того, по результатам более 10 тысяч студентов были внесены корректировки в инструмент независимых измерений по цифровым компетенциям, в результате чего результаты получились более сбалансированные и соответствующие нормальному распределению.

В 2024 году завершено внедрение новой модели проведения независимого экзамена по английскому языку. Это позволило индивидуализировать экзамен, уменьшить число нечестных практик студентов. Нагрузка на экспертов, проверяющих работы, стала более сбалансированной. Анонимизация работ студентов, кодирование имен экспертов и случайное распределение работ на проверку между экспертами позволяет сохранять высокий уровень объективности оценивания. Возможность самостоятельно выбирать дату сдачи экзамена позволяет студентам самостоятельно определить более подходящий период для сдачи с учетом нагрузки по другим предметам, готовности по языку и других факторов.

Ведется разработка, апробирование и калибровка модели ИИ-грейдера (нейросеть «ИИ Лингво»), который может оценивать продуктивные умения английского языка – письменные и устные, – и присваивать уровень владения языком по шкале от начального до свободного. Планируется, что ИИ-грейдер может быть внедрен в процесс оценивания работ независимого экзамена в качестве второго эксперта в 2025 году.

Продолжают функционировать базовые кафедры институтов РАН по ключевым направлениям проводимых исследований и разработок широкого спектра (преимущественно в области естественных наук) – от географии и геоинформационных технологий, математики, физики, химии, биологии и биотехнологии до системного программирования, интеллектуального управления в технических и живых системах, а также востоковедения. В 2024 году создано шесть новых базовых кафедр: базовая кафедра «Газпромнефть-Снабжение», базовая кафедра Газпромбанка, базовая кафедра ГК «ЭкоНива», базовая кафедра Института вычислительной математики им. Г.И. Марчука РАН, базовая кафедра Института проблем передачи информации им. А.А. Харкевича РАН, базовая кафедра компании ORO. Базовые кафедры НИУ ВШЭ участвуют в подготовке 18 916 студентов. К концу 2024 года сеть партнерств включает 79 базовых кафедр различных организаций, институтов и компаний, в т.ч. 31 базовую кафедру РАН.

### **Онлайн-образование и сетевые программы партнерства**

Университет рассматривает онлайн-образование и сетевые программы партнерства в качестве ключевых направлений увеличения масштабов и повышения эффективности образовательной деятельности, с одновременным обеспечением доступности качественного российского высшего образования на всей территории нашей страны и за рубежом. Университет сохраняет лидерские позиции на рынке онлайн-образования, наращивает сетевое сотрудничество на основе сочетания онлайн-технологий, трансфера

собственных стандартов обучения и совместной работы преподавателей вузов-партнеров.

Основные результаты 2024 года.

Онлайн-кампус НИУ ВШЭ выпустил более 600 студентов, обучавшихся полностью в цифровом формате.

На платформе НПОО стартовала специализация «Основы программирования на языке C#» и 32 онлайн-курса, из которых 8 курсов ранее реализовывались на платформе Coursera и были доработаны в части контрольно-измерительных материалов. В том числе открыты курсы по ИИ-тематике, доступные для слушателей бесплатно.

На платформе НПОО запущены 27 новых курсов: «Основы языка C#», «Стратегия ЕС в отношении КНР: драйверы, динамика, направления», «Прикладные нейросети», «Психология мотивации и эмоций», «Введение в промпт-инжиниринг», «Что такое генеративный ИИ», «Методы сжатия и передачи медиаданных», «Экономика и конфликты в странах Ближнего Востока и Северной Африки», «Объектно-ориентированное программирование на языке C#», «Инструменты Data Science: анализ зарплат в IT», «История Китая. Часть 1. История Китайской Республики 1912-1949», «Искусственный интеллект в управлении клиентским опытом», «Промышленная разработка на языке C#», «Социокультурная антропология стран Арабского Востока», «Управление ML/AI проектами», «Цифровая трансформация бизнеса: информационные системы и технологии», «Введение в анализ данных на R для гуманитарных и социальных наук», «Международные стандарты финансовой отчетности: продвинутый уровень», «Стартап без юриста», «Основы российской государственности», «ИИ в бизнесе», «История России», «ИИ для пиар-специалистов», «Python для анализа текста», «Бизнес-модель: инструмент анализа и трансформации компании», «Обучение с подкреплением: базовый курс», «Основы создания личного бренда».

На платформе НПОО реализуется 197 онлайн-курсов с аудиторией в 2,86 млн регистраций.

Разработано 9 новых онлайн-программ магистратуры и бакалавриата (full online degree): «Инженерия данных / Data Engineering», «Управление в креативных индустриях», «Управление инновационным бизнесом», «Глобальные цифровые коммуникации», «ИТ - юрист», «Интерактивный дизайн», «Программные системы и автоматизация процессов разработки», «Искусственный интеллект в маркетинге и управлении продуктом», «Аналитика больших данных»; и 3 программы магистратуры с онлайн-треком: «Международный бизнес», «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование», «Психоанализ и психоаналитическая психотерапия».

На внутренних платформах НИУ ВШЭ ([learnonline.hse.ru](https://learnonline.hse.ru), [edu.hse.ru](https://edu.hse.ru)) размещены 806 онлайн-курсов Университета, в том числе 27 специализаций и 37 открытых онлайн-курсов доступны для публичной записи.

Ведется набор студентов на 33 онлайн-программы (full online degree) и программы с онлайн-треком, в том числе 28 программ магистратуры и 5 программ бакалавриата. Всего на онлайн-программах обучаются более 4,7 тыс. студентов.

В рамках совместной программы развития онлайн-образования и технологий дистанционного обучения НИУ ВШЭ и Skillbox/VK на платформе «Академика» были представлены 9 онлайн-курсов Университета. В общей сложности на платформе представлены 18 курсов Университета.

На платформе «Лекториум» размещены видеолекции 6 онлайн-курсов по тематике искусственного интеллекта. Общее число курсов – 8.

На платформе «Edutoria» доступны 17 онлайн-курсов университета, в 2024 году размещены 11 курсов.

Продолжается развитие отношений с китайской платформой «XuetangX». Для слушателей стали доступны еще два курса НИУ ВШЭ «Econometrics» и «Mathematics for economists». В первом квартале 2025 года готовится к старту курс по изучению русского языка для иностранцев. Всего к концу 2024 года на платформе размещены 5 англоязычных онлайн-курсов.

Расширяется международное присутствие университета в рамках онлайн-образования: на финальной стадии находится соглашение с Indonesia Cyber Education (ICE) Institute; состоялись переговоры с International Centre for Higher Education Innovation under the auspices of UNESCO (UNESCO-ICHEI) о возможности реализации совместных проектов.

Онлайн-кампус продолжает развивать просветительские проекты на канале «Вышка Онлайн», в том числе посвященные различным аспектам развития инструментов искусственного интеллекта. Продолжился выход проекта «+/- 10 минут», в рамках которого эксперты делятся актуальными знаниями в различных академических областях. В отчетном году вышло более 40 выпусков проекта. Также продолжился проект «К первой паре» и подкасты, посвященные онлайн-программам. Кроме того, онлайн-кампус НИУ ВШЭ снял большой фильм с ответами на вопросы об онлайн-образовании, а также представил образовательный фильм об истории развития образования в России.

В рамках сетевого партнерства реализуется 182 онлайн-курса, размещенных на собственной платформе (learnonline.hse.ru) с использованием функционала личного кабинета сетевого партнера и системы прокторинга. Более 100 онлайн-курсов Университета включены в образовательные программы других российских университетов в рамках договоров о сетевом взаимодействии. В отчетном году на онлайн-курсах Университета проходили обучение более 17 тыс. студентов из 33 университетов-партнеров. Ежегодно Университет в рамках сетевого партнерства сотрудничает с 40 университетами России и ближнего зарубежья. Список партнеров постоянно обновляется.

Экспертное знание Университета по различным аспектам организации сетевого взаимодействия транслируется также через серию обучающих

вебинаров и консультаций для действующих и потенциальных партнеров. В отчетном году в рамках укрепления сотрудничества и распространения экспертного знания была организована и проведена очная стажировка для представителей САФУ (Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова), а также 6 цифровых стажировок для коллег из ИРНТУ и ИГУ.

С целью распространения опыта онлайн-обучения за отчетный период был проведен ряд мероприятий для представителей региональных университетов. В онлайн-интенсиве U4U приняли участие 45 человек из 14 университетов-партнеров.

Состоялся первый набор на образовательные программы двух дипломов: «Программа двух дипломов бакалавриата по прикладной математике и информатике НИУ ВШЭ и СмолГУ» совместно со Смоленским государственным университетом; «Педагогическое образование и развитие человека» совместно с Кабардино-Балкарским государственным университетом; «Искусственный интеллект» и «Прикладная математика и информатика» совместно с Центральным университетом; «Программа двух дипломов «Финансовые стратегии и аналитика» с Банковско-финансовой академией Узбекистана (НИУ ВШЭ – Пермь); «Дизайн и разработка информационных продуктов» совместно с Центральным университетом; «Коммуникационный дизайн» с Российско-Армянским Университетом. Всего в отчетный период в НИУ ВШЭ реализовалось 22 сетевые программы с 16 университетами-партнерами, из них 21 программа двух дипломов (ДВФУ, ДГТУ, ПсковГУ, ТюмГУ, СВФУ, ЮФУ, ТОГУ, РУТ, ЧувГУ, НГУ, НовГУ, СмолГУ, ЦУ, КБГУ) и две образовательные программы с зарубежными партнерами (РАУ, БФА).

В 2024 году НИУ ВШЭ открыл набор на программу подготовки элитных ИИ-специалистов в сфере прорывных технологий «ИИ 360: Инженерия искусственного интеллекта». Партнеры программы - «Яндекс» и Сбер, а также ведущие технические вузы – ИТМО, МФТИ и Университет Иннополис. Реализация указанной программы проходит при поддержке Минцифры России.

В 2024 году реализуются совместные сетевые образовательные программы: «Программные системы и автоматизация процессов разработки» совместно с ООО «Нетология» (НИУ ВШЭ – Пермь), «Инженерия данных» совместно с ООО «Нетология», «Аналитика больших данных» совместно с Карпов курсы, «Современные компьютерные науки» совместно с Яндексом.

Разработана новая сетевая магистерская программа по финансовым технологиям, реализуемая с индустриальным партнером Альфа-Банком одновременно в 8 университетах (УрФУ, УлГУ, АлтГУ, ДВФУ, ЮФУ, СФУ, ТюмГУ, ТОГУ), которые будут осуществлять прием студентов. Ядро программы по Data Science и дисциплины по применению финансовых технологий на практике на банковских данных реализуются централизованно НИУ ВШЭ и Альфа-Банком в онлайн-формате.

Было продолжено развитие портала по тематике искусственного интеллекта <https://ai.hse.ru/>. Он объединил все проекты онлайн-кампуса НИУ ВШЭ в области искусственного интеллекта: от подкастов и видеолекций до курсов и программ. В отчетном году на портале опубликовано 24 видеоматериала по данной теме. Проект нацелен на предоставление навыков будущего в настоящем: работа с нейросетью, взаимодействие с генеративным ИИ, промпт-инжиниринг, управление ML/AI-проектами и другие значимые в индустрии компетенции. В рамках развития ИИ-портала онлайн-кампуса в сентябре был проведен крупный хакатон по применению технологий ИИ в решении поставленных задач для студентов из России и других стран.

Центром аналитики онлайн-проектов была разработана предсказательная модель машинного обучения для формирования линейки программ. Развивается направление внедрения ИТ и ИИ решений в процессы Вышки Онлайн. Разработан бот рекомендаций (размещен на [online.hse.ru](https://online.hse.ru)), позволяющий по аудио или текстовому запросу подобрать подходящую онлайн-магистратуру. Разработан бот онбординга студентов онлайн-программ «Окей, Вышка», умеющий распознавать текстовые вопросы и соотносить их с базой знаний. В сентябре бот был представлен студентам дистанционных программ. Принято участие в разработке модели оценки онлайн-курсов совместно с Институтом образования НИУ ВШЭ. Запущена нейросеть «ИИ Лингво» (ИИ-грейдер) для оценки уровня владения английским языком.

НИУ ВШЭ стал победителем рейтинга Times Higher Education (THE) Online Learning Rankings 2024 наряду с 10 мировыми вузами, получив статус Gold.

Онлайн-кампус получил премию «Серебряный Лучник» в номинации «Цифровые коммуникации и ИИ технологии будущего», стал лауреатом премии «Эффективное образование» в номинации «За вклад в развитие образования» и премии «Время инноваций» в номинации «Проект года» в категории «Наука и образование», а также получили звание «Образовательного проекта года» на премии Digital Leaders 2024.

### **Специализированные программы аспирантуры**

Ключевыми проектами, направленными на модернизацию обучения в аспирантуре, являются программа «Единый трек магистратура-аспирантура» и программа «Академическая аспирантура».

Основные результаты 2024 года.

Программа «Единый трек магистратура-аспирантура» реализуется с целью поддержки магистрантов и аспирантов, демонстрирующих высокие исследовательские результаты. К таким результатам относятся опубликованные научные статьи, участие в исследовательских проектах, выступление на научных конференциях, своевременная защита диссертации. Участники программы на этапе обучения в магистратуре получают стипендию, при переходе в аспирантуру получают финансовую поддержку в виде гранта на подготовку и защиту диссертационного исследования в

установленный срок (не позднее 1 года после завершения обучения по программе аспирантуры).

В 1 полугодии 2024 года была введена обязательная промежуточная аттестация для магистрантов 1 года – участников программы единого трека. Критерии аттестации – оценка исследовательских результатов, полученных участниками трека в течение первого года обучения на треке. Критерии оценки дифференцированы по Аспирантским школам НИУ ВШЭ с учетом специфики отдельных отраслей науки. По результатам аттестации сохранили присутствие на треке более 95% участников.

По состоянию на 31.12.2024 на программе Единый трек «магистратура – аспирантура» обучается 261 магистрант и 160 аспирантов.

Программа «Академическая аспирантура» ориентирована на обучающихся, продемонстрировавших высокие исследовательские результаты в процессе обучения в магистратуре, либо в период обучения в аспирантуре. С января 2023 года программа «Академическая аспирантура» переведена в грантовый формат поддержки аспирантов, заменив поддержку в форме стипендии. Грантовым договором предусматриваются обязательства по защите диссертации в срок не позднее 1 года после завершения обучения по программе аспирантуры. Аспиранты работают на преподавательских, исследовательских и экспертных позициях в структурных подразделениях университета. Помимо этого, все аспиранты, обучающиеся на программе «Академическая аспирантура», получают возможность провести не менее одного семестра в одном из партнерских университетов за рубежом. В 2024 году по программе «Академической аспирантуры» подготовка велась по 6 направлениям и 45 научным специальностям, общая численность аспирантов составила 164 человека. Конкурс на программу «Академическая аспирантура» превышает 2 чел. на место, сохраняется преимущественно дистанционный формат подачи заявлений и проведения вступительных испытаний. Основным результатом реализации программы является повышение уровня защит диссертаций: в 2024 году эффективность защит участников трека «Академическая аспирантура» составила 46,03%. Из 9 получателей гранта, завершивших обучение в аспирантуре, 7 защитили диссертации в установленный срок, 1 защитил диссертацию за пределами установленного срока, 1 не защитил диссертацию. «Академическая аспирантура» как инструмент отбора и поддержки аспирантов демонстрирует более высокую эффективность (по доле защит, по доле победителей конкурсов на стипендии, грантов Президента России и РФФИ, по доле трудоустроенных НИУ ВШЭ) в сравнении с обычной аспирантурой. Доля защит кандидатских диссертаций в выпуске достигает 60%.

#### **Программы привлечения российских абитуриентов**

С целью реализации образовательных программ мирового уровня НИУ ВШЭ поддерживает высокое качество приема, занимая по данному параметру первое место среди российских университетов с численностью бюджетного приема более 1 000 человек.

Основные результаты 2024 года.

Средний балл ЕГЭ при поступлении на бюджетные места в 2024 году вырос во всех кампусах и составил 95,7 в НИУ ВШЭ – Москва, 94,8 в НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 88,8 в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, и 86,5 в НИУ ВШЭ – Пермь. В 2024 году общее количество абитуриентов во всех кампусах составило 33 470 всего в бакалавриате/специалитете (+10% к 2023 году), 14 284 всего в магистратуре (+9% к 2023 году).

Численность студентов, зачисленных на бюджетные места без вступительных испытаний по итогам олимпиад, составила 1 525 чел. во всех кампусах (+25,4% к 2023 году).

В рамках проекта «Социальный лифт», нацеленного на прием абитуриентов, находящихся в сложных жизненных условиях, в 2024 году количество уникальных участников программы составило 618 человек, подавших 1139 заявок на участие в 10 категориях из 84 субъектов РФ (+22% в 2023 году). Количество зачисленных за счет средств университета увеличилось и составило 212 абитуриентов (+49 человек к 2023 году). Так же выросло и число поступивших самостоятельно на бюджетные места участников проекта. Итоговое количество участников проекта, зачисленных в 2024 году в НИУ ВШЭ составило 288 человек, что на 45% больше, чем в прошлом году (2023 год – 198 человек).

Основным направлением работы по привлечению талантливых и мотивированных абитуриентов является развитие системы интеллектуальных состязаний для школьников и молодежи. Для всех интеллектуальных состязаний, в которых НИУ ВШЭ является организатором и партнером, существует единый бренд «Олимпиады Вышки» и витрина олимпиад (<https://olymp.hse.ru>). Бренд «Олимпиады Вышки» развивается как знак качества интеллектуальных состязаний нового поколения. Самая крупная, «титовая» олимпиада Высшей школы экономики – «Высшая проба», в 2024 году приросла двумя новыми профилями, проводимыми совместно с партнерами – «промышленная разработка» (партнер – Яндекс) и «история искусств» (партнер – ГМИИ им. А.С. Пушкина).

В целом численность участников интеллектуальных состязаний для школьников, организуемых НИУ ВШЭ, составила 167 тыс. чел. (рост на 20,4% с 2021 года), для студентов – 36 тыс. чел. (рост на 19,6% с 2021 года). В 2024 году 29 абитуриентов поступили в бакалавриат на места за счет НИУ ВШЭ по результатам новых олимпиад и конкурсов, не входящих в перечень РСОШ – Всероссийского чемпионата сочинений «Своими словами», Кейс-чемпионата школьников по экономике и предпринимательству, некоторых профилей Национальной технологической олимпиады и др.

В магистратуру университет продолжает привлекать талантливых абитуриентов еще до основного этапа приемной кампании. Проводятся олимпиады и конкурсы, такие как: олимпиады «Высшая лига» и «Я – профессионал», конкурсы «Твой проект» и «Раннее приглашение к поступлению» и другие. В 2024 году рост числа участников составил: +17%

по командному конкурсу «Твой проект», +36% по конкурсу «Раннее приглашение к поступлению», также есть рост по другим проектам. В итоге более трети всех бюджетных мест в НИУ ВШЭ были заняты поступающими за счет указанных проектов – 1 115 чел. (+25% к 2023 году).

### **Интернационализация и программы привлечения иностранных абитуриентов**

С 2023 года университет развивает новые направления и рынки экспорта образования.

Основные результаты 2024 года.

По результатам приемной кампании иностранных граждан на 2024/2025 учебный год во все кампусы НИУ ВШЭ зачислено 2363 иностранных абитуриентов – на 14% больше, чем в 2023 году (2052 иностранных абитуриентов).

Основные тенденции приема 2024/2025 учебного года заключаются в следующем:

- выросло число заявок как на программы бакалавриата/специалитета, так и в магистратуру: бакалавриат на 33% (5468 – в 2024 году и 4102 – в 2023 году); магистратура на 99% (5211 – в 2024 году и 2625 – в 2023 году);

- увеличилась доля коммерческих студентов: при росте числа квотных студентов на 8% (1947 в 2024 году и 1800 в 2023 году), число коммерческих студентов выросло на 68% (361 к 215). Доля квотных студентов в приеме составила 84% (89% в 2023 году), доля коммерческих – 16% (11% в 2023 году);

- в бакалавриате продолжается тенденция роста числа поступивших абитуриентов из Казахстана (+33%), Кыргызстана (+12%), Республики Молдова (+56%), КНР (+129%), Туркменистана (+171%), Армении (+55%); намечается тенденция роста/восстановления числа студентов из Узбекистана (+19%) (отрицательный тренд наблюдался с 2020 по 2023 гг.), Вьетнама (+114%) (отрицательный тренд наблюдался с 2019 по 2023 гг.); продолжается постепенное снижение числа студентов из Монголии (-7%) и Украины (-35%); нестабильный тренд отмечается по Беларуси (-8%);

- в магистратуре отмечается продолжение роста числа зачисленных на обучение граждан Пакистана (+175%), Нигерии (+94%), КНР (+31%), Ганы (+108%), Беларуси (+11%), Афганистана (+81%), Бангладеш (+182%), Вьетнама (+171%); снижение по сравнению с 2023 годом отмечено по числу граждан Казахстана (-20%), Узбекистана (-28%), Индии (-6%) и Киргизии (-27%).

В 2024 году продолжалось проведение Международной олимпиады молодежи (МОМ) – одного из наиболее эффективных инструментов и самого масштабного проекта университета, направленного на привлечение иностранных абитуриентов бакалавриата. В 2024 году был зафиксирован активный рост числа заявок на участие в олимпиаде: 3221 уникальных участников (2781 в 2023 г., +38%).

В 2024 году из МОМ выделена самостоятельная англоязычная олимпиада – HSE International Olympiad (INTO HSE), которая будет применяться на отдельных рынках только в очном формате в отдельных

странах. Развитием этой олимпиады станет выделение математической олимпиады на национальных языках для проведения в странах, где английский язык не является широко распространенным или общеупотребимым среди целевой аудитории старших школьников. В 2024 году эти олимпиады были успешно проведены во Вьетнаме, Гане и Индонезии. Участниками олимпиад суммарно стали около 800 человек, из которых 187 – победители и призеры (151 из Вьетнама, 36 из Ганы). В будущем планируется расширение географии проведения INTO HSE и Mathematical Olympiad by HSE University. В 2024 году Университет продолжил укреплять позиции на традиционных рынках присутствия (страны постсоветского пространства) и начал работу с абитуриентами на новых, перспективных рынках: Юго-Восточная Азия, арабские страны, Африка. Отдельно ведется работа над укреплением присутствия НИУ ВШЭ в Туркменистане. С сентября 2024 года в Латинской Америке на территории Вьетнама и Перу начал работать представитель НИУ ВШЭ, основная задача которого прежде всего заключается в работе с абитуриентами.

В 2024 году НИУ ВШЭ не только сохранил проекты по продвижению российского образования за рубежом, но и вышел с новыми инициативами:

- с начала 2024 года Университет выступил экспонентом на выставках в ЮАР, Индонезии, ОАЭ, Узбекистане, Казахстане, Киргизии, КНР, Чили, Туркменистане, Армении, Индии. Общее количество посетителей стенда НИУ ВШЭ – около 20 000 человек. Проведены выездные мероприятия «Дни ВШЭ» в Узбекистане, Киргизии, Белоруссии, Вьетнаме и Индонезии.

- продолжается деятельность Информационных центров НИУ ВШЭ (ИЦ) в 4 странах: Казахстане, Киргизии, Молдавии (Приднестровской Молдавской Республике), Узбекистане, а также три виртуальных центра действуют в Казахстане, Монголии и Перу (с 2024 года). Всего участниками проекта ИЦ в 2024 году стали около 2000 школьников. На стадии финальной подготовки к запуску находится ИЦ во Вьетнаме, прорабатывается вопрос об открытии информационного центра в КНР.

- с 2022 года на базе Академического лицея при ТИИМСХ «International House Tashkent» действуют лицейские классы при поддержке НИУ ВШЭ. Действуют 4 одиннадцатых класса и 8 десятых классов по 5 предметным трекам: «Информационные технологии», «Экономика», «Дизайн», «Международные отношения», «Психология». В совокупности в этих классах в настоящее время обучаются 253 слушателя. В апреле 2024 года состоялся первый выпуск слушателей лицейских классов: из 76 выпускников 21 поступил в НИУ ВШЭ.

- проведена вторая Международная олимпиада для учащихся 8-9 классов «MOM Junior» (март-сентябрь). В олимпиаде приняли участие 1364 школьника из 5 стран: Кыргызстана, Казахстана, ПМР, Туркменистана и Узбекистана.

- В 2024 году продолжил реализацию проект международной учебной стажировки «Study Tour Experience», в рамках которого студенты 3-4 курсов

бакалавриата зарубежных вузов могут погрузиться в академический процесс НИУ ВШЭ на две недели. Для слушателей доступны 7 треков: «Бизнес и менеджмент», «Финансы и экономика», «Социальные и политические науки», «Юриспруденция», «Медиа», «Иностранные языки и межкультурная коммуникация», «Образование: управление и развитие». Участие в проекте бесплатное, отбор осуществляется на основе представленных мотивационных писем. Более 800 студентов из 22 стран мира стали участниками проекта в 2024 году. В 2024 году НИУ ВШЭ сохранил высокую активность в продвижении на китайском рынке посредством планомерного усиления своего присутствия в локальных социальных сетях. Результатом этой работы стал трехкратное увеличение числа подписчиков всех социальных сетей (3484 - декабрь 2023, 11426 - декабрь 2024), которые привели к росту числа заявок на обучение и общего количества поступивших (+159% - бакалавриат, +31% - магистратура).

В 2024 году продолжилась практика адаптационных и интеграционных мероприятий для иностранных студентов, при этом существенно увеличилось их количество и охват: в течение года проводились культурные фестивали («Russian Culture Day», индийский фестиваль красок Холи, организованный совместно с Культурным центром им. Дж. Неру при Посольстве Индии, Фестиваль драконьих лодок, посвященный традиционной китайской культуре, совместно со Школой Востоковедения НИУ ВШЭ и т.п.), образовательно-просветительские мероприятия (серия экскурсий на английском на выставку-форум «Россия», встречи «Culture Cafe», в рамках которых иностранные студенты рассказывают друг другу о культурах своих стран), спортивные состязания и практики (турнир по мини-футболу Inter Football Cup, мастер-классы по йоге). В июле-августе 2024 года проведена традиционная ориентационная сессия для первокурсников основных образовательных программ и участников семестровых программ мобильности, включающая вебинары и очные семинары с участием представителей различных административных подразделений университета.

В 2024 году на подготовительных программах по изучению русского языка Центра подготовки иностранных слушателей/HSE International Prep Year прошли подготовку 215 слушателей из более чем 50 стран. По сравнению с прошлым годом число слушателей увеличилось (+50%). Большинство из них приехали из Юго-Восточной и Центральной Азии, около 60 студентов из Пакистана, Бангладеш, Афганистана, Индонезии, Филиппин, Вьетнама, Кореи и Камбоджи. Также более 40 студентов из Африки и свыше 40 из Китая и Индии. Были представлены студенты из Ближнего Востока, Латинской Америки, Европы и США. 150 слушателей были приняты на обучение по квоте и после окончания HSE International Prep Year продолжают свое обучение в бакалавриате и магистратуре в НИУ ВШЭ. Наиболее популярные направления среди выпускников HSE International Prep Year — международные отношения, управление, экономика, психология, политология, бизнес-информатика, медиа-коммуникации, дизайн и лингвистика.

В 2024 году Центр подготовки иностранных слушателей продолжил сотрудничество с Центром языкового тестирования Санкт-Петербургского государственного университета. 19 человек сдали международный экзамен по русскому языку как иностранному (уровни ТРКИ/1-ТРКИ/4) и получили сертификат международного образца.

В 2024 году 906 студентов НИУ ВШЭ приняли участие в программах краткосрочной и долгосрочной международной академической мобильности. Из них в НИУ ВШЭ-Москва обучаются 577 студентов бакалавриата и 103 студента магистратуры, в кампусах Санкт-Петербурга, Перми и Нижнего Новгорода – 163 студента бакалавриата и 63 студента магистратуры.

В 2024 вступили в силу 83 международных договора о сотрудничестве в области образования, научных исследований и обменов с организациями стран СНГ (Азербайджан, Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Таджикистан, Узбекистан – 22 договора), Азии (Вьетнам, Израиль, Индия, Индонезия, Иран, Китай, Малайзия, ОАЭ, Оман, Саудовская Аравия, Таиланд, Туркменистан – 51 договор), Африки (Гана, Марокко, Эфиопия – 4 договора), Латинской Америки (Бразилия, Доминиканская республика – 6 договоров). Данное число превышает общее число договоров о сотрудничестве, заключенных в 2023 году, на 36% (53 договора).

Заключенные в отчетный период 83 международных договора делятся на следующие виды: договоры о сотрудничестве (25 ед.), договоры об обмене (11 ед.), договоры о сотрудничестве и обмене (31 ед.), договоры о научном сотрудничестве (7 ед.), договоры о программах двух дипломов (5 ед.), договоры о сотрудничестве по привлечению иностранных абитуриентов (3 ед.), договоры о совместной подготовке аспирантов (1 ед.)

Активно развивается входящая международная академическая мобильность. В течение 2024 года 179 иностранных студентов приняли участие в мероприятиях краткосрочной и долгосрочной мобильности в НИУ ВШЭ. Из них в НИУ ВШЭ Москва обучались 123 студента бакалавриата и 20 студентов магистратуры, в НИУ ВШЭ Санкт-Петербург – 26 студентов бакалавриата и 10 студентов магистратуры.

### **Дополнительное профессиональное образование**

НИУ ВШЭ продолжает наращивать свой потенциал как лидера в развитии системы дополнительного профессионального образования (ДПО) в России. Укрепляется позиция НИУ ВШЭ как «лидера мнений» по вопросам развития ДПО в России и мире на различных экспертных площадках: конференции, СМИ, экспертные советы, Союз ДПО России, МАПДО и др.

В 2024 году во всех кампусах реализовано 1063 дополнительных образовательных программы, в т.ч. 805 программ повышения квалификации, 204 программы профессиональной переподготовки, 54 дополнительных общеразвивающих программ для взрослых. Доходы из внебюджетных источников по ДПО выросли по сравнению с тем же периодом 2023 года на 21% и составили около 2,3 млрд руб.

Программы ДПО реализуются в 53 структурных подразделениях НИУ ВШЭ. Растет количество программ ДПО, реализуемых мегафакультетами НИУ ВШЭ – Высшая школа бизнеса, факультет креативных индустрий, факультет социальных наук, факультет права. В 2024 году их количество выросло на 12,4 % по сравнению с 2023 годом.

В 2024 году 64% программ ДПО реализовывалось в смешанном и онлайн-форматах, на которых обучалось 73% от общего числа слушателей программ ДПО НИУ ВШЭ. 43% реализованных в 2024 году программ относятся к тематикам «Менеджмент, маркетинг» и «ИТ, технологии и инновации», 32% программ охватывали социально-гуманитарное направление, включая иностранные языки, 19% программ по тематике «Экономика, финансы и государственное управление» и 6% программ были реализованы по правовой и юридической тематикам.

НИУ ВШЭ является одной из ведущих площадок развития корпоративного обучения совместно с крупнейшими корпоративными университетами ведущих компаний российского бизнеса. В отчетный период реализовано 282 корпоративных программ, в том числе для 16 заказчиков – представителей списка «Эксперт-400», таких как ПАО «Газпром нефть», ПАО «Ростелеком», ПАО «Росбанк», АО «Русал», ООО «Лента», ПАО «ТМК», ООО «Сибур» и др.

НИУ ВШЭ развивается как национальный центр экспертизы в сфере университетского ДПО. Центр Университетского партнерства НИУ ВШЭ реализует проекты образовательного консалтинга и коучинга в форме стажировок и программ повышения квалификации для сотрудников российских вузов. Проводятся стратегические сессии для вузов, в том числе по разработке программ развития, построению вузовских систем ДПО и цифровой трансформации вузов Луганской и Донецкой Народных Республик, а также других регионов России. Реализуется трансфер лучших практик на различных площадках: конференции, СМИ, экспертные советы, Союз ДПО России, МАПДО и др.

Одним из направлений развития университетского ДПО является предоставление возможностей студентам НИУ ВШЭ подтвердить получение дополнительных компетенций/квалификаций в системе ДПО. В 2024 году документы о квалификации выданы 15767 выпускникам бакалавриата, специалитета и магистратуры, в том числе по перезачету результатов предыдущего обучения – 15575.

Внедрение технологий ИИ происходит в преподавании на профильных и непрофильных программах ДПО, в сопровождении обучения, для решения управленческих задач. На программах ДПО НИУ ВШЭ изучаются технологии компьютерного зрения, технологии обработки звуковых данных, включая распознавание и синтез речи, технологии обработки языка, технологии интеллектуальной поддержки принятия решений и управления, осуществляется знакомство с возможностями включения в программы ДПО модулей по изучению искусственного интеллекта. Проводится работа по

включению проблематики, связанной с применением ИИ для решения рутинных и профессиональных задач, в непрофильные программы ДПО. Так, например, в Высшей школе бизнеса разработан универсальный модуль по применению ИИ для программ ДПО в области бизнес-образования, а факультетом компьютерных наук создан учебный модуль «Вводный миникурс по ИИ», открытый для включения в любые программы ДПО НИУ ВШЭ. Продолжается работа по интеграции инструментов на основе искусственного интеллекта в LMS ДПО НИУ ВШЭ для создания учебного контента, организации обучения и обработки данных.

В 2024 году в целях цифровизации ДПО за счет средств Фонда развития ДПО организовано несколько проектов развития, в том числе внедрение и доработка цифровой экосистемы ДПО, создание высокотехнологичных образовательных решений, аналитических дашбордов.

Получила развитие корпоративная информационная система ДПО (КИС ДПО), представляющая собой экосистему ДПО НИУ ВШЭ. Маркетплейс (<https://busedu.hse.ru/>) является одним из центральных элементов экосистемы ДПО НИУ ВШЭ, включающей личные кабинеты слушателей, конструктор образовательных программ, новую учетную систему, модуль аналитики и отчетности, две системы управления обучением (LMS), а также интегрированной с основными цифровыми сервисами и информационными системами НИУ ВШЭ – платежной системой, системами бухгалтерского учета и финансовой аналитики, системой электронного документооборота, CRM-системой и др. Более 85% менеджеров уже имеют достаточный опыт работы в КИС ДПО.

С момента запуска 8 января 2024 года маркетплейс ДПО НИУ ВШЭ посетили 2,3 млн уникальных пользователей при плановом значении – 0,3 млн человек. Организовано обучение для всех работников системы ДПО НИУ ВШЭ по переходу в новую цифровую среду ДПО НИУ ВШЭ. По его итогам 499 слушателей успешно прошли итоговую аттестацию и допущены к работе в цифровой экосистеме ДПО.

Рост числа лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в образовательной организации высшего образования, в том числе посредством онлайн-курсов, в московском кампусе составил 31%.

Успешно проведен 1-й Московский форум дополнительного образования – системообразующее мероприятие в области ДПО, продемонстрировавшее лидерские позиции НИУ ВШЭ в развитии ДПО в России.

### **Проведение исследований и разработок, аналитической работы в сфере образования**

Одной из стратегических задач, которая предусмотрена Программой развития до 2030 года, является проведение исследований и разработок, аналитической работы в сфере образования на всех его уровнях, направленных на достижение глобальной конкурентоспособности российского образования,

в том числе в области цифровых технологий, оценки образовательных результатов, профильного обучения, образовательных инноваций, обеспечения равенства образовательных возможностей. НИУ ВШЭ является лидером в данной области, что позволяет обеспечить научно-обоснованными данными, инструментами, методами развитие образовательной деятельности как в НИУ ВШЭ, так и в рамках отдельных регионов, секторов образования и всей системы образования.

Основные результаты 2024 года.

В НИУ ВШЭ выполнено более 50 прикладных и фундаментальных проектов, охватывающих разные уровни образования – от школьного до непрерывного – и фокусирующихся на разных уровнях анализа: индивидуальном, институциональном и системном.

Исследования в рамках школьного образования в 2024 году фокусировались на изучении особенностей школьной среды в контексте профилактики школьной неуспешности, адаптации детей с особыми образовательными потребностями, структуры и издержек организации дополнительного образования детей и связи дополнительного образования с развитием самостоятельности школьников. Продолжилась реализация одного из ключевых исследовательских проектов – лонгитюдного исследования факторов школьной неуспешности. В результате очередной волны исследования был сформирован банк описаний успешных проектов, программ и практик профилактики школьной неуспешности, трудного поведения и формирования инклюзивной среды. На завершающем этапе находится подготовка аналитического доклада о трендах развития общего образования в странах БРИКС, инициированная НИУ ВШЭ в партнерстве с ведущими университетами Бразилии, Индии, Китая и Южной Африки.

В сфере развития и дополнительного образования детей в 2024 году на основе исследования потенциала социокультурной среды мегаполиса для саморазвития обучающихся и научно-практических подходов к раннему выявлению и профилактике суицидального поведения детей и подростков в крупных мегаполисах была разработана модель оценивания цифровых образовательных продуктов дополнительного образования детей.

В рамках исследования уровня среднего профессионального образования в 2024 году были изучены образовательно-карьерные траектории с акцентом на детальном изучении «транзитных» траекторий, предполагающих поступление в университет после окончания колледжа. Были определены наиболее типичные транзитные траектории россиян в контексте всего жизненного пути и определены институциональные инструменты поддержки транзитного перехода, используемые в университетах и колледжах России. Завершилась реализация лонгитюдного исследования «Траектории в образовании и профессии» на общероссийском уровне, спроектировано и запущено новое исследование траекторий молодежи в регионах Дальнего Востока и Арктики, запущен исследовательский проект по изучению образовательной миграции молодежи на основе цифровых следов.

Проведено исследование отраслевого подхода в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма.

В сфере высшего образования была проведена третья волна лонгитюдного исследования образовательного поведения студентов, а данные предыдущих волн исследования послужили основой для создания новой концептуальной модели образовательного поведения студентов в университете. По инициативе НИУ ВШЭ в сотрудничестве с ведущим вузом Китая – Университетом Цинхуа – был запущен новый исследовательский проект «Трансформация аспирантуры в Китае и России», посвященный определению ключевых факторов и барьеров развития аспирантуры в двух странах на национальном, институциональном и индивидуальном уровнях.

В области непрерывного образования взрослых в 2024 году была изучена взаимосвязь навыков саморегулируемого обучения, мотивации и вовлеченности в контексте обучения на онлайн-платформах с применением экспериментального дизайна. Проведен анализ вклада обучения социально-уязвимых граждан в университетах в индивидуальную производительность и качество занятости в реальном секторе экономики.

Сквозной тематикой в различных исследованиях образования в 2024 году стала тема искусственного интеллекта (ИИ) в образовании. Исследователи НИУ ВШЭ разработали подход к оценке больших языковых моделей и протестировали его на GPT-4 и запустили ряд проектов, посвященных изучению возможностей применения таких технологий в образовании, развития и оценки ИИ-грамотности, а также практик использования ИИ и обучения работе с ИИ у школьников и студентов.

## **1.2. Модернизация научно-исследовательской и инновационной деятельности**

НИУ ВШЭ занимает лидирующие позиции в сфере социально-экономических исследований в интересах органов власти и бизнеса благодаря использованию лучших мировых и собственных разработок, постоянному расширению спектра направлений исследований. При этом продолжается активное развитие исследований в области цифровых наук, искусственного интеллекта и машинного обучения, а также разработок в области когнитивных технологий и нейротехнологий. Существенное внимание уделяется естественно-научным и инженерно-техническим направлениям, в том числе математическому моделированию физических процессов и явлений, изучению информационно-управляющих систем, материалов электронной, микросистемной и космической техники, теоретической физики, биологии и биотехнологии, географии и геоинформационным технологиям.

По уровню дохода от научно-исследовательской деятельности НИУ ВШЭ входит в число лидеров среди российских университетов: объем доходов от выполнения исследований и разработок за счет внешних источников по состоянию на 31.12.2024 составляет около 4 млрд рублей для НИУ ВШЭ в целом. В 2024 году заключены 272 новых договора на выполнение НИОКР на общую сумму около 2,7 млрд руб.

Университет участвует в выполнении практически всех государственных и национальных программ и проектов Российской Федерации, а также федеральных проектов, в т.ч. федерального проекта «Развитие интеграционных процессов в сфере науки, высшего образования и индустрии», федеральной космической программы, а также национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Одним из основных партнеров НИУ ВШЭ является Российская академия наук – продолжают функционировать базовые кафедры институтов РАН по ключевым направлениям проводимых исследований и разработок широкого спектра (преимущественно в области естественных наук) – от географии и геоинформационных технологий, математики, физики, химии, биологии и биотехнологии до системного программирования, интеллектуального управления в технических и живых системах, а также востоковедения.

### **Развитие фундаментальных исследований**

Система развития фундаментальной науки в НИУ ВШЭ направлена на проведение исследований и разработок мирового уровня по приоритетным направлениям социально-экономического и научно-технологического развития России. Ее ключевыми элементами являются система академических надбавок, поддерживающая индивидуальные научные достижения, Программа фундаментальных исследований, 3 000 исследователей; центры превосходства, ориентированные на глобальные научные фронтиры; около 100 научно-учебных лабораторий и научно-учебных групп, с фокусом на раннее вовлечение студентов; Научный фонд НИУ ВШЭ и научные бюджеты факультетов и подразделений, финансирующие инициативные разработки и международную научную мобильность и академическую кооперацию.

Основные результаты 2024 года.

В 2024 году в НИУ ВШЭ были реализованы 157 крупных проектов фундаментальных исследований по актуальным вопросам национальной и глобальной академической повестки в рамках Тематического плана Программы фундаментальных исследований. Опубликовано более 2 600 статей в изданиях, входящих в Списки ведущих изданий НИУ ВШЭ. Все проекты фундаментальных научных исследований проходят через систему независимой оценки как на стадии разработки, так и после завершения проектов.

В 2024 году проводятся исследования и разработки по 135 проектам, поддержанным РНФ, на сумму 575 млн рублей. НИУ ВШЭ входит в топ-10 организаций по количеству заявок на конкурсы РНФ. По состоянию на 31.12.2024 подано 244 заявки на участие в конкурсах РНФ, 55 проектов поддержано грантами, 114 заявок находится на рассмотрении.

В 2024 году в структуре университета в составе сети высокопродуктивных научных коллективов работало 42 Центра превосходства (36 – в Москве, 2 – в Нижнем Новгороде, 3 – в Санкт-Петербурге и 1 – в Перми), и 2 Центра передовых исследований НИУ ВШЭ, в которых исследовательские проекты выполняли около 1100 исследователей,

70% которых – в возрасте до 40 лет. В 2024 году в работе Центров приняли участие в качестве штатных сотрудников более 400 обучающихся (студентов и аспирантов). По итогам реализации проектов 2024 года опубликовано более 600 статей в изданиях, входящих в Списки ведущих изданий НИУ ВШЭ.

В 2024 году 6 проектов прошли процедуру оценки деятельности, два из которых – впервые.

В 2024 году в НИУ ВШЭ состоялся пятый конкурс проектов «Зеркальные лаборатории» НИУ ВШЭ, направленный на развитие внутрироссийских научных партнерств, на который было подано 19 заявок от 18 научных подразделений НИУ ВШЭ, партнерами которых выступили 18 организаций из 17 регионов России. По итогам конкурса было поддержано 9 научно-исследовательских проектов. К настоящему моменту подписаны 7 соглашений о сотрудничестве между НИУ ВШЭ и партнерскими организациями-победителями пятого конкурса проектов. Среди партнерских организаций проекта появилось 6 новых: Институт ядерной физики имени Г.И. Будкера Сибирского отделения РАН, Удмуртский государственный университет, Тувинский государственный университет, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова, Алтайский государственный университет, Институт химии растворов им. Г.А. Крестова РАН. На текущую дату в НИУ ВШЭ реализуется 29 научно-исследовательских проектов в партнерстве с 24 региональными университетами и научными организациями из 20 регионов России. Среди действующих проектов «Зеркальные лаборатории» сформировался кластер междисциплинарных медицинских исследований: команды ВШЭ взаимодействуют с медицинскими научными центрами, предлагая им свою методологию исследования; совместными усилиями формируются новые подходы к проведению диагностики.

С целью развития межкампусного сотрудничества в исследовательской сфере, формирования единого стандарта проведения научных исследований в кампусах НИУ ВШЭ, оказания поддержки научным проектам, реализуемым научными подразделениями в кампусах НИУ ВШЭ, по итогам Конкурса проектов, проведенного в 2022 году, продолжена реализация 10 проектов на выполнение фундаментальных научных исследований распределенными межкампусными научными подразделениями в следующих областях науки: нейронауки, лингвистика, математика, ИИ-инженерия, информационные технологии, телекоммуникация. Рамка поддержки проектов подразумевает реализацию проектов двумя подразделениями из разных кампусов по научному направлению с целью развития межкампусного сотрудничества в исследовательской сфере, формирование единого стандарта проведения научных исследований, увеличение количества защит диссертации на базе всех кампусов НИУ ВШЭ.

Всего в реализации совместных фундаментальных межкампусных проектов участвовало более 100 исследователей, среди которых 60% представлено молодыми исследователями.

Результаты, полученные в рамках совместных научных исследований, реализуемых научными подразделениями из разных кампусов, были опубликованы в журналах из списка А НИУ ВШЭ (11 опубликованных научных статей) и представлены на международных научных конференциях.

В апреле 2024 года были подведены итоги первого конкурса совместных фундаментальных научных проектов «Международное академическое сотрудничество НИУ ВШЭ». На конкурс было подано 25 заявок от научных подразделений НИУ ВШЭ (2 института, 9 факультетов, 3 кампуса) совместно с научно-исследовательскими командами из 12 стран: Китай (11 заявок), Казахстан (3 заявки), Индия (2 заявки), Бразилия, Вьетнам, Белоруссия, Иран, Узбекистан, Армения, Танзания, ОАЭ, Сербия. Решением конкурсной комиссии было поддержано 7 проектов.

### **Развитие прикладных научных исследований**

НИУ ВШЭ ежегодно увеличивает объем выполняемых работ по заказу крупных российских компаний, а также является одним из ведущих центров консультирования по проблемам стратегического и инновационного развития организаций. В 2024 году выполнялись исследования и разработки по 23 проектам в интересах федеральных и региональных органов власти и более чем по 220 проектам в интересах российских организаций, 91 проекту в интересах Правительства Российской Федерации и Администрации Президента Российской Федерации.

Основные результаты 2024 года.

Продолжается реализация комплексных исследовательских программ: программа исследовательского центра в сфере искусственного интеллекта «Межотраслевые технологии искусственного интеллекта и искусственный интеллект для иных приоритетных отраслей экономики и социальной сферы» и программа Научного центра мирового уровня «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала». В 2024 году университет подтвердил свои позиции в составе первой группы по треку «Исследовательское лидерство» программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Кроме того, с 2022 года в НИУ ВШЭ совместно с компанией VK реализуется программа создания передовой инженерно-математической школы, предусматривающая активное вовлечение обучающихся в исследовательскую деятельность.

Фондом развития прикладных исследований НИУ ВШЭ в 2024 году профинансированы 14 проектов на сумму 28 млн руб., из них 6 проектов молодых ученых и аспирантов на сумму 8,8 млн руб. Объем привлеченных внебюджетных средств по тематикам поддержанных завершенных проектов к 2024 году ~ в 3 раза превысил выделенное финансирование.

В 2024 году выполнено обновление высокопроизводительного вычислительного кластера «сHARISMa» (суперкомпьютер НИУ ВШЭ). Приобретены настроены и введены в эксплуатацию два новых вычислительных узла для суперкомпьютера сHARISMa на базе современных GPU NVIDIA H100 80GB, по 2 GPU в каждом. Благодаря новым узлам пиковая

производительность суперкомпьютера увеличилась на 12%, производительность для задач ИИ увеличилась на 20% и составила 36,2 AI Петафлопс.

Расширен список установленного научного программного обеспечения суперкомпьютера: прикладные программы для фундаментальных физических и химических исследований, для математического моделирования, для обучения глубоких нейронных сетей, обновлены компиляторы и библиотеки параллельного программирования для разработки новых программ (Elegant, Smilei, Amber, ML-agents, DeepMD-Kit, MATLAB, Vasp, CUDA и др.).

Выполнена интеграция суперкомпьютерного комплекса НИУ ВШЭ с MLOps-платформой исполнения и мониторинга ИИ-моделей, разрабатываемой в рамках стратегического проекта «ИИ-технологии для человека». Обеспечена возможность обучения моделей MLOps-платформы на суперкомпьютере «сHARISMa». Реализован мониторинг процесса обучения в системе мониторинга эффективности задач на суперкомпьютере «HPC TaskMaster» (собственная разработка НИУ ВШЭ, включенная в реестр отечественного ПО).

Разработана обновленная версия системы «HPC TaskMaster» для мониторинга эффективности задач, выполняемых на суперкомпьютере. Среди основных изменений в новой версии можно отметить: переход на использование высокопроизводительной СУБД PostgreSQL, оптимизация запросов к БД, интеграция с новой open-source системой управления доступом KeyCloak, реализация API для получения данных о задачах сторонними программными системами, такими как платформа MLOps, реализация новых индикаторов взаимодействия задачи с файловой системой, реализация фильтрации задач и др. Благодаря использованию суперкомпьютерного комплекса НИУ ВШЭ учеными университета опубликовано более 400 статей, из них 242 входят в Списки ведущих изданий НИУ ВШЭ, а 174 публикации в изданиях, входящих в Список А Научомерического центра НИУ ВШЭ (накопленный итог с момента создания суперкомпьютерного комплекса).

Коллективы университета выполнили на суперкомпьютере более 500 научных проектов, что позволило НИУ ВШЭ накопить существенные компетенции в области параллельных вычислений. Суперкомпьютер используется практически во всех научных направлениях университета, начиная от вычислительной физики, химии, математики, экономики до обработки больших данных и обучения искусственного интеллекта.

НИУ ВШЭ расширяет взаимодействие с госкорпорациями и крупными российскими компаниями, играющими системную роль в российской экономике, являясь одним из ведущих центров исследований по вопросам стратегического и инновационного развития, разработки передовых технологий. В число заказчиков прикладных исследований и разработок входят ПАО «Сбербанк», ПАО «ВТБ», АО «Газпромбанк», ПАО «МТС», ПАО «МегаФон», Яндекс, ООО «ВК», Российский экспортный центр, Агроэкспорт, ГК «Росатом», ОАО «РЖД», ООО «Группа Компаний «Русагро», ПАО «АФК

"Система», ПАО «Газпром нефть», ПАО «Вторая генерирующая компания оптового рынка электроэнергии», Международная компания ПАО «Объединенная Компания РУСАЛ», ПАО «Сибур Холдинг», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», АО «Русский Уголь», ООО «ЕВРАЗ», ООО «Авиасейлс Медиа», ООО «Корпоративный Центр ИКС 5» и др.

В рамках развития сети индустриальных и технологических партнерств подписано соглашение о консорциуме с группой компаний НЕОЛАНТ по созданию комплекса интегрированных технологий на основе искусственного интеллекта и автономных движущихся устройств для автоматизированного формирования цифровых моделей промышленных, инфраструктурных и социальных объектов. Стороны организуют и развивают взаимовыгодное сотрудничество для разработки, апробации и коммерциализации ПАК «УЛЕЙ» для обеспечения безлюдного обследования и автоматизированного (автоматического) формирования цифровых исполнительных инженерных (инженерно-радиационных) моделей внутренних пространств антропогенных и природных объектов в целях цифрового сопровождения их жизненного цикла. В основе разработки ПАК «УЛЕЙ» лежит проект по созданию функционального программного обеспечения Vimtegral класса Scan-to-BIM, расширяющего возможности отечественных и зарубежных 3D-САПР. Основной функционал продукта Vimtegral – обеспечение автоматического построения BIM-моделей (Building Information Model) существующих промышленных и инфраструктурных объектов в средах 3D-САПР на основе нейросетевого распознавания облаков точек лазерного сканирования и сферических фотопанорам объектов, извлечения информации из каталогов и сканов инженерно-технической документации и сведения извлеченной информации в единую цифровую инженерную исполнительную модель (ЦИММ).

Подписано соглашение о консорциуме в целях разработки и коммерциализации прикладных нейрокогнитивных технологий с компаниями ООО «НЕЙРОБОТИКС» и АО «НЕЙРОТРЕНД». Целью сотрудничества является создание и коммерциализация принципиально новых программ реабилитации на основе нейротехнологий для восстановления опорно-двигательных и когнитивных функций и терапии неврологических расстройств, включая создание отечественного активного нейроортеза для реабилитации пациентов (в том числе детей), имеющих проблемы с функционированием руки в локтевом суставе.

### **Результаты интеллектуальной деятельности**

Одной из ключевых задач модернизации научно-исследовательской и инновационной деятельности НИУ ВШЭ в рамках реализации Программы развития до 2030 года является капитализация результатов интеллектуальной деятельности университета и быстрого трансфера в производство, экономику, социальную сферу, образовательную деятельность. За период с 2021 по 2024 год университету удалось значительно нарастить доходы от

коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, прежде всего, за счет организационных преобразований и методической работы по формированию экосистемы трансфера технологий.

Основные результаты 2024 года.

В 2024 году удалось увеличить более чем в 2,2 раза по сравнению с 2023 годом количество заключенных лицензионных договоров по продаже продуктов и услуг, создаваемых с использованием РИД, принадлежащих НИУ ВШЭ (65 лицензионных договоров в 2024 году, 29 – в 2023 году). В 2,5 раза по сравнению с 2023 годом увеличилось количество проектных инициатив по созданию продуктов на стадии стратегии коммерциализации и выше (47 проектных инициативы в 2024 году; 19 – в 2023 году). Доходы от распоряжения исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности в 2024 году превысили 30 млн рублей.

Внедрена методика оценки уровня развития прикладных научных исследований и проектов по коммерциализации, основанная на комплексной оценке проекта в шестимерном пространстве признаков, характеризующих развитие проекта от идеи до рыночного продукта. Методика используется в внутриуниверситетских конкурсах по направлениям прикладных научных исследований и проектов по коммерциализации, а также в образовательном процессе.

Реализуется специальная мера финансовой поддержки проектов по коммерциализации в форме открытого отбора, которая необходима для доведения разработок до уровня тестовой продажи/апробации на инфраструктуре промышленных партнеров. В 2024 г. поддержаны 4 проекта с запланированным до 2027 года совокупным объемом доходов 210,57 млн рублей.

В целях активизации деятельности по коммерциализации результатов научно-исследовательской, образовательной, экспертно-аналитической и креативной деятельности работников НИУ ВШЭ внедрен в действие механизм «предпринимательской привилегии», при котором распределение лицензионных доходов от проектов по коммерциализации осуществляется с целью развития продукта и в интересах стимулирования команды проекта и авторов РИД. В рамках режима «предпринимательской привилегии» поддержана реализация 14 проектов по коммерциализации, вовлечено в хозяйственный оборот 53 РИД, по которым оформлено распоряжение правами на сумму свыше 21 млн руб.

Разработана система оценки практико-ориентированной активности работников ОПОРА, их компетенций и опыта в создании результатов интеллектуальной деятельности с высокой практической значимостью, выполнении практико-ориентированных научных проектов, повышении прикладной значимости результатов, создании и продвижении на рынок наукоемких продуктов и услуг на базе разработок НИУ ВШЭ.

В ноябре 2024 года запущена программа повышения квалификации «Шесть шагов от исследования к продукту», предназначенная для

исследовательских команд университета, заинтересованных в получении дополнительных доходов от реализации продуктов, созданных с использованием результатов научной деятельности. Курс состоит из шести модулей и включает практические консультации и занятия в онлайн- и офлайн-формате.

В рамках расширения инфраструктуры поддержки трансфера технологий в социогуманитарной сфере создан Центр трансфера и управления социально-экономической информацией (ЦТУ СЭИ) для формирования цифровой экосистемы трансфера и управления результатами исследований социально-экономической и гуманитарной сферы.

ЦТУ СЭИ в 2024 году разработана и введена в опытную эксплуатацию цифровая платформа – Репозиторий социально-экономической информации НИУ ВШЭ, предназначенная для депонирования, хранения, систематизации, поиска, распространения и многократного использования результатов интеллектуальной деятельности, полученных в ходе реализации фундаментальных и прикладных научных исследований НИУ ВШЭ в социально-экономической и гуманитарных сферах. Для сотрудников и обучающихся НИУ ВШЭ разработан цифровой навигатор грантовой поддержки НИУ ВШЭ и институтов развития, позволяющий получать своевременную информацию об источниках, объемах и условиях финансовой поддержки на территории России фундаментальных и прикладных научных исследований, а также стартапов в сфере социальных, экономических и гуманитарных наук.

При поддержке Минобрнауки России НИУ ВШЭ реализует уникальную программу развития сетевого центра трансфера технологий (ЦТТ), благодаря чему Университет планирует стать лидером в реализации кооперационной модели трансфера технологий. Программа предполагает развитие взаимодействия уже действующих структур – Центр коммерциализации разработок и трансфера технологий; Дирекция по правовым вопросам, Дирекция по научным проектам, Дирекция научных исследований и разработок, Управление инвестиционного анализа, помогающих исследователям активнее сотрудничать с индустриальными партнерами.

### **Развитие системы академических стимулов**

В целях повышения качества исследовательской деятельности, развития академической активности НПП и обеспечения привлекательности академической карьеры в НИУ ВШЭ используются различные инструменты стимулирования и оценки академической деятельности НПП. Применяемые инструменты доказали свою эффективность, но их совершенствование продолжается с целью обеспечения их соответствия приоритетам научно-исследовательской и кадровой политик университета.

Основные результаты 2024 года.

Академические надбавки выплачиваются на ежемесячной основе в определенный период времени. В 2024 году академические надбавки получали 1449 человек. Критерии для получения академических надбавок регулярно

пересматриваются. Ранее в 2022 году в оценке публикаций для назначения надбавок был завершен переход на Списки журналов НИУ ВШЭ. В конце 2023 года состоялось обновление Списков А, В и С. Дополнительно были включены в систему списков 447, 9 и 96 изданий, соответственно. После перехода на списки было принято решение о новой надбавке с 2023 года – за публикации в журналах списка В, основу которого составляют русскоязычные журналы мирового уровня. В 2024 году указанный вид надбавки назначен 273 работникам университета, из общего числа получателей академических надбавок 1449 человек.

Научный фонд НИУ ВШЭ на конкурсной основе выделяет гранты на реализацию коллективных исследовательских проектов: в отчетный период поддержаны 48 коллективных исследовательских проекта, реализуемых силами молодых исследователей, аспирантов и студентов под руководством ведущих преподавателей и ученых НИУ ВШЭ. К дополнительным стимулирующим инструментам относятся стартовые гранты, предоставление творческого отпуска на 3-6 месяцев с сохранением среднемесячного заработка, широкий спектр программ повышения квалификации, а также снижение учебной нагрузки получателям академической надбавки 3 уровня, членам кадрового резерва и преподавателям, выполняющим административные обязанности.

Проведен конкурс русскоязычных работ в области общественных, гуманитарных и естественных наук, в 2024 году на конкурс заявлено 314 публикаций (работ), из них 231 – по научной номинации, 83 – по научно-популярной номинации. По сравнению с 2023 годом число номинированных работ выросло и по научной (+43 к 2023 году), и по научно-популярной (+7 к 2023 году) номинациям. В научной номинации победителями стали 45 работ, в научно-популярной – 28 работ. Дополнительно были отмечены 22 работы и выделена специальная премия от Дирекции по связям с общественностью по 3 проектам.

### **Организация научных исследований и сервисы поддержки науки**

Университет развивает систему сопровождения и продвижения научных исследований, которая включает инструменты организационных преобразований, сервисы для науки, меры поддержки издательской и библиотечной деятельности.

Основные результаты 2024 года.

В 2024 году в НИУ ВШЭ осуществлен ряд значимых изменений, связанных с организацией исследований в активно развивающихся областях.

С целью концентрации компетенций исследователей и разработчиков в области искусственного интеллекта и машинного обучения и для продвижения на рынок передовых результатов прикладных исследований и разработок в структуре Института искусственного интеллекта и цифровых наук факультета компьютерных наук НИУ ВШЭ создана лаборатория теоретических основ моделей искусственного интеллекта. Лаборатория осуществляет исследования «полного цикла» (от поисковых исследований до

прикладных разработок в интересах индустриальных партнеров) по ряду направлений, включая разработку и анализ алгоритмов машинного обучения и оптимизации, разработку генеративных моделей, методов анализа изображений и видео, алгоритмов выдачи персональных рекомендаций, а также адаптацию больших языковых моделей (LLM).

Для решения задач по разработке импортозамещающих и прорывных технологий в сфере перспективных телекоммуникационных технологий, определенных Указом Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», в структуре МИЭМ НИУ ВШЭ создан Научно-исследовательский институт телекоммуникаций (далее - НИИТ), объединивший более 40 исследователей и практиков из ведущих научных школ по данному направлению. Деятельность НИИТ направлена на создание научной школы мирового уровня в области перспективных технологий связи, выполняющей научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в интересах отечественных и зарубежных разработчиков систем и сетей связи стандартов 5G / 6G. Исследователи и эксперты НИИТ решают задачи по разработке технологий 5G / 6G (с доведением до УГТ5 / УГТ6 и лицензированием портфолио РИД отечественным и зарубежным заказчикам) и развертыванию максимально приближенной к мировым стандартам инфраструктуры, адекватной поставленным научно-техническим задачам, на базе оборудования преимущественно российского производства.

Продолжается развитие распределенного нейрокогнитивного кластера НИУ ВШЭ, ресурсно и содержательно включающего подразделения, занимающиеся передовыми исследованиями в области когнитивных нейронаук, психологии, биологии и прикладной лингвистики, в единую повестку для создания первого в стране Центра ассистивных технологий и дополненного интеллекта. В 2024 году в рамках развития кластера и в целях усиления компетенций НИУ ВШЭ в области научно-исследовательской, экспертно-аналитической, консультационной и образовательной деятельности в сфере биомедицинских и когнитивных технологий здорового и активного долголетия, определенных Указом Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529, в структуре Института когнитивных нейронаук НИУ ВШЭ (ИКН) создан Центр исследований интеллекта и когнитивного благополучия. Деятельность Центра сосредоточена на изучении психических и нейробиологических механизмов когнитивных функций человека, их индивидуальной вариативности; изучении факторов, способствующих становлению и распаду когнитивных функций человека, а также подходов к разработке методик повышения интеллектуальной эффективности. Важной задачей Центра является проведение общественных образовательных мероприятий, направленных на повышение осведомленности о когнитивном здоровье среди студентов, исследователей и населения в целом. Еще одним подразделением, созданным в рамках развития распределенного

нейрокогнитивного кластера НИУ ВШЭ в 2024 году, стал Институт психологии здоровья, сформированный в структуре Санкт-Петербургской школы социальных наук. Научно-исследовательская деятельность Института направлена на проведение фундаментальных и прикладных экспериментальных исследований здоровья и благополучия на стыке психофизиологии, клинической и социальной психологии, лингвистики, социологии.

В рамках работы Дирекции научных исследований и разработок проводится ежедневный мониторинг конкурсных и научных грантов с последующей рассылкой информации около 900 исследователям НИУ ВШЭ, а также проверка отчетных материалов по конкурсам и грантам на антиплагиат. В 2024 году сделано более 260 рассылок, включавших информацию о более чем 16,0 тыс. научных проектов и грантов.

В 2024 году количество издаваемых НИУ ВШЭ журналов увеличилось до 29 (<http://www.hse.ru/science/journals>) (26 – в 2023 году). Большая часть материалов находится в открытом доступе полностью или частично. К концу 2024 года все журналы НИУ ВШЭ сохранили свое присутствие в международных базах данных: а) Scopus – 19 журналов; б) Web of Science – суммарно 16 журналов, в т.ч.: SCIE (Science Citation Index Expanded в Web of Science Core Collection) – 2 журнала; ESCI (Emerging Sources Citation Index в Web of Science Core Collection) – 14 журналов; в) RSCI (Russian Science Citation Index на платформе Web of Science) – 17 журналов.

Для студентов и сотрудников НИУ ВШЭ в фонде библиотеки университета доступны более 835 тыс. материалов печатных изданий, в т.ч. монографии и учебники по профилю факультетов, редкие книги, а также более 492 тыс. электронных книг на лицензионных платформах. По подписке предоставлен доступ к 53 платформам электронных ресурсов.

В 2024 году Единый архив социальной и экономической информации реорганизован в Центр трансфера и управления социально-экономической информацией (ЦТУ СЭИ), запущен специализированный портал – единая точка входа в информационные ресурсы научного блока. ЦТУ СЭИ открывает перед учеными и партнерами широкие перспективы для взаимодействия и практического применения научных данных.

В 2024 году на базе ЦТУ СЭИ:

1. Внедрен в опытную эксплуатацию Репозиторий социально-экономической информации НИУ ВШЭ (<https://repo.hse.ru>) – современная цифровая система депонирования, хранения результатов научных исследований и предоставления доступа к ним. В 2024 г. в Репозиторий загружены 92 исследования, включая массивы данных по экономике, первичные данные социологических опросов и полевых исследований.

2. Внедрен в промышленную эксплуатацию веб-сервис (<https://sezam.hse.ru/>) онлайн доступа к внешним научно-информационным ресурсам (базам данных), закупаемым НИУ ВШЭ для осуществления качественной, основанной на данных, исследовательской и образовательной

деятельности. Ежегодно НИУ ВШЭ закупает более 15 баз данных, в том числе по заявкам от подразделений НИУ ВШЭ.

3. Внедрен в опытную эксплуатацию Навигатор грантовой поддержки НИУ ВШЭ и институтов развития (<https://grants.hse.ru/>) для эффективного поиска финансирования инициативных исследований, проводимых командами НИУ ВШЭ.

Издательский дом НИУ ВШЭ в 2024 году продолжил выпуск книжных изданий. Было выпущено 123 книжных издания. Совокупный объем показателей выпуска увеличился на 13% – до 1703 уч.-изд. листов, т.е. книги стали больше по объему, средний объем книги увеличился до 14 уч.-изд. листов (+33%). В общем объеме книжных изданий преобладают научные издания (85%).

Учебно-методическая литература НИУ ВШЭ издавалась в рамках серий «Учебники ВШЭ», «Переводные учебники ВШЭ». Были пополнены научные серии: «Монографии ВШЭ», «Orientalia et Classica», «Polystoria», «Новые источники по истории России». В 2024 году в рамках проекта поддержки серийных монографий по социально-экономическим и гуманитарным наукам был издан первый выпуск серии «Фабрика слов», состоящий из парных книг: сборника рассказов выпускников и преподавателей магистерской программы «Литературное мастерство» Школы филологических наук НИУ ВШЭ «Зал ожидания» и учебно-методического сборника «Горшочек, вари. Рецепты писательской кухни». Наряду с русскоязычными, продолжается издание книг на иностранных языках. Портфель переводов пополняется книгами с правами, перешедшими в общественное достояние, или опубликованными со свободной лицензией (CC).

Все книжные издания выходят с уникальными кодами eLIBRARY Document Number (EDN) – дополнительный навигатор в работе с книгой на этой платформе и размещаются в РИНЦ. По состоянию на конец сентября 2024 года размещено уже 540 книг, в том числе 90 книг в текущем году, 50% размещенных книг входят в ядро цитирования.

### **1.3. Продвижение университета в глобальном пространстве**

НИУ ВШЭ даже в сложных современных условиях попыток изолировать Россию из международной научной и образовательной повестки остается университетом мирового уровня, что подтверждается позициями вуза в мировых рейтингах.

В 2024 году НИУ ВШЭ сохраняет позиции в глобальных институциональных рейтингах: QS World University Rankings – 410 позиция (6 место среди российских университетов), THE World University Rankings – 401-500 позиция (4 место среди российских университетов), ARWU Academic Ranking of World Universities – 701-800 позиция (5 место среди российских университетов), U.S.News & World Report – 584 позиция (5 место среди российских университетов), MosIUR «Три миссии университета» – 135 место (4 место среди российских университетов).

НИУ ВШЭ присутствует в 44 предметных/отраслевых мировых рейтингах QS, THE, ARWU, занимая второе место среди российских университетов по общему количеству позиций и по количеству позиций в ТОП-100. По 21 направлению НИУ ВШЭ лидирует в России, при этом по 6 предметам является единственным российским университетом, представленным в рейтингах. В ТОП-100 предметных и отраслевых рейтингов QS, THE и ARWU НИУ ВШЭ представлен 11 предметами/отраслями, в ТОП-300 занимает 34 позиции. Кроме того, НИУ ВШЭ включен в 17 предметных рейтингов MosIUR «Три миссии университета».

В 2024 году НИУ ВШЭ вошел в ТОП-11 лучших университетов мира (группа Gold) по уровню онлайн-образования (единственный из России в группе Gold) в рейтинге THE Online Learning Rankings 2024.

НИУ ВШЭ единственный российский университет, который представлен в ТОП-100 рейтинга молодых университетов THE Young University Rankings. В 2024 году университет значительно улучшил свои позиции в данном рейтинге, поднявшись на 87 позицию (98 позиция в 2023 году).

В рейтинге по устойчивому развитию QS Sustainability в 2024 году НИУ ВШЭ занимает 2 место среди российских университетов (560 позиция в мире).

По состоянию на 31.12.2024 университет имеет 399 договоров о сотрудничестве с зарубежными партнерами из 61 страны мира. НИУ ВШЭ включен в межстрановые сетевые проекты, инициированные на межгосударственном уровне (Университет ШОС, Сетевой университет БРИКС, Лига университетов БРИКС и Евразийский сетевой университет). В рамках проекта Сетевого университета БРИКС продолжалась работа национального координационного комитета, а также международных тематических групп, в том числе по экономике, координатором которой является НИУ ВШЭ. Под эгидой Сетевого университета БРИКС был проведен Идеатон БРИКС на котором участники собрались для генерации идей и разработки новых решений в области финансовых технологий (FinTech), устойчивого развития и креативных индустрий (всего 66 участников из ведущих вузов, включая НИУ ВШЭ, МГУ, РАНХиГС, РТУ МИРЭА и др). Экспертами выступили представители Минэкономразвития России, Минобрнауки России, а также бизнес-организаций.

Продолжилась работа в рамках подписанной в 2023 году двухлетней программы сотрудничества между НИУ ВШЭ и ЕЭК. Университет развивается в качестве одного из ведущих центров компетенций по вопросам евразийской интеграции и смежным форматам международного регионального сотрудничества, включая процесс формирования Большого Евразийского партнерства (БЕП). НИУ ВШЭ вносит большой вклад в формирование БЕП, осуществляя разработку предложений по перспективным рынкам и приоритетным кооперационным проектам, в том числе в области научно-образовательного сотрудничества. НИУ ВШЭ является институциональным членом международных ассоциаций, альянсов и сетей,

объединяющих ведущие университеты мира в приоритетных для НИУ ВШЭ областях, включая Университетскую сеть по социальным наукам (SSUN), Межуниверситетский Консорциум политических и социальных исследований (ICPSR), Ассоциацию бизнес-школ Азиатско-Тихоокеанского региона (AAPBS), Международную сеть по вопросам политики в сфере возобновляемых источников энергии (Renewable Energy Policy Network for the 21st Century e.V., REN21), Глобальную сеть грамотности в отношении будущего UNESCO и др. В 2024 году НИУ ВШЭ вошел в состав консорциума юридических школ БРИКС. Консорциум призван стать уникальной платформой для объединения и взаимодействия юристов, академического сообщества, специалистов и экспертов из стран БРИКС, способствующей обмену опытом, совместному решению актуальных правовых вопросов и укреплению международного сотрудничества на благо общего развития. В консорциум также входит Федеральный университет Минас-Жерайс (Бразилия), Центр политики БРИКС (Бразилия), Глобальный университет имени О. П. Джиндала (Индия), Шанхайский университет политических наук и права (Китай), Восточно-Китайский университет политики и права (Китай), Университет Претории (ЮАР), Александрийский университет (Египет).

#### **1.4. Развитие кадрового потенциала университета**

Мероприятия в области кадровой политики НИУ ВШЭ в 2024 году были направлены на развитие всех категорий персонала – научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала, молодых сотрудников и приглашенных специалистов. Разнообразие кадрового состава при одновременном обеспечении его высокого качества, возможность реализации талантов всех сотрудников, диверсификация инструментов поддержки являются необходимыми условиями реализации высокопродуктивной образовательной и научно-исследовательской деятельности университета.

#### **Научно-педагогические работники**

В соответствии с Программой развития до 2030 года в 2021-2022 гг. в НИУ ВШЭ были внедрены профессиональные траектории ППС, которые присваиваются при приеме на работу и выходе на очередной конкурс. В 2024 году академическая траектория присвоена 57% ППС, образовательно-методическая – 29%, практико-ориентированная – 24%. Продолжается работа по корректировке профессиональных траекторий ППС под конкретные подразделения с учетом специфики их деятельности. Проведен сбор данных от подразделений о доле в отношении академической, образовательно-методической и практико-ориентированной траектории, которое подразделение считает для себя оптимальным, и подразделениям направлены рекомендации по доле в соотношении траекторий, которых необходимо придерживаться.

На конкурсы ППС в 2024 году на вакансии по 4 кампусам была подана 1 051 заявка, в том числе 224 конкурсных заявки от внешних участников. По результатам было принято решение об избрании на должность ППС 887

человека, из них на 1-3 года избрано 548 человек, на 4-5 лет избрано 338 человек, на бессрочный контракт – 1 человек. По итогам конкурсов ППС в 2024 году контракты на 1-3 года заключили 62% участников, что на 16% больше, чем в 2023 году. Контракты на 4-5 лет заключили 38% участников (в 2023 году эта доля составляла 32%).

Доля молодых исследователей (до 39 лет) в НИУ ВШЭ составляет 55,9%.

Созданы инструменты продуктивного завершения деятельности для заслуженных НПП. По результатам зимнего конкурса ППС 2024 года статус профессор-исследователь присвоен 3 преподавателям. Поддерживается система присвоения статусов профессор/доцентов-исследователей и профессор/доцентов-консультантов с пониженной учебной нагрузкой для НПП с большим трудовым стажем. По результатам летнего конкурса ППС 2024 года установлены и возобновлены статусы профессор-исследователь и профессор-консультант 10 преподавателям. С учетом этих изменений к окончанию отчетного периода достигнуты следующие значения по статусам: 109 преподавателям присвоены почетные статусы ординарных профессоров, 21 из них присвоен статус «заслуженный профессор». 65 преподавателям присвоены статусы профессор-исследователь и доцент-исследователь, из них 26 ординарных профессоров. 7 преподавателям присвоены статусы профессор-консультант и доцент-консультант. Специальные статусы не только обеспечивают индивидуальные условия контрактов НПП, как финансовые, так и социальные, но и выполняют важную мотивационную функцию.

Основные результаты 2024 года.

По результатам отбора в рамках программы привлечения международных постдоков в 2024 году трудоустроены 27 международных специалистов, в том числе с 17 специалистами продлен контракт на следующий год. В ходе проведения рекрутинговой кампании 2024 года в дополнение к традиционным инструментам для размещения объявлений о рекрутинге международных специалистов, которые использовались в предыдущие годы, размещение объявления осуществлялось также на китайском языке на площадках китайских социальных сетей Weibo и Wechat. Рост количества заявок в 2024 году по сравнению с 2023 годом по программе международных постдоков составил 76%.

С декабря 2023 года административное сопровождение процедур отбора международных специалистов в рамках программ международного рекрутинга и процедур международной академической аттестации осуществляет Центр рекрутинга и аттестации международных специалистов.

Продолжена программа приглашения международных специалистов для проведения учебных занятий в дистанционной форме, с заключением до 110 контрактов в год.

По процедуре международного рекрутинга трудоустроено 11 специалистов; всего по таким контрактам в университете работает 102 международных специалиста.

В 2024 году российские постдоки приехали из 17 российских и зарубежных городов, среди которых Болонья (Италия), Вена (Австрия), Владивосток, Дюссельдорф (Германия), Екатеринбург, Казань, Моргантаун (США), Новосибирск, Ханты-Мансийск, и др. Всего за 2018-2024 гг. в Программе приняли участие постдоки из более чем 69 российских и зарубежных городов.

Российские постдоки, завершившие участие в Программе в 2024 году, опубликовали 38 статей с аффилиацией НИУ ВШЭ, среди которых 9 публикаций в списках журналов А и В НИУ ВШЭ. В грантовой деятельности в 2024 году приняли участие 18 российских постдоков. За 2018-2024 гг. российские постдоки опубликовали 608 статей с аффилиацией НИУ ВШЭ, выиграли 55 грантов и приняли участие в более чем 810 конференциях в России и за рубежом.

Согласно данным на конец 2024 года, в НИУ ВШЭ остались работать 40% выпускников программы привлечения российских постдоков, среди которых: 41% – доценты; 18% – научные сотрудники; 10% – старшие преподаватели; 8% – эксперты; 8% – аналитики; остальные 15% – ведущие научные сотрудники, директора центров, заведующие отделами, менеджеры.

В программе «Академический кадровый резерв» осуществляется работа с двумя категориями ННР: «Новые преподаватели» и «Новые исследователи». Отбор участников в программу проводится ежегодно, для кандидатов в категории кадрового резерва действуют специальные критерии отбора. При переходе на второй год программы и по ее окончании к участникам предъявляется варьируемый (в зависимости от категории) набор требований по публикационной активности и уровню преподавательского рейтинга.

В целях дополнительного привлечения в программу перспективных сотрудников в 2023-2024 годы были изменены допустимые для кандидатов в программу возраст (увеличен с 30 до 35 лет) и стаж работы на полной ставке в НИУ ВШЭ (увеличен с 24 до 36 месяцев). В результате произошел рост общей численности участников программы на 45% за последние два года: 2023 г. – 156 чел., 2024 г. – 201 чел., 2025 г. – 226 чел. На 60% увеличилось количество участников категории «Новые преподаватели»: 2023 – 56 чел., 2024 – 82 чел., 2025 – 90 чел. По категории «Новые исследователи» возникла конкурсная ситуация: на 1 год программы конкурс на место по московскому кампусу составил 1,4 человека.

### **Профессиональное развитие сотрудников**

Система профессионального развития сотрудников университета направлена на совершенствование специальных (непосредственно связанных с их деятельностью) и общих компетенций (академическая этика, владение английским языком и т.д.) сотрудников.

Основные результаты 2024 года.

Общая численность прошедших повышение квалификации сотрудников НИУ ВШЭ составила 3498 человек.

В 2024 году оператором системы профессионального развития работников университета являлся Центр повышения квалификации НИУ ВШЭ (далее – ЦПК НИУ ВШЭ), обеспечивающий организацию общеуниверситетских программ повышения квалификации, направленных на развитие общих и специальных компетенций для всех категорий работников (НПР, АУП и УВП). ЦПК НИУ ВШЭ является владельцем автоматизированной системы «Базовый стандарт профессиональных компетенций».

ЦПК НИУ ВШЭ реализуются программы повышения квалификации по развитию общих компетенций: по английскому языку (в Москве и Санкт-Петербурге) («Английский язык. Углубленное изучение General English, уровень Elementary»); «Английский язык. Углубленное изучение General English, направленное на развитие академических навыков, уровень Pre-Intermediate»; «Английский язык. Углубленное изучение General English, направленное на развитие академических навыков, уровень Intermediate» (для ППС и НР), «Английский язык. Углубленное изучение General English с элементами языка общения в профессиональной сфере, уровень Intermediate», «Английский язык. Углубленное изучение General English, направленное на развитие академических навыков, уровень Upper Intermediate» (для ППС и НР), «Английский язык. Углубленное изучение General English с элементами языка общения в профессиональной сфере, уровень Upper Intermediate» (для АУП), «Поддерживающий курс General English, уровень Pre-Advanced», цифровым навыкам («Базовый курс MS Excel», «Расширенные возможности MS Excel», «Экспертные возможности MS Excel»). В 2023 году также организовано обучение НПР по таким специальным программам, как «Анализ данных в R. Базовый уровень» и «Основы преподавания дисциплин Data Culture в условиях независимых измерений».

В 2024 году ЦПК НИУ ВШЭ организовано обучение сотрудников по программам повышения квалификации в области ИИ: «Основные понятия искусственного интеллекта и применение его для решения задач в рамках специальности (базовый уровень)» – 276 чел., «Основные понятия искусственного интеллекта и применение его для решения задач в рамках специальности (продвинутый уровень)» – 90 чел., «Основные понятия искусственного интеллекта и применение в различных областях» – 288 чел., «Искусственный интеллект для преподавания различных дисциплин» – 182 чел., «Применение генеративного искусственного интеллекта для решения рутинных задач» – 441 чел.

В 2024 году для работников Университета были реализованы индивидуальные карьерные консультации, сервис по поиску работы в рамках Университета, возможность порекомендовать «друга» для рассмотрения на возможные вакантные позиции в НИУ ВШЭ.

С целью осуществления профессионального развития НПП и обеспечения высокого качества англоязычных публикаций в НИУ ВШЭ функционирует Центр академического письма, на базе которого реализуются курсы, практикумы и семинары по развитию навыков академического письма на английском языке, проводятся мероприятия для сотрудников. В 2024 году Центр провел 770 индивидуальных консультаций по редактированию научных статей для 190 авторов, 6 курсов, 4 практикума, 16 семинаров, День открытых дверей с 8 семинарами, образовательно-диагностический модуль Finding Your Way to Research Writing для кадрового резерва и постдоков (110 участников).

В 2024 году принято решение о создании Корпоративной академии – образовательного подразделения, направленного на реализацию кадровой политики в части развития талантов для решения стратегических задач университета. Задачами Корпоративной академии станут:

- формирование комплексной системы программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки с учетом профилей компетенций работников и их персональных результатов оценки потенциала;

- разработка профилей компетенций работников университета, формирование оценочных инструментов, внедрение индивидуальных планов развития, формирование карьерных траекторий для административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала;

- организация направления работников на прохождение независимой оценки квалификации;

- разработка программ наставничества;

- формирование корпоративного сообщества внутри университета через площадки для коммуникации и выстраивание горизонтальных связей;

- участие в развитии корпоративной культуры, трансляции ценностей и целей университета;

- разработка системы и новых форматов нематериальных поощрений, и, как следствие, повышение лояльности и вовлеченности работников.

#### **Административный персонал**

Кадровая политика НИУ ВШЭ в отношении административного и вспомогательного персонала включает меры по непрерывному развитию их компетенций и повышению производительности труда, в том числе за счет автоматизации ключевых административных процессов.

Основные результаты 2024 года.

Для вовлечения административных сотрудников в совершенствование системы управления университетом действует программа «Административный кадровый резерв». Программа формирует пул высокопотенциальных сотрудников и создает условия для их профессионального роста. Проектный командный формат программы позволяет участникам проектировать организационные инновации, обеспечивает снятие межфункциональных барьеров, формирует сообщество специалистов, активно участвующих в задачах по развитию университета.

Общая численность участников программы «Административный кадровый резерв» в 2024 году составила 85 человек. В рамках программы проведено 2 выездных семинара, посвященных проектной культуре и проектному менеджменту в университете (103 участника, включая выпускников), 3 мастер-класса по публичным выступлениям (124 участника), 2 вебинара по управлению проектами (62 участника), встреча-дискуссия о предпринимательском подходе к реализации проектов (17 участников).

В 2024 году участниками программы «Административный кадровый резерв» 1 и 2 года участия реализуется 14 проектов, из них 7 проектов реализуются совместно с участниками академического кадрового резерва, 3 проекта реализуются в формате проектной задачи подразделения-заказчика, в 11 командах руководителем выступает участник административного кадрового резерва.

В 2024 году реализован проект «Кадровый дашборд» – сервис для руководителей, позволяющий в режиме реального времени отслеживать сводные аналитические данные по персоналу.

Реализован проект «Визуализация графика отпусков в ЕЛК» – удобный инструмент для обзора, планирования и принятия решения о согласовании переноса или предоставления отпуска работников Университета.

Проведено 6 обучающих вебинаров для административного персонала по работе с новыми сервисами, в которых приняли участие более 500 человек.

В 2024 году Управлением персонала и Цифровым блоком внедрен новый инструмент – кадровый электронный документооборот (КЭДО) – система, позволяющая работникам и работодателю подписывать кадровые документы с использованием электронной подписи. Решение интегрировано с платформой Госключ, обеспечивая простоту и надежность процесса. Одним из ключевых преимуществ КЭДО является возможность дистанционного подписания документов, независимо от местоположения работника.

В 2022 году был запущен проект «Цифровой кадровый резерв», в рамках которого студенты осваивают на практике цифровые профессии, участвуют в процессах цифровой трансформации вуза, в разработке и поддержке цифровых сервисов университета, в формировании базы знаний цифровых сервисов для нужд университета. За три года успешно реализованы 3 потока программы, на которые было подано 223 заявок на участие, из них 87 – в 2024 году. В 2024 году конкурс составил 6 человек на место. Количество направлений стажировки увеличилось с 3 до 7. Стажерскую программу прошли 17 студентов, из них 7 были трудоустроены в подразделения Цифрового блока по итогам прохождения стажировки.

В 2024 году 312 сотрудников прошли тренинги и обучающие программы, что положительно сказалось на их профессиональных и личностных навыках. Основными темами тренингов стали: кросс-функциональное взаимодействие в команде, практика методов построения эффективной коммуникации, методы обратной связи в командах и развитие лидерского потенциала у руководителей.

Кроме того, идет работа над созданием нового положения о наградах и поощрениях, направленного на формирование прозрачной системы признания достижений сотрудников.

### **Социальная ответственность университета**

Повышение социальной ответственности НИУ ВШЭ как работодателя включает расширение социального пакета для работников, социальную поддержку обучающихся, дополнительные меры помощи работникам и студентам.

Основные результаты 2024 года.

В целях расширения возможностей получения плановой и экстренной медицинской помощи были заключены корпоративные договоры добровольного медицинского страхования (ДМС) с СК «Согласие» и ЛРЦ Минэкономразвития. Полисы ДМС работникам НИУ ВШЭ софинансируются со стороны Университета.

Все иностранные и российские специалисты, привлеченные к работе в НИУ ВШЭ с международного рынка труда, обеспечены страховыми медицинскими полисами по договору ДМС, обслуживание по программе ДМС обеспечивается на английском языке. Также для иностранных специалистов было организовано проведение обязательного медицинского освидетельствования. В 2024 году к ДМС было прикреплено 2797 сотрудников.

В 2024 году лицензию на ведение медицинской деятельности имеют 14 медпунктов: в Москве – 11, в том числе 4 медпункта в Лицее НИУ ВШЭ (Москва); по одному медпункту в кампусах в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми.

Создан личный медицинский кабинет (ЛМК) для обучающихся и работников НИУ ВШЭ на базе Единого личного кабинета (ЕЛК).

В рамках программы «Врач в Вышке» для работников были организованы дни посещения профильных специалистов с предварительной консультацией врача терапевта, а также лабораторное исследование.

В НИУ ВШЭ предоставляется материальная помощь работникам в случае рождения/усыновления (удочерения) ребенка, смерти близких родственников и членов семьи, а также в случае призыва на военную службу по мобилизации в Вооруженные силы Российской Федерации работника НИУ ВШЭ или его близких родственников (супруг, дети). В 2024 году 170 сотрудников получили материальную помощь.

В НИУ ВШЭ оказывается материальная помощь работникам и ранее работавшим в НИУ ВШЭ ветеранам Великой Отечественной войны. В 2024 году материальная помощь была оказана 7 ветеранам.

В НИУ ВШЭ была разработана программа дополнительной социальной поддержки в виде материальной помощи сотрудникам с инвалидностью, а также дополнительное софинансирование при оформлении полиса ДМС. Количество обратившихся сотрудников с инвалидностью в 2024 году: Москва – 127, Нижний Новгород – 17, Пермь – 8, Санкт-Петербург – 19.

Для детей сотрудников и студентов в НИУ ВШЭ работают Детские комнаты и комнаты матери и ребенка. Проводятся мероприятия для детей сотрудников, например, ежегодная выставка работ детского творчества к Дню защиты детей, Новогодняя елка для детей сотрудников НИУ ВШЭ, в рамках акции «Портфель первоклассника» выданы 250 наборов канцелярских товаров родителям первоклассников-сотрудникам НИУ ВШЭ.

НИУ ВШЭ сотрудничает с фитнес-клубами, бассейнами, йога-студиями и т.п. в части предоставления корпоративных скидок сотрудникам и студентам. Для студентов разработана специальная программа предоставления корпоративных скидок. В 2024 году сотрудниками и студентами НИУ ВШЭ приобретено более 1500 абонементов в сети фитнес-клубов.

Студенты, обучающиеся по очной форме, имеют возможность получить бесплатные путевки в дома отдыха и пансионаты Подмосковья в период зимних и летних каникул. В первую очередь такие путевки предоставляются нуждающимся и социально незащищенным студентам. В 2024 году были распределены 156 путевок.

С 2023 г. в НИУ ВШЭ запущена программа лояльности «Театры». Сотрудники и студенты могут воспользоваться корпоративными скидками в ряд театров и концертных площадок Москвы, участвующих в программах лояльности НИУ ВШЭ. В рамках программы по корпоративным скидкам студентами и сотрудниками приобретено более 5 000 билетов на культурные и развлекательные мероприятия.

### **1.5. Развитие цифрового университета**

Цифровая трансформация университета направлена на обеспечение перехода на качественно новый уровень научных, образовательных и управленческих процессов, повышение доступности образовательных программ и сервисов университета для студентов, сотрудников, партнеров университета через внедрение цифровых и сетевых инструментов.

Основные результаты 2024 года.

#### **Внедрение цифровых технологий в образовательную деятельность**

Обеспечено развитие экосистемы цифровых сервисов и решений для ДПО: разработана, протестирована и подготовлена к внедрению КИС ДПО.

- Введена в эксплуатацию Корпоративная информационная система ДПО (КИС ДПО) НИУ ВШЭ (<https://busedu.hse.ru/>). На базе системы реализован полный цикл работы с учебными планами, договорами, приказами и выходными документами по слушателям ДПО. Система интегрирована с платежными сервисами (pay.hse.ru, СБОЛ), информационной системой бухгалтерского учета (БГУ), системой управления мастер-данными (МДМ), корпоративными LMS, системой электронного документооборота НИУ ВШЭ (СЭД). Расширены функциональные возможности корпоративной информационной системы ДПО по формированию выходных документов для слушателей программ ДПО – выпускников НИУ ВШЭ. Модернизирован интерфейс личного кабинета слушателя ДПО и личного кабинета

юридического лица, в том числе внедрен дополнительный сервис «Мои события» в личном кабинете слушателя ДПО в целях обработки заявок на участие в мероприятиях ДПО.

- Существенно доработана система учета контингента обучающихся по программам высшего образования HSE.Reg. Реализованы интеграции системы HSE.Reg с системами, участвующими в образовательном процессе (SmartLMS, SmartPlan (система формирования учебных планов), SmartPro (система управления образовательной проектной деятельностью), SmartWay (система управления индивидуальными образовательными треками), РУЗ (система расписания учебных занятий), портал hse.ru). Реализован функционал для проверки и подтверждения назначения стипендии. Существенно повышено удобство работы в системе, проведены работы по повышению качества данных в системе.

- Выполнена доработка HSE.Reg Нагрузка, реализован функционал для работы с инициативной нагрузкой преподавателя. Автоматизировано назначение инициативной нагрузки на основе документов и процессов, проводимых в рамках образовательной деятельности в системе HSE.Reg, добавлена возможность назначения нагрузки преподавателям на основе финансовых приказов, доработана ролевая модель, что существенно повышает прозрачность процессов и упрощает контроль.

- Введен в эксплуатацию модуль «Платные услуги» для учетной системы HSE.Reg. Модуль обеспечивает упорядочение учета и передачу сведений в информационную систему бухгалтерского учета БГУ по договорам и дополнительным соглашениям со студентами. Реализация учета в HSE.Reg позволяет обеспечивать автоматизированные массовые операции с договорами, такие как ежегодная индексация. Подготовлен и протестирован сервис для передачи данных в новый платежный сервис НИУ ВШЭ на базе ЕЛК. Разработан единый регистр хранения договоров приемной кампании в системе HSE.Reg с целью получения сведений из АИС ПК (система приема) по результатам зачисления на места с оплатой обучения и обеспечения дальнейшего учета по этим договорам в рамках жизненного цикла студента.

- Выполнено обновление механизмов работы со вступительными испытаниями в учетной системе SmartReg для приемной кампании аспирантуры. Разработано автоматизированное рабочее место, которое позволяет упорядочить назначения на вступительные испытания, работу с ведомостями, направление уведомлений для абитуриентов. Реализована прямая интеграция с HSE.Reg для передачи приказов и сведений по зачисленным аспирантам.

- Произведена модернизация системы учета контингента обучающихся HSE.Reg в соответствии с новой редакцией ПОПАТКУС (Положение о промежуточной аттестации и текущем контроле успеваемости студентов НИУ ВШЭ), реализован новый бизнес-процесс работы с повторным изучением дисциплины (новый вид специального ИУП, новый вид приказа).

- Существенно модернизирована информационная система приема в НИУ ВШЭ для программ бакалавриата и специалитета (АИС ПК) (<https://pk.hse.ru>) в соответствии с обновленными правилами приема. Расширен функционал взаимодействия с суперсервисом «Поступление в вуз онлайн», модифицирован процесс приема заявок на целевое обучение. Произведены работы по улучшению производительности и стабильности работы информационной системы.

- В рамках работ по улучшению пользовательского пути, существенно доработан функционал в системе ПУД, упрощена работа преподавателя по разработке программы учебной дисциплины, сокращено количество действий в системе, логика работы построена по принципу единого окна.

- Запущено в эксплуатацию новое web-приложение для просмотра электронного приложения к диплому НИУ ВШЭ. Теперь выполнив поиск документа об образовании (<https://diplom.hse.ru/>) можно увидеть ссылку на приложение к диплому. Кроме этого, реализовано отображение документов по программам ДПО, выданных с 01.02.2024 г.

- В едином личном кабинете (ЕЛК) реализован раздел «Я – декан», обеспечивающий предоставление руководству факультетов комплексной отчетной информации по реализации образовательных программ и достижению показателей эффективности образовательного процесса.

- С использованием Суперкомпьютерного комплекса университета в рамках образовательной деятельности выполнено более 70 учебных проектов и курсов (накопленный итог с момента создания суперкомпьютерного комплекса).

#### **Внедрение цифровых технологий в научную деятельность**

Для корпоративной информационной системы управления научным центром (КИС СУПНЦ) произведены доработки сервисов аналитической отчетности, оптимизирована работа системы в части хранения и структуры данных. Добавлена интеграция с Superset (визуализация отчетности) для обеспечения доступности и прозрачности научных показателей руководителям подразделений.

С использованием Суперкомпьютерного комплекса университета в рамках научной деятельности выполнено более 400 научных проектов (накопленный итог с момента создания суперкомпьютерного комплекса).

#### **Внедрение цифровых сквозных технологий в административно-управленческую деятельность**

В 2024 году автоматизирован процесс заключения соглашений об электронном взаимодействии с подписанием УНЭП, автоматизирован процесс формирования, согласования и утверждения номенклатуры дел по всем подразделениям, обеспечена возможность обмена документами НИУ ВШЭ по стандарту МЭДО ДСП. Произведена оптимизация процесса закупочной деятельности и интеграция со смежными финансово-аналитическими и закупочными системами, создан отдельный документопоток «Рамочные договоры закупок».

Интеграция СЭД с учетной системой HSE.Reg обеспечила обновление в СЭД документопотоков по приказам об образовании. Увеличено количество приказов, которые поступают из учетной системы HSE.reg, что позволило снизить трудозатраты менеджеров (ранее требовалось заполнять данные в 2-х системах), обеспечило консистентность и достоверность данных в обеих системах.

Интеграция СЭД с КИС ДПО обеспечила добавление документопотоков по договорам об образовании и связанным документам с возможностью подписания электронной подписью. Данные нововведения позволили ускорить процесс заключения договоров, снизили трудозатраты менеджеров и обеспечили более прозрачный процесс заключения договоров о дополнительном образовании.

Запущен новый документопоток в рамках интеграции СЭД с АИС ПК – дополнительное соглашение к договору. Соглашение можно подписать как посредством ЕПГУ, так и в рамках использования личного кабинета абитуриента НИУ ВШЭ.

В СЭД автоматизирован процесс обработки документов при повторном приеме ППС, добавлены дополнительные механизмы контроля данных при заключении ГПД по различным направлениям деятельности, реализован обмен данными подразделений, сотрудников и физических лиц с кампусами в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми.

В рамках внедрения кадрового электронного документооборота (КЭДО) в СЭД реализовано подписание документов при помощи УКЭП/УНЭП в процессах: прием на работу, предоставление отпуска, изменение условий трудового договора, увольнения, награждения. В СЭД добавление интеграция с приложением Госключ, что обеспечило оперативное подписание документов со стороны работника и повысило доверие к КЭДО.

В СЭД реализовано электронное подписание приказов по финансовой работе, что позволило отказаться от приказов на бумажном носителе.

Внедрена интеграция между информационной системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системой) и системой массовых рассылок Unisender, призванная облегчить реализацию планов подразделений НИУ ВШЭ по маркетинговому сопровождению образовательных программ, а также обеспечить лучшую информационную защищенность клиентских данных. Реализована автоматическая актуализация списков сотрудников и оргструктуры в CRM-системе за счет интеграции с MDM-системой, что в будущем позволит повысить информированность сотрудников о происходящих в университете процессах за счет контролируемой доставки электронных писем, снизит нагрузку на обеспечивающие подразделения по обновлению списков сотрудников для целей внутренних коммуникаций.

В CRM-системе внедрены процессы сопровождения университетских мероприятий (регистрация, формирование QR-кода (билета) для прохода на мероприятие, триггеры движения между этапами). Реализованные процессы

проходят апробацию на 1-м Московском форуме дополнительного образования, организуемом НИУ ВШЭ.

В промышленную эксплуатацию на корпоративном портале внедрен сервис модерации и регистрации на бесплатные мероприятия подразделений дополнительного образования. Реализована его интеграция с CRM-системой и личным кабинетом слушателя ДПО. В перспективе данный сервис может быть также использован для регистрации на внеучебные студенческие мероприятия.

Реализованы автоматизированные сбор и очистка данных об успеваемости студентов и заявок в техническую поддержку с целью формирования датасетов обучения ИИ-помощников для сотрудников и студентов.

В мобильном приложении для студентов и сотрудников HSE App X в пилотном режиме реализована возможность просмотра назначенных на сотрудника задач из Системы электронного документооборота. В последующем запланирован отказ от ранее существовавшего приложения по работе с документами в НИУ ВШЭ.

Реализована автоматическая классификация сотрудников по категориям (профессорско-преподавательский состав, научные работники, административные сотрудники) в ЕЛК с целью улучшения целевого представления сервисов.

Продолжена работа по нормативному закреплению локальными нормативными актами (ЛНА) порядка работы и ответственных за работу с нормативно-справочной информацией (НСИ) университета. В частности, приняты ЛНА, касающиеся НСИ высшего образования и финансово-управленческого учета.

В целях совершенствования управления нормативно-справочной информацией реализована система поиска и выявления ошибок и несоответствий в НСИ. Система в том числе включает визуальный отчет, в реальном времени демонстрирующий все ошибки обмена НСИ между информационными системами университета, что позволяет оперативно находить и устранять все возникающие ошибки и несоответствия в данных.

Реализованы дополнительные автоматизированные проверки НСИ в системах-источниках для общего повышения качества данных. Дополнительные проверки позволяют на стадии выгрузки НСИ в централизованную систему управления НСИ формировать перечень ошибочных данных для их исправления.

В целях упрощения поиска данных по сотрудникам и студентам – пользователям информационных систем университета, информация о централизованной организационной структуре, а также справочники сотрудников и студентов были синхронизированы между системами управления НСИ, Единым личным кабинетом, Мобильным приложением и корпоративным Яндекс.Мессенджером.

Организовано тиражирование разработанных интеграционных механизмов для кампусов НИУ ВШЭ между новой системой рекрутинга и учета слушателей маркетплейса НИУ ВШЭ и КИС бухгалтерского и налогового учета комплексной финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ, а также с системой электронного документооборота, что позволит подписывать с помощью ЭЦП приказы и выпускные квалификационные документы.

Качественное развитие цифровых систем ВШЭ подтверждается интенсивностью работы технической поддержки. Так, количество обращений в техподдержку КИС кадрового учета, расчета заработной платы и стипендий комплексной финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ снизилось на треть по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Это свидетельствует о повышении стабильности работы системы.

В эксплуатацию введен сервис, основанный на алгоритмах машинного обучения, определяющий тип запроса пользователей цифровых сервисов НИУ ВШЭ в техподдержку на основании контента запроса. Также создан пайплайн моделей с элементами машинного обучения для подготовки инструкций для техподдержки пользователей на основании исторических данных об обращениях пользователей в техподдержку. В настоящее время он проходит апробацию и донастройку.

Организовано получение материально-ответственными лицами (МОЛ) НИУ ВШЭ сертификатов электронной подписи в УЦ Федерального Казначейства. Планируется использование УКЭП при последующем переводе документооборота по учету имущества с бумажного в электронный вид в соответствии с требованиями законодательства.

Введена в опытную эксплуатацию система «Инвентаризация и управление имуществом» (ИУИ) в части учета материальных запасов. Система ИУИ разработана на платформе 1С и интегрирована с бухгалтерской системой БГУ. Система позволяет оформлять первичные документы бухгалтерского учета в электронном виде, подписывать УКЭП и обмениваться ими с системой БГУ. В режиме реального времени МОЛы получают актуальную информацию о поступлении, перемещении и списании материальных запасов, могут формировать отчеты в любом необходимом разрезе. По мере запуска в эксплуатацию новых модулей, МОЛам будет открываться доступ к новой функциональности системы «Инвентаризация и управление имуществом».

Автоматизирован процесс воинского учета в НИУ ВШЭ, доработано подписание справок об отсрочке УКЭП, что позволяет студентам получать справки электронно и предоставлять их в военные комиссариаты.

В 2024 году отделом суперкомпьютерного моделирования НИУ ВШЭ была разработана новая версия системы «HPC TaskMaster» для мониторинга вычислительных задач пользователей и повышения эффективности суперкомпьютера «CHARISMa». Система также позволяет заместителям деканов по научной работе отслеживать работу сотрудников

соответствующих факультетов и институтов на суперкомпьютере. Новая версия системы базируется исключительно на программном обеспечении с открытым исходным кодом и не зависит от проприетарного зарубежного ПО. Система входит в Реестр отечественного программного обеспечения (реестровая запись №18920).

### **Информационная безопасность и импортозамещение**

В 2023 году в НИУ ВШЭ был инициирован и продолжен реализацию в 2024 году проект по развитию интегрированной программы развития в целях обеспечения информационной безопасности и импортозамещения. Проект включает комплекс мероприятий по повышению защиты данных пользователей корпоративных информационных систем.

В 2024 году было актуализировано Положение об обработке персональных данных, продолжается отказ от проприетарных технологий Microsoft и переход информационных систем ВШЭ на авторизацию и аутентификацию пользователей с помощью свободного программного обеспечения KeyCloak, осуществляется перенос потоков событий информационных систем на отечественное решение Kaspersky KUMA с отказом от использовавшегося ранее импортного решения Elastic Search, развернута пилотная площадка системы автоматизации бизнес-процессов на базе СПО Camunda.

Продолжена работа по определению правил, методов и подходов к обеспечению информационной безопасности, в частности, принята Политика защиты вычислительной сети НИУ ВШЭ.

НИУ ВШЭ активно развивает партнерские отношения с ведущими российскими компаниями, такими как «1С», Яндекс, VK, Сбер, МТС и другими. Все цифровые решения для административно-управленческих процессов реализуются на отечественной технологической платформе 1С, специалисты вендора привлекаются к проектированию сложных и высоконагруженных систем университета. В рамках сотрудничества с Яндексом университет является одним из самых крупных корпоративных пользователей сервисов Яндекс 360 в области образования. В области сотрудничества с компанией VK университет развивает использование сервисов платформы VK Видео в образовательных процессах. Централизован бизнес-процесс размещения подразделениями НИУ ВШЭ рекламы образовательных продуктах на крупнейших площадках Яндекс.Директ и VK.Реклама, минуя посреднические организации, что позволяет повышать качество маркетинговых кампаний НИУ ВШЭ. Благодаря сотрудничеству с компанией МТС формируется новый функционал крупнейшей российской платформы видеоконференцсвязи, в частности, такой как сервисы синхронного перевода, контроля внимания участников вебинаров. Добавленную ценность сотрудничеству приносит то, что университет выступает не только как потребитель цифровых решений, но и выполняет дополнительные задачи платформы по разработке новых сервисов.

В 2024 году команда НИУ ВШЭ провела тестирование новой функциональности сервисов Яндекс.Мессенджер, Яндекс.Телемост. Стартовал пилотный проект по внедрению Яндекс.Трекер в проектную деятельность студентов ВШЭ.

### **Развитие цифровой культуры**

В НИУ ВШЭ формируется единое цифровое пространство, включающее технологии информирования, продвижения, обучения, консультирования, поддержки, распространения лучших кейсов и опыта внутри университета и в партнерстве со другими вузами Российской Федерации.

В 2024 году разработан и проведен общеуниверситетский факультатив для студентов «Цифровые технологии в деятельности организации и человека на примере сферы образования и госуправления» с участием руководителей продуктовых направлений Цифрового блока НИУ ВШЭ.

В 2024 году активно развивается единая база знаний цифровых сервисов и систем НИУ ВШЭ, предназначенная для всех пользователей цифровых сервисов, систем и платформ университета – в нее вносятся инструкции по всем изменениям функциональности и по новым цифровым сервисам и системам университета. Выделенные сегменты Базы знаний предназначены для пользователей, для служб технической поддержки и для разработчиков.

Обеспечивается развитие цифровых компетенций работников университета за счет создания единой интерактивной системы отчетности на платформе Superset для оптимизации процесса принятия управленческих решений.

Продолжается реализация мероприятий, направленных на развитие процессного управления – в опытную эксплуатацию внедрена информационная система Storm-bpmn, предоставляющая возможности совместного моделирования, оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов и автоматизации разработки регламентов, разработана программа обучения сотрудников работе в системе, проведено обучение сотрудников.

Разработаны и реализованы три новых программы обучения для работников университета, направленных на развитие цифровой культуры и охватывающих такие предметные области как навыки проектного управления, коммуникаций, а также развитие навыков в области SQL – языка структурированных запросов и работе с базами данных. Количество слушателей программ обучения превысило 170 сотрудников и студентов университета.

Реализуются механизмы привлечения студентов в процессы цифровой трансформации университета. Студенты работают в качестве цифровых ассистентов и помогают пользователям цифровых сервисов в качестве операторов первой линии поддержки «Горячей линии НИУ ВШЭ», поддерживают онлайн-мероприятия, работают в продуктовых командах над развитием цифровых систем и сервисов, тестируют новый функционал цифровых сервисов и систем, являются разработчиками новых цифровых

решений, выполняют исследовательские, проектные и курсовые работы в интересах цифровой трансформации Университета.

В 2024 году цифровыми ассистентами обработаны 49 471 обращение пользователей, что почти в 3 раза больше, чем за 2023 год. Осуществлена поддержка 54 мероприятий в онлайн и гибридном режимах.

В развитие цифровой среды активно привлекаются студенты с ограниченными возможностями здоровья, которые проходят обучение в области цифровых решений университета, работают на «Горячей линии НИУ ВШЭ» и участвуют в работе по тестированию сервисов и выстраиванию взаимовыгодных двусторонних отношений с разработчиками и поставщиками цифровых решений для университета в части обеспечения доступности и удобства цифровых сервисов для лиц с ОВЗ. В 2024 году студенты с ОВЗ получили 2 свидетельства о регистрации произведения (РИД) в области цифровых решений (№ 8.0141-2024, № 8.0137-2024).

Организованы и проведены два Дня открытых дверей «Цифровая Вышка» для студентов других университетов, в которых приняло участие 60 студентов. В ходе мероприятий студенты познакомились с цифровой средой НИУ ВШЭ, получили практический опыт, пройдя клиентский путь в роли студента нашего университета вместе с цифровыми ассистентами.

Проведено 14 индивидуальных и 1 цифровая стажировка для университетов России, в которых приняли участие 43 стажера (из них 29 студентов и 14 сотрудников), в том числе для Южно-Уральского государственного медицинского университета, Самарского государственного технического университета, Курского института развития образования, в ходе которых также проведены консультации по вопросам развития цифровой экосистемы.

Для обеспечения реализации политики цифровой трансформации осуществлена модернизация и развитие цифровой инфраструктуры университета, в т.ч.:

- Проведены работы по модернизации структурированной кабельной системы (СКС) в целях обеспечения проводными каналами связи пунктов общественного питания по адресам: г. Москва, ул. Покровский бульвар, 11 (корпус S); г. Москва, ул. М. Ордынка 17; Московская область, Одинцовский городской округ, пос. ВНИИССОК, ул. Дениса Давыдова, д. 1, д. 3, д. 9; г. Москва, ул. Трифоновская, д.57, стр.1. Это позволило обеспечить стабильное и высокоскоростное подключение к сети во всех пунктах общественного питания.

- Завершен переход на отечественные решения по фильтрации почты, включая внедрение почтового шлюза Kaspersky Security Mail Gateway. Это позволило повысить уровень безопасности почтовых сообщений и обеспечить их защиту от внешних угроз.

- Проведена модернизация аппаратной и программной части сервисов Вышка.Диск, внешних DNS-серверов, сервисы VPN для студентов и сотрудников, радиус-серверы, а также WSUS для обновления рабочих станций

НИУ ВШЭ. Это позволило значительно улучшить производительность и надежность этих сервисов, обеспечивая бесперебойную работу всех пользователей.

- В зданиях и сооружениях НИУ ВШЭ в Москве были унифицированы сети беспроводного доступа HSE.Work, HSE.Student, HSE.Guest. Это позволило повысить безопасность и сделать более доступными сервисы беспроводного доступа в сеть Интернет для студентов, сотрудников и гостей Университета.

- Проведена модернизация системы резервного копирования, что позволило повысить надежность хранения данных и обеспечить их быстрое восстановление в случае сбоев.

- В целях повышения производительности и отказоустойчивости была проведена модернизация кластера виртуализации по адресу: г. Москва, Покровский бульвар, дом 11, в том числе добавлены два дополнительных хоста виртуализации, обеспечено подключение хостов и СХД двумя коммутаторами.

- Созданы и оборудованы пять новых call-центров для подразделений Университета. Это позволяет более эффективно обрабатывать звонки и обращения от сотрудников и студентов.

- В компьютерном классе, расположенном по адресу: г. Москва, Покровский бульвар, дом 11, была произведена замена устаревших ноутбуков на новые в количестве 31 единицы. Это позволяет обеспечить более современную и эффективную среду для обучения и работы.

- В здании, расположенном по адресу: г. Москва, Старая Басманная улица, дом 21/4, корпус Б, были модернизированы 33 линии Wi-Fi, что обеспечило более стабильное и быстрое подключение к интернету для всех пользователей.

- С использованием мощностей суперкомпьютерного комплекса НИУ ВШЭ была проведена совместная олимпиада Яндекс.образование и Факультета компьютерных наук по искусственному интеллекту и анализу данных AIDAО. Для участников олимпиады было подготовлено программное окружение, аналогичное Google Colab – популярному сервису для работы с ИИ. Для разработки и обучения моделей ИИ участникам были предоставлен доступ к локально установленному сервису JupyterHub с изолированными Jupyter-ноутбуками, запущенными на вычислительных узлах суперкомпьютера sHARISMa. Каждый ноутбук имел доступ к 1 GPU NVIDIA V100 и 8 ядрам процессора. В процессе решения задач участники могли воспользоваться заранее загруженными датасетами и моделями, либо использовать внешний сервис HuggingFace.

## **1.6. Вклад университета в развитие системы образования России, взаимодействие университета и общества**

Университет реализует проекты, направленные на обеспечение вклада в развитие системы образования России, регионов и отраслей экономики, взаимодействие университета и общества, в рамках всех направлений

деятельности. Эти проекты создают ценность не только для партнеров, но и для университета, наполняют портфель продуктов новыми сетевыми образовательными программами, научно-исследовательскими и инновационными проектами; позволяют создавать новые «зеркальные лаборатории» и привлекать высокопродуктивных сотрудников в научно-образовательные коллективы; дают возможность студентам приобретать компетенции в рамках новых форматов обучения служением и студенческих экспедиций. Поэтому в данном разделе представлены лишь ключевые проекты, которые являются сквозными для интеграции процессов, сотрудников и студентов университета в целях развития территорий, регионов, отдельных образовательных организаций.

Основные результаты 2024 года.

### **Программа «Университетское партнерство»**

В рамках программы «Университетское партнерство» в 2024 году стажировки прошли 1017 сотрудников региональных университетов и научных организаций. Стажировки содержательно представлены в трех треках: административном, преподавательском и исследовательском, что позволяет вузовским командам и индивидуальным стажерам определить свои стратегические предпочтения. Результатами стажировок являются: разработка планов совместных исследований, разработка/доработка учебных планов образовательных программ, рабочих программ дисциплин; разработка/доработка локальных нормативных актов, дорожных карт/проектов развития по направлениям деятельности организации/подразделения организации; освоение новых методик и инструментов преподавания, навыки работы с программными продуктами, базами данных; проекты цифровизации направлений деятельности университетов; договоры о сетевой форме реализации образовательных программ с использованием онлайн-курсов НИУ ВШЭ.

В рамках проекта стажировок активно развивается направление цифровых стажировок в групповом формате. Цифровые групповые стажировки охватывают практически все направления деятельности университета: за весь период реализации были проведены стажировки по 68 тематикам (в т.ч. в 2024 году – по 20 тематикам).

В октябре 2024 года проведена вторая «Экспертная конвенция руководителей стажировок НИУ ВШЭ». Стажировка представляет участникам возможность познакомиться с различными сценариями профессионального развития преподавателей, проработать с экспертами вопросы, касающиеся профессионального развития преподавателя по академической, образовательно-методической, практико-ориентированной траекториям. В качестве тем для обсуждения в 2024 году были направления развития программы стажировки, поиск новых форматов и тематик. Результатами стали:

– предложение 3 новых цифровых групповых стажировок: «Цифровая витрина: как привлекать студентов и слушателей с помощью сайта

вуза», «Методы принятия решений в условиях неопределенности в преподавании дисциплин менеджмента», «Геймификация обучения при преподавании иностранного языка в вузе»;

– включение трека «Педагогический дизайн и упаковка образовательных продуктов в ДПО» в программу стажировки «Профессиональное развитие преподавателей университета: конструктор возможностей»;

– стажировки для научных сотрудников с передовыми научными центрами НИУ ВШЭ, с проектами «Зеркальных лабораторий».

Центр университетского партнерства осуществляет не только организационную, но и методическую поддержку руководителей стажировок. В 2024 году в рамках сотрудничества Центра университетского партнерства с программой «Административный кадровый резерв» НИУ ВШЭ реализован проект «Дизайн-бюро» – консультационный сервис для сотрудников НИУ ВШЭ по формированию и упаковке программ цифровых групповых стажировок.

В рамках проекта «Развитие цифровой культуры» осуществляется развитие цифрового сообщества вузов РФ, повышение цифровой культуры и компетенций студентов и сотрудников других университетов посредством проведения цифровых стажировок в групповом и индивидуальном форматах. Университет передает лучшие цифровые практики и опыт вовлечения студентов в цифровую трансформацию другим вузам. В 2024 году в рамках передачи практики «Цифровые ассистенты университета» проведено 14 индивидуальных и 1 цифровая стажировка для университетов России, в которых приняли участие 43 стажера (из них 29 студентов и 14 сотрудников), в том числе для Южно-Уральского государственного медицинского университета, Самарского государственного технического университета, Курского института развития образования.

В проекте «Поддержка журнальных публикаций авторов из российских образовательных и научных организаций» участвуют 11 журналов НИУ ВШЭ (в 2022 г. участвовало 10 журналов). В 2024 году в этих журналах опубликовано 92 статьи региональных авторов (в 2022 году опубликовано 85 статей, в 2023 году – 95 статей), из которых 12 – на английском языке. Проект активно взаимодействует с программой стажировок, с помощью которой стажеры под руководством ученых из НИУ ВШЭ готовят материалы для публикации, как в содержательном, так и в методическом аспекте.

### **Проект «Обучение служением»**

В рамках проекта «Обучение служением» организован проектный офис на базе НИУ ВШЭ, который оказывает методическую, консультационную и экспертную поддержку российским университетам, в том числе:

1. Реализована программа повышения квалификации «Внедрение «обучение служением» на базе Центра знаний «Машук». Участники – 100 университетов России, потенциальные участники пилота программы «Обучение служением».

2. Разработаны и проведены Цифровые стажировки, в том числе «Методика «Обучение служением»»: внедрение в образовательный процесс университета». Участникам стажировок в 2024 году стали более 60 университетов и более 170 участников-сотрудников университетов.

В июне 2024 года на первом заседании Президиума Консорциума по развитию образовательной программы «Обучение служением» в рамках Добро.Конференции был создан Консорциум программы «Обучение служением», в который входят университеты из разных регионов страны. В Консорциуме действуют 6 рабочих групп по направлениям нормативного обеспечения и масштабирования, экспериментальных площадок и развития метода, межуниверситетских проектов и программ мобильности, взаимодействия с НКО, исследований и международного сотрудничества.

В июне 2024 года проведен Форум социальных партнеров федеральной программы «Обучение служением» в г. Ханты-Мансийск (образовательный центр «Добрино»). В Форуме приняло участие более 100 участников со всей России – среди них представители НКО, органов исполнительной власти и вузов, участвующих в программе «Обучение служением».

В 2024 году проведена серия вебинаров для новых университетов в программе («Что такое «Обучение служением. Особенности педагогики и основные понятия», «Факторы успеха. Какие практики ведут к достижению целей «Обучения служением», «Форматы реализации «Обучения служением». Как встроить в образовательную программу?», «Документальное сопровождение образовательных процессов в рамках программы «Обучение служением»).

Обучение служением как тема входит в программу форумов и конференций, участниками которых являются представители университетов страны и НКО: Всемирный фестиваль молодежи в Сочи, Добро.Конференция, Территория смыслов, Форум социального призвания в Ханты-Мансийске, Международный форум гражданского участия #МЫВМЕСТЕ, НеКонференция (НИУ ВШЭ Санкт-Петербург, февраль 2024).

По тематике «Обучение служением» проведено 2 исследования и опубликованы 4 научных статьи в ведущих журналах. Первое исследование – влияния педагогического подхода «Обучение служением» на развитие гражданственности и личностное развитие студентов в 2023-2024 учебных годах. Второе – исследование результатов внедрения модуля «Обучение служением» в образовательные программы высшего образования в 2023-2024 учебных годах. Подготовлен годовой отчет по теме исследования, его результаты представлены на Международном форуме гражданского участия #МЫВМЕСТЕ.

При поддержке Министерства просвещения Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в сентябре 2024 года была запущена Просветительская программа «Обучение служением. Первые». В реализации программы приняли участие 10 109 школьников из 10 регионов: Ростовской области, Ханты-Мансийского

автономного округа – Югры, Амурской области, Нижегородской области, Луганской Народной Республики, Алтайского края, Вологодской области, Тамбовской области, Калужской области и Республики Мордовия. Кроме того, к программе присоединились 174 студента-наставника и 10 педагогов из высших учебных заведений, которые оказывали школьникам экспертную и методическую поддержку на всех этапах работы над проектными решениями. В рамках программы были разработаны методические рекомендации, рабочая тетрадь и обучающие материалы для участников. Социальными партнерами Просветительской программы в 2024 году стали 525 организаций, включая бизнес-компании, некоммерческие организации, благотворительные фонды, муниципальные учреждения. Одним из ключевых мероприятий Просветительской программы стал Чемпионат «Обучение служением. Первые». На участие в Чемпионате было подано 150 заявок, из которых 20 проектов вышли в финальный этап. Заключительный этап, в котором приняли участие 100 финалистов, прошел с 4 по 8 декабря 2024 года в Москве в рамках Международного форума гражданского участия #МЫВМЕСТЕ.

### **Программа поддержки российских школ**

На базе университета продолжает действовать открытая площадка профессионального развития специалистов в области общего образования. Совершенствуется интерфейс взаимодействия университета с общеобразовательными школами в рамках Университетского образовательного округа, сообщества школ, которое включает в себя три вида партнерства: Школа-партнёр, Базовая школа, Распределенный Лицей. Структурой, где происходит разработка, развитие и внедрение новых методик в сфере общего образования, прежде всего, связанных с углубленным изучением большинства школьных предметов, внедрением проектной и исследовательской деятельности в учебный процесс, системой ранней профориентации, является Лицей НИУ ВШЭ. Формирующиеся в его рамках или с его участием образовательные продукты активно транслируются в школы России.

В 2024 году продолжена работа по расширению Университетского образовательного округа, в который в данный момент входят 545 партнерских организации (+26 по сравнению с показателем декабря 2023 года), в их числе: 27 школ распределенного лицея, 219 базовых школ, 299 школ-партнеров. В 2024 году функционируют более 460 профильных классов ВШЭ (прирост на 4% по сравнению с 2023 годом), общее количество обучающихся в которых превысило 8000 учеников (прирост на 23% по сравнению с 2023 годом).

Университет входит в 6 проектов Департамента образования и науки города Москвы по предпрофессиональным классам: ИТ /Инженерный-классы в Московский школе, Предпринимательский класс в Московской школе, Медиакласс в Московский школе, Кадетский класс в Московский школе, Математическая вертикаль, Математическая вертикаль плюс.

В 2024 году продолжилась реализация проекта «учитель-партнер». В рамках проекта оказана методическая поддержка 68 педагогам, которые

становятся амбассадорами образовательных стандартов и образовательных программ университета в своих школах (49 педагогов в 2023 году). С начала 2025 года к набору педагогов кроме факультета социальных наук присоединяются факультет гуманитарных наук и школа иностранных языков, факультет компьютерных наук.

Организовано 20 курсов повышения квалификации для педагогов и администраторов школ, включая 1 инициативную программу повышения квалификации, разработанную и реализованную по заявке заказчика (АНОО «Хорошевская школа»), а также 9 программ повышения квалификации в рамках летней школы Университетского образовательного округа (577 слушателей, что на 40% больше, чем в 2023 году). Общее количество слушателей, прошедших обучение по программам повышения квалификации – 1214 человека.

Проведено 10 вебинаров, направленных на методическую поддержку администраторов и педагогов партнерских школ и продвижение проектов и исследований НИУ ВШЭ в сфере общего образования, сумма просмотров составляет более 4 000.

В рамках недельного онлайн-марафона форума «Стань выше с Вышкой!» проведено 30 образовательных мероприятий, суммарное число просмотров составляет более 10 000. География форума включает 8 зарубежных государств, представленных 5 и более участниками (Монголия, Казахстан, Кыргызстан, Молдавия, Беларусь, Таджикистан, Украина, Румыния), а также на форуме представлены участники из каждого федерального округа – из 77 субъектов РФ.

В декабре 2024 года совместно с Департаментом образования и науки г. Москвы проведен форум «Образовательные мосты: подходы к обучению в старшей школе», целью которого было продемонстрировать педагогический и управленческий опыт работы 15 предвуниверсариев и других московских проектов инновационной старшей школы: предпрофессиональных классов (инженерные, медицинские, ИТ-классы, психолого-педагогические, предпринимательские и медиа-классы), профильных классов; обеспечить коммуникацию с представителями школ с разными моделями и подходами к обучению в старших классах, представителями науки, бизнеса, основного и высшего образования для масштабного обмена опытом и выработки новых решений по построению траекторий профессионального самоопределения старшеклассников. В форуме приняли участие более 1000 представителей управленческих команд и педагогов московских школ, экспертов в сфере образования и представителей науки и бизнеса, а также более 400 школьников – обучающихся школ проекта «Московский предвуниверсарий».

#### **Волонтерское движение**

НИУ ВШЭ выступает одним из лидеров добровольческого студенческого движения и реализует инициативы по вовлечению студентов в социально значимые практики помощи университету, городу и стране, в том числе в партнерстве с федеральными партнерами и некоммерческими

организациями. В рамках волонтерской деятельности можно выделить несколько основных направлений, которые позволяют студентам участвовать в решении значимых социальных проблем: волонтерство общественной безопасности, донорство, интеллектуальное волонтерство, реализация экологических проектов.

За 2024 год Центр лидерства и волонтерства НИУ ВШЭ реализовал 178 проектов совместно с университетом и более чем со 100 партнерами, в число которых входили как НКО и благотворительные фонды, так и представители малого и крупного бизнеса, а благополучателями стали более 90 000 человек. К мероприятиям было привлечено более 1000 волонтеров.

#### Волонтерство общественной безопасности

В 2024 году проведен фестиваль «Вышка – безопасная среда» и мастер-классы по оказанию первой помощи. Акция проходила в партнерстве с Российским Красным Крестом, Российским Союзом Спасателей. Целью работы являлось вовлечение студентов в волонтерство общественной безопасности и помощь в кризисных ситуациях. Цель – вовлечение студентов в волонтерство общественной безопасности и помощь в кризисных ситуациях, а также обучение студентов основам первой помощи, принципам сердечно-легочной реанимации и основам гражданской обороны.

#### Донорство

– В 2024 году было проведено 9 Дней донора совместно с Центром крови ФМБА России и Центром крови им. О.К. Гаврилова, на которых суммарно сдали кровь 352 человека, а помогли в организации 36 волонтеров. В мае 2024 была проведена Неделя Донорства – проект, направленный не только на сбор крови, но и на просвещение в сфере донорства крови и ее компонентов.

– Центр лидерства и волонтерства также поддержал проведение проекта «Донорская ячейка» Добро.Центра НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге. В рамках него 60 человек сдали кровь, а половина из них также вступила в регистр доноров костного мозга.

– Помимо проведения донорских акций, было запущено донорское движение «Пульс Вышки»: медиакоманда проекта начала вести телеграм-канал, в котором рассказывает, почему донорство – важный процесс. В 2025 году движение будет расширяться, под его эгидой будут проходить просветительские мероприятия и Дни донора.

#### Интеллектуальное волонтерство

– 138 выпускникам 4 кампусов НИУ ВШЭ были выданы неформальные приложения к диплому «Кириллица», которые отражают их участие в социальных проектах, реализованных на благо университета, города или страны (проекты представляют собой результат реализации подхода «обучение служением»).

– В течение всего 2024 года студенты-участники медиакоманды Центра лидерства и волонтерства освещали социальную сферу, благотворительность и проекты центра в соцсетях. Всего за 2024 год были выпущены 181 пост

ВКонтакте и 483 поста в Телеграме, включая 8 интервью с активными волонтерами, 9 интервью с представителями НКО, а также 9 выпусков подкаста о благотворительности «Станция Добро». Также интеллектуальные волонтеры занимаются освещением образовательного подхода «обучение служением» в телеграм-канале проекта «Кириллица».

– В рамках проекта «Собиратели историй» 15 студентов создавали дизайнерские биографические книги про преподавателей старшего поколения НИУ ВШЭ и участников Совета Ветеранов. Команде проекта удалось сохранить истории жизни 6 личностей и создать важные артефакты домашнего архива. Издания подготовлены, напечатаны и переданы рассказчикам.

– В ноябре 2024 года студенты организовали десятый, юбилейный школьный фестиваль интеллектуальных игр «Интеллектуальный вороненок» для 61 школьной команды и 388 школьников из 17 регионов России. Фестиваль получил статус турнира, выводящего на Школьный чемпионат России (ШЧР) по интеллектуальным играм 2025 и стал самым массовым и представительным школьным фестивалем текущего сезона.

#### Социальное волонтерство

– Организована акция «Неделя добра», частью которой стали более 20 студентов-волонтеров и более 300 студентов-гостей. В результате мероприятия студенты смогли в понятной и легкой форме приобщиться к волонтерству и благотворительности, узнать много нового и найти студенческие инициативы и проекты по интересам, помочь приютам для животных и сдать на переработку вторсырье.

– Организован проект «Благотворцы. Тепло каждому», в рамках которого студенты НИУ ВШЭ связали 8 шапочек и 8 пледов для младенцев, 3 пледа и 6 шалей для пожилых людей, а затем передали их в благотворительный фонд «Лавка радостей». Активисты проекта создали новую студенческую организацию, которая будет продолжать заниматься благотворительным рукоделием в Университете.

– Добро.Центр НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге при поддержке Центра лидерства и волонтерства реализовал социальный проект «Лапа помощи». Целью являлась интеграция студентов в социальное волонтерство через помощь бездомным животным, а также обучение волонтеров основным правилам взаимодействия с животными. В рамках проекта волонтеры и инициативные авторы проекта провели 3 масштабных выезда в приют, в ходе которых выгуливали собак и учились взаимодействовать с ними.

#### Экологические проекты

Экологическая организация «Зеленая Вышка» в 2024 году уделила большое внимание отдельному сбору отходов в общежитиях и корпусах НИУ ВШЭ. Так, контейнеры для сбора редких фракций на данный момент установлены в 7 общежитиях. Кроме того, студенты установили контейнеры для сбора электронных сигарет в корпусе НИУ ВШЭ на Покровском бульваре и точку сбора редких фракций в корпусе на Малой Ордынке, а также

организовали 8 вывозов вторсырья в специализированные организации – Собирактор и Сборка.

5-6 октября 2024 года в НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург состоялся первый Межкампусный экологический фестиваль «Eco-Fun Festival». Мероприятие было нацелено на продвижение экологической повестки среди студентов всего университета – на фестивале присутствовали студенты из других кампусов НИУ ВШЭ. Фестиваль поспособствовал решению такой острой социальной проблемы, как недостаток осведомленности в области экологии и устойчивого развития среди молодого поколения. Были проведены лекции, направленные на повышение уровня экологической грамотности. Помимо лекций новые знания закреплялись на практике в рамках мастер-классов, дебатов, квизов и кворкингов.

#### Вожатское движение

19 мая 2024 г. в НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург прошел первый Межрегиональный молодежный вожатский форум «Работаю вожатым и радуюсь жизни», на котором собрались дети, вожатые и педагоги.

Помимо образовательной программы, на форуме прошел нетворкинг и обмен опытом, а завершением программы стала рефлексия и песни в орлятском кругу. Инициаторами проведения форума стали студенты питерской Вышки – активисты студенческих педагогических отрядов.

Вожатые СПО «Вышка – детям» в 2024 году провели 4 сезон Школы вожатых, участниками которого стали 130 студентов НИУ ВШЭ. Проект направлен на обучение студентов навыкам вожатого, а также на формирование вожатского сообщества внутри университета. В случае успешного прохождения Школы вожатых студенты получают сертификаты с присвоением квалификации «Вожатый», которые выдаются в рамках соглашения НИУ ВШЭ с Молодежной общероссийской общественной организацией «Российские Студенческие Отряды» (РСО).

В 2024 году вожатые СПО провели первую профориентационную смену для школьников 7-11 классов из ЦФО «КОНСТРУКТИВ» в Учебном центре НИУ ВШЭ «Вороново». Участники смогли погрузиться в мир профессии и выбрать карьерную траекторию.

#### Проект Социальный лифт

В рамках реализации проекта «Социальный лифт» оказывает поддержку талантливым абитуриентам бакалавриата и специалитета, попавшим в трудные жизненные обстоятельства. В случае непоступления на бюджетные места НИУ ВШЭ дает возможность таким абитуриентам получить бесплатное высшее образование за счет средств университета, а также гарантированное место в общежитии и возможность получения дополнительных материальных выплат. Проект реализуется во всех кампусах университета.

Выделяется 10 категорий участников, которые могут подать заявки: дети из семей с низкими доходами, многодетных малообеспеченных семей, проживающие в сельской местности, дети ветеранов боевых действий, дети

умерших (погибших) родителей при исполнении обязанностей военной службы (служебных обязанностей) и другие категории.

За 6 лет реализации проекта «Социального лифта» (с 2019 по 2024 год) было выделено 1 252 места для обучения в НИУ ВШЭ. С 2019 года в проекте «Социальный лифт» приняли участие абитуриенты из более чем 80 субъектов РФ; поступили 989 абитуриентов, из которых 170 прошли на бюджетные места; 814 были зачислены на места за счет средств НИУ ВШЭ.

В 2024 году в проект был внесен ряд нормативных и организационных изменений, скорректирована стратегия информационного сопровождения. Все это позволило привлечь к участию в проекте на 81% абитуриентов больше, чем в 2023 году. Итоговое количество уникальных участников составило 839 человек, подавших 1 139 заявок на участие в 10 категориях из 84 субъектов РФ (+25 регионов к 2023 году). Количество зачисленных за счет средств университета увеличилось и составило 212 абитуриентов (+30% к 2023 году). Так же выросло и число поступивших самостоятельно на бюджетные места участников проекта. Итоговое количество участников проекта, зачисленных в 2024 году в НИУ ВШЭ, составило 288 человек, что на 45% больше, чем в 2023 году.

### **Проекты в интересах городов присутствия университета**

Комплекс проектов в интересах городов присутствия университета, прежде всего, включает культурно-просветительские мероприятия. Например, совместно с Третьяковской галереей запущена программа «Коллоквиум», в рамках которой участники погружаются в тему исследования трансформации социальных отношений и репрезентации человека с инвалидностью в искусстве на протяжении 18–19 вв. В октябре 2023 года НИУ ВШЭ и Московский планетарий подписали соглашение о сотрудничестве, которое направлено на организацию совместных программ практик и стажировок для студентов, мероприятий по популяризации науки, просветительской и исследовательской деятельности.

Реализуется проект студенческих экспедиций «Открываем Россию заново», в котором задействованы все факультеты и кампусы НИУ ВШЭ. В 2024 году в рамках межуниверситетского направления программы поддержано 105 экспедиции; в проекте приняли участие 1700 студентов и наставников. В рамках исследовательского направления было проведено 49 экспедиций в НИУ ВШЭ, в том числе 3 экспедиции из кампуса в Перми и 3 экспедиции из кампуса в Санкт-Петербурге. 738 студентов приняли участие в выездах, в том числе 13 иностранных студентов (Республика Беларусь, Республика Казахстан, Республика Молдова, Таджикистан, Республика Узбекистан). Руководителями исследовательских групп стали 80 человек – преподаватели и научные сотрудники университета.

### **Проекты по исследованиям в интересах государственной молодежной политики**

В рамках деятельности проектно-учебной лаборатории (ПУЛ) «Молодежная политика» в 2024 году подготовлены предложения в

национальный проект «Молодежь и дети». Подготовлена аналитическая записка по результатам 1-го этапа исследования влияния педагогического подхода «Обучение служением» на развитие гражданской ответственности и личностное развитие студентов в 2023-2024 учебном году. Подготовлен аналитический отчет по результатам исследования особенностей формирования российской историко-культурной идентичности российской молодежи в атомной, космической и ИТ-отраслях. Отчет представляет результаты социологического исследования этих категорий молодежи и экспертной разработки подходов к исторической политике в России с точки зрения задач вовлечения молодежи в процессы развития страны. Результаты исследования были представлены на отраслевых форумах и экспертных сессиях.

ПУЛ «Молодежная политика» организована работа по регулярному проведению научных семинаров с выступлением приглашенных ученых из других университетов, экспертов из государственных органов власти, научных сотрудников, преподавателей и стажеров исследователей НИУ ВШЭ. С начала 2024 года на открытых семинарах лаборатории были представлены 20 докладов, посвященных ценностным ориентациям молодежи, исторической памяти и процессам самоидентификации молодежи с Родиной, подходам к оцениванию гражданской идентичности, полезным играм и киберспорту, обучению служением как доказательному педагогическому подходу, студенческим семьям в России и многим другим актуальным темам исследований молодежной политики.

### **1.7. Развитие материально-технической базы и социальной инфраструктуры университета**

В рамках реализации Программы развития до 2030 года основными задачами развития материально-технической базы и социальной инфраструктуры университета являются реализация комплекса мер по доведению обеспеченности университета имущественной инфраструктурой до уровня не ниже среднеотраслевого; формирование в университете современных научных, образовательных и рекреационных пространств, стимулирующих научную и образовательную коммуникацию, проектную работу студентов; внедрение единого стандарта управленческих, информационных и инфраструктурных сервисов, обеспечивающих конкурентоспособность университета на международном уровне; построение системы обеспечения проживания иностранных и иногородних студентов, учитывающей их возможности и предпочтения и основанной на организованном доступе к объектам размещения различных типов и различных форм собственности с требуемыми характеристиками.

#### **Инфраструктура для обучения и работы**

НИУ ВШЭ продолжил создание новых лабораторно-учебных и исследовательских возможностей для обучающихся и сотрудников.

Основные результаты 2024 года.

Располагаемые учебно-лабораторные площади университета составляют 325 тыс. кв. м в Москве и 91,6 тыс. кв. м в других городах

присутствия НИУ ВШЭ. При этом фактически используемая площадь учебно-лабораторных зданий (без учета арендуемых помещений и помещений в безвозмездном пользовании) составляет 315 тыс. кв. м в Москве и 75,6 тыс. кв. м в других кампусах. Часть учебно-лабораторных площадей университета выведены из использования, т.к. находятся в аварийном состоянии (6,3 тыс. кв. м) или в процессе капитального ремонта, реконструкции (16 тыс. кв. м). В связи со значительной численностью приема на программы бакалавриата абитуриентов с высоким уровнем подготовки, поступающих в НИУ ВШЭ за счет внебюджетных средств, эксплуатируемый фонд учебно-лабораторных площадей НИУ ВШЭ в расчете на одного студента (очной формы программ бакалавриата, специалитета, магистратуры) на конец 2024 года составил 7,02 кв. м в Москве, 5,34 кв. м в Санкт-Петербурге, 5,62 кв. м в Нижнем Новгороде и 6,3 кв. м в Перми. НИУ ВШЭ реализует комплекс проектов по реконструкции и строительству учебно-лабораторных, спортивно-оздоровительных и социальных объектов инфраструктуры. Так, в 2024 году:

- Ведутся работы по реконструкции учебного комплекса НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург на Васильевском острове. Мощность, подлежащая вводу в эксплуатацию – 25,6 тыс. кв. метров. Комплекс НИУ ВШЭ расположен на территории памятника истории и культуры федерального значения – Патриотического Института.

- Реализуется проект по строительству общежития на 600 мест в Санкт-Петербурге на ул. Крупской. Мощность, подлежащая вводу в эксплуатацию – 15,9 тыс. кв. метров. Общежитие позволит сократить дефицит площадей для размещения студентов и аспирантов в общежитиях НИУ ВШЭ в г. Санкт-Петербурге.

- Ведутся работы по капитальному ремонту здания общежития по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Крупской, д. 3. лит. Б. Проектом предусмотрена замена инженерного оборудования с использованием современных долговременных материалов, обновление систем пожарной безопасности, устройство новой коммуникационной инфраструктуры. Перечисленные работы предполагают частичный демонтаж существующих межкомнатных перегородок, закладку части дверных проемов, устройство новых проемов и формирование новых функционально значимых пространств. Одновременно с работами по капитальному ремонту внутренних помещений и инженерных систем здания, запланировано проведение работ по капитальному ремонту фасада.

- Закончился капитальный ремонт общежития в Санкт-Петербурге по адресу: ул. Витебская, д.14. В здании заменили все коммуникационные системы: канализацию, водопровод, отопление и электропроводку. В помещениях отремонтировали полы и потолки, в некоторых комнатах сделали перепланировку, чтобы увеличить их размеры. Улучшился и внешний вид жилых комнат, туалетов и кухонь – в них провели ремонт. Помимо этого, в общежитие закупили новую мебель. При реновации здания были учтены пожелания студентов Университета.

- Ведется реконструкция учебного здания НИУ ВШЭ – Нижний Новгород на Большой Печерской улице. Мощность, подлежащая вводу в эксплуатацию – 6,9 тыс. кв. метров. Здание находилось в аварийном состоянии и было не пригодно к дальнейшей эксплуатации. В результате реконструкции студенты и преподаватели кампуса НИУ ВШЭ получают новый комфортабельный учебный корпус.

– Ведется реставрация объекта культурного наследия регионального значения «Особняк Г.И. Симоно, 1898 г., архитектор Р.И. Клейн, П.Н. Позднеев(?)», расположенного по адресу: г. Москва, Шаболовка ул., д. 26, стр. 14, общей площадью 900 кв. метров, с целью организации дополнительного профессионального образования студентов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.

- Реализуется проект по строительству в Москве физкультурно-оздоровительного комплекса с бассейном общей площадью 11 600 кв.м.

- Начат капитальный ремонт здания лицея по адресу: г. Москва, Б. Харитоньевский пер.д. 4.

- Завершился капитальный ремонт кровли в здании общежития по адресу: г. Москва, ул. Михайлова, д. 34.

- Завершились работы по замене окон в здании общежития по адресу: г. Москва, ул. Б. Переяславская, д. 50.

- Проводятся работы по ремонту и реставрации зданий – объектов культурного наследия НИУ ВШЭ в Москве: по адресу ул. Старая Басманная ул., д. 21/4, стр.1 – продолжается ремонт фасада с реставрацией окон, осуществляется подготовка противоаварийных работ; по адресу ул. Шаболовка, д. 26, стр. 14; выполняется капитальный ремонт здания по адресу: ул. Большая Ордынка, д. 47/7, стр. 1.

- В целях повышения качества кампусной инфраструктуры и обеспечения работы дополнительных сервисов («банк рядом») в учебных зданиях заключен договор аренды помещения для установки банкомата Альфа-Банк (Москва, Покровский б-р), Сбербанк (Москва, Шаболовка).

- Улучшение инфраструктуры в кампусах НИУ ВШЭ – Москва достигнуто путем открытия новых современных точек питания (в 2024 году заключены договоры аренды помещений с операторами питания) в 6 учебных корпусах.

- С целью развития студенческих сообществ в НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург и города Санкт-Петербург при поддержке Банка ВТБ реализуется инфраструктурный проект по созданию первого на территории кампуса полноценного культурно-досугового пространства для студентов. Проект помещения на 500 кв.м. включает в себя создание зон для групповой и самостоятельной работы, концертно-театральных представлений и выставочных экспозиций. Данное пространство станет не только точкой притяжения для студентов Вышки, но и всей молодежи города. На данный момент идут активные строительные-монтажные работы, окончательный ввод здания в эксплуатацию запланирован на 2025 год.

- Заключен договор аренды на здание Канатного цеха, расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, линия 25-я В.О., дом 6, корпус 1, литера Б общей площадью 21 750,2 кв. м., для учебных целей. Планируемые к реализации учебные программы: Дизайн, Медиакоммуникации, Прикладная математика и информатика, Прикладной анализ данных и искусственный интеллект, Физика, Компьютерные технологии, системы и сети, UX-аналитика и проектирование информационных систем, Проектирование и разработка высоконагруженных информационных систем, Вычислительная биология и биоинформатика, Машинное обучение и анализ данных, Программирование и анализ данных, Архитектура.

### **Социальная инфраструктура и условия проживания**

НИУ ВШЭ последовательно осуществляет повышение стандарта качества размещения студентов, аспирантов и слушателей университета (в том числе устойчивый доступ к научным и образовательным информационным ресурсам, коворкингам, фитнесу и спортивным сооружениям), развитие арендных домов повышенной комфортности в зависимости от платежеспособного спроса обучающихся, формирует конкурентоспособную социальную инфраструктуру.

Основные результаты 2024 года.

Расширено партнерство между образовательными организациями для обеспечения жильем обучающихся:

а) профессиональная образовательная организация «Университетский колледж БРИКС» (Университетский колледж БРИКС);

б) федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет просвещения»;

в) автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт современного искусства»;

г) федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет);

д) федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта» (РУТ (МИИТ));

е) автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Гинькофф Образование»;

ж) федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»;

з) федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный академический университет гуманитарных наук» (ГАУГН).

2. Произведен ремонт 11 кухонь с заменой мебели и оборудования в общежитии №4. Произведен ремонт душевых с заменой сантехники в СГ «Дубки» (114 квартир) и общежитии №8 (22 квартиры). Произведена замена штор и карнизов, а также мебели в жилых помещениях, проведена модернизация электрической сети для обеспечения безопасности проживающих в общежитии №6 (110 квартир). Закончены работы по оснащению общежитий энергосберегающими осветительными приборами (общежития №3 и №9).

### **1.8. Опыт вуза, предлагаемый к тиражированию в системе высшего образования**

В НИУ ВШЭ накоплен опыт применения оригинальных управленческих практик, способствующих развитию различных направлений деятельности университета. Данный опыт может быть предложен для распространения в российских университетах.

#### **«Зеркальные лаборатории»**

В целях проведения междисциплинарных исследований на основе комплекса компетенций российских университетов и кампусов НИУ ВШЭ университет развивает сетевые формы проведения научных исследований, в том числе в рамках проекта «Зеркальные лаборатории» и Конкурса межкампусных проектов.

Основная цель проекта «Зеркальные лаборатории» – развитие внутрироссийских научных коллабораций, повышение эффективности сотрудничества в исследовательской и образовательной сферах, а также оказание поддержки научным проектам, реализуемым научными структурными подразделениями НИУ ВШЭ совместно с научными подразделениями российских образовательных организаций высшего образования, научных организаций и государственных научных центров России. Финансовая поддержка осуществляется сторонами на паритетных условиях – «зеркально», т. е. обе стороны выделяют на проект равные суммы. При этом НИУ ВШЭ и партнерский университет объединяют свои исследовательские ресурсы: предоставляют друг другу необходимый доступ к оборудованию и данным, обмениваются методиками и научными результатами, проводят друг для друга обучающие семинары, направляют сотрудников на стажировки. Научно-исследовательская работа проводится силами совместной проектной команды, в которую обязательно привлекаются молодые исследователи, студенты и аспиранты.

Среди действующих проектов «Зеркальные лаборатории» сформировался кластер междисциплинарных медицинских исследований: команды ВШЭ взаимодействуют с медицинскими научными центрами, предлагая им свою методологию исследования, совместными усилиями формируются новые подходы к проведению диагностики.

#### **ГосВышка**

Платформа «ГосВышка» стала одним из 5 треков внеучебного развития студентов в университете. Платформа «ГосВышка» была запущена в сентябре 2023 года. На данный момент ее участниками стали более 1800 студентов, аспирантов и выпускников НИУ ВШЭ, было проведено более 100 мероприятий: открытые диалоги, проектные сессии, образовательные интенсивы, лекции и экспертные консультации.

С участниками платформы провели экспертные встречи такие государственные деятели, как губернатор Ямало-Ненецкого автономного округа; глава Республики Северная Осетия-Алания; глава Республики Татарстан; губернатор Камчатского края; заместитель Руководителя Администрации Президента Российской Федерации; заместитель Руководителя Администрации Президента Российской Федерации – пресс-секретарь Президента Российской Федерации; заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации; первый заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации.

Помимо вышеуказанных экспертных встреч участники платформы приняли участие в более чем 50 ключевых для нашей страны мероприятиях, в числе которых Всемирный фестиваль молодежи, Международный молодежный форум в Мастерской управления «Сенеж», Петербургский международный экономический форум, мероприятия в рамках Международной выставки-форума «Россия». Кроме того, участники проекта прошли стажировки в ряде Министерств, Правительстве Москвы, ВЭБ.РФ, Координационном центре Правительства РФ, региональных органах исполнительной и законодательной власти, а также иных организациях государственного сектора.

Платформа «ГосВышка» стремится увеличивать количество партнеров и расширять перечень форматов взаимодействия с организациями и государственными деятелями. Наиболее распространенными форматами мероприятий платформы являются: образовательные интенсивы, лекции, мастер-классы, открытые диалоги, проектные- и кейс- чемпионаты.

В 2024/2025 учебном году впервые реализуется общеуниверситетский факультатив НИУ ВШЭ «ГосВышка: лидерство и управление в государственном секторе». Слушателями факультатива стали студенты всех уровней обучения кампусов НИУ ВШЭ, а также студенты других университетов страны. Численность слушателей факультатива – 1000 человек.

### **Информационная безопасность и импортозамещение**

С 2023 года в НИУ ВШЭ реализуется проект интегрированной программы развития в целях обеспечения информационной безопасности и импортозамещения. Проект включает комплекс мероприятий по повышению защиты данных пользователей корпоративных информационных систем. Разработан регламент подачи уведомления о трансграничной передаче персональных данных, политика обеспечения безопасности информации при управлении парольной информацией НИУ ВШЭ, запущена пилотная площадка размещения ИТ-систем на отечественном системном программном

обеспечении на базе проекта «Маркетплейс образовательных продуктов и сервисов», запущено MVP системы управления авторизацией и аутентификацией пользователей информационных систем НИУ ВШЭ на свободном программном обеспечении (KeyCloak) с одновременным повышением уровня информационной безопасности, осуществлен перенос мобильных приложений университета HSE App X и Вышка.Навигация на серверные мощности НИУ ВШЭ, проведено обновление программного обеспечения приложения Вышка.Навигация для обеспечения большей отказоустойчивости и безопасности, реализованы меры по усилению степени защищенности данных в системе электронного документооборота и в CRM «Битрикс24» за счет развертывания доступа к ней через VPN-соединение без потери функциональности модулей системы.

В части политики информационной безопасности доступ к суперкомпьютеру открыт только с российских IP адресов, проведен аудит сетевого взаимодействия между серверами и внешней сетью Интернет, проведено обучение и тестирование работников на противодействие фишинговым атакам, внедрен ежедневный аудит групп администрирования на уровне Центра ИБ и администраторов домена, ужесточены правила обоснования доступа для каждого пользователя, обеспечен контроль обязательного использования антивирусного ПО на серверах и ПК, проведен внешний аудит состояния информационной безопасности, инвентаризация архитектуры информационных систем, заблокированы неиспользуемые серверы, перенесены в одну зоны серверы промышленной среды и проведена актуализация правил резервного архивирования серверов промышленной среды.

Для повышения осведомленности коллектива НИУ ВШЭ в вопросах импортозамещения постоянно расширяется информационное наполнение раздела «IT-импортозамещение» на портале Университета, который позволяет найти информацию о сервисах НИУ ВШЭ, подлежащих импортозамещению, а также узнать статус замены зарубежных решений на российские аналоги.

В рамках импортозамещения в области цифровой трансформации, также, были реализованы следующие мероприятия:

- реализован модуль no-code формирования пользовательских форм в заявочных сервисах единого личного кабинета на базе СПО;
- реализован универсальный механизм поддержки двуязычности пользовательского интерфейса, включая используемые данные НСИ, в заявочных сервисах единого личного кабинета на базе СПО.

### **Клиентоцентричная финансовая служба**

С 2022 года НИУ ВШЭ развивает сервисную модель финансовой службы. Все сервисы и средства измерений как объективных параметров сервисов, так и субъективной оценки удовлетворенности пользователей объединены в единый каталог, доступный в виде омниканальных витрин клиентам сервиса. В 2024 году работа финансово-экономической службы реализовывалась в соответствии с концепцией «фронт-офиса и бэк-офиса»

путем выделения специализированной функции по взаимодействию с клиентами: сотрудниками, студентами и контрагентами.

С 2023 года функционирует «Финансовая приемная» – единый канал очного взаимодействия с финансово-экономической службой, пространство оказания услуг или ее отдельных этапов, перевод которых в дистанционный формат невозможен или нецелесообразен. Финансовая приемная в рамках сервисной модели организации системы административного обеспечения НИУ ВШЭ – это один из каналов получения финансовых сервисов наряду с такими, как единый личный кабинет, мобильное приложение, финансово-аналитическая система или телефонная горячая линия. Владельцы финансовых сервисов, проектируя его дизайн, определяют необходимый набор каналов. Если требуется очное взаимодействие, включают оказание сервиса или его части в продукты Финансовой приемной. Таким образом, Финансовая приемная является «сервисом для сервисов».

Цифровые инструменты финансовой приемной НИУ ВШЭ обеспечили стандартизацию процедур и сделали работников взаимозаменяемыми. В 2024 году удалось значительно сократить срок обработки платежей (с 16 до 8 часов), срок подготовки справок (с 13 до 2 часов). Средний срок принятия решений по финансовым сервисам сократился с 14,7 до 11,6 рабочих часов.

В 2024 году проект «Финансовая приемная как очный канал взаимодействия в рамках сервисной модели системы административного обеспечения университета» был отмечен в конкурсе ФГАНУ «Социоцентр» лучших практик Программы «Приоритет-2030», номинация 6 «Лучшая практика управления кампусом» и включен во второй сборник лучших практик университетов программы «Приоритет-2030».

В 2024 году в финансовой приемной функционировал 21 сервис, среди которых сдача авансовых отчетов для компенсации расходов на командировку, получение справок, сдача первичных документов. Удалось значительно повысить удовлетворенность пользователей – средний рейтинг сервисов вырос с 3,5 до 4,9 балла по пятибалльной шкале.

### **Практическая подготовка студентов**

Практическая подготовка — обязательная часть обучения на образовательной программе (ОП) бакалавриата, специалитета, и магистратуры, в ходе которой студенты приобретают практический опыт для своей будущей профессии. Практическая подготовка отличается от других видов учебной работы большей долей самостоятельной работы студента. Во время практической подготовки не бывает лекций или семинаров, но у студента есть возможность задавать вопросы и получать обратную связь у своего руководителя.

На некоторых программах практическая подготовка может быть частью дисциплин модулей Major или Minor — в таком случае перечень ЭПП описывается в программах этих учебных дисциплин (ПУД). Часто это обычно различные лабораторные работы, практикумы и прочих занятия, предполагающие развитие практических навыков студента непосредственно в ходе изучения дисциплины. Для практической подготовки студентов

предназначен специальный модуль образовательной программы «Практика». В зависимости от специфики ОП, модуль образовательной программы «Практика» может содержать до трех видов практики: научно-исследовательская, проектная и профессиональная:

- «Профессиональная практика» нацелена на получение студентами профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности. Основным образовательным результатом – непосредственное знакомство с профессиональной средой и развитие практических компетенций выбранной профессиональной деятельности. Обстановка, основные способы и методы деятельности студентов на практике должны быть максимально приближены к профессиональной деятельности. Обычно реализуется под названиями: производственная практика, учебно-ознакомительная практика, преддипломная практика, педагогическая практика и т.п.

- «Проектная практика» заключается в решении прикладных задач. Результатом может быть разработанное и обоснованное проектное решение, бизнес-план или бизнес-кейс, изготовленный продукт и т.п. Проектная практика может иметь форму прикладного проекта, курсовой работы проектного характера, ВКР проектного характера и т.п.

- «Научно-исследовательская практика» организуется в целях развития у студента исследовательских компетенций, приобретения нового знания о явлениях, объектах и процессах путем выдвижения и проверки научных и исследовательских гипотез. К виду научно-исследовательской практики относятся: ВКР исследовательского характера, курсовые работы исследовательского характера, исследовательский проект, научно-исследовательская практика и т.п.

Проектная деятельность в учебных планах представлена различными типами студенческих проектов в двух университетских сервисах: «Ярмарка проектов» и SmartPro. «Ярмарка проектов» – сервис для представления студентам информации о планируемых университетских проектах и возможности участия в них. В рамках проектного обучения активно развивается и дополняется новыми функциями специально созданная для управления проектным обучением платформа SmartPro «Ярмарка практической подготовки».

## 2. Анализ эффективности реализации программы развития

### 2.1. Анализ выполнения плана реализации мероприятий программы развития

В соответствии с разделом «VII. Критерий оценки эффективности реализации программы» Программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года (далее – Программа развития) оценка эффективности выполнения Плана реализации мероприятий Программы развития, предусмотренного приложением № 1 к программе развития (далее – план) (М), рассчитывается на основании выполнения плана по формуле:

(М) рассчитывается на основании выполнения плана по формуле:

$$M = \sum_i m_i / 8,$$

где  $m_i$  – оценка эффективности выполнения мероприятий  $i$ -го раздела плана.

Оценка эффективности выполнения мероприятий  $i$ -го раздела плана ( $m_i$ ) рассчитывается по формуле:

$$m_i = \sum_j k_j^i / \max_j,$$

где:

$i$  – номер раздела плана;

$j$  – номер мероприятия  $i$ -го раздела плана;

$k_j^i$  – значение показателя, равное:

1, – если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана реализовано в соответствии с планом;

0,5, – если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана реализуется в соответствии с планом;

0,25, – если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана реализуется с отклонением от плана;

0, – если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана не реализуется в соответствии с планом.

Оценка эффективности выполнения мероприятий по каждому разделу плана представлена в таблице 1.

Анализ выполнения плана реализации мероприятий Программы развития показал, что в 2024 году 31 мероприятие, запланированное на 2024 год, было выполнено в полном объеме, 9 мероприятий выполняется в соответствии с планом (срок завершения – 2025 - 2030 гг.). Эффективность выполнения составила 86%, что обусловлено тем, что Программа развития включает мероприятия, которые находятся на стадии реализации и будут завершены в соответствии с планом к 2030 году.

Таблица 1

№ раздела	Раздел	Количество мероприятий					Оценка эффективности выполнения мероприятий (m <sub>1</sub> )
		Всего	Из гр.3 реализовано в соответствии с планом	Из гр.3 реализуется в соответствии с планом	Из гр.3 реализуется с отклонением от плана	Из гр.3 не реализуется в соответствии с планом	
1	2	3	4	5	6	7	8
I.	Модернизация образовательной деятельности	7	5	2	0	0	0,86
II.	Модернизация научно-исследовательской и инновационной деятельности	8	7	1	0	0	0,94
III.	Продвижение университета в глобальном пространстве	5	4	1	0	0	0,9
IV.	Развитие кадрового потенциала университета	3	3	0	0	0	1,0
V.	Цифровой университет	3	3	0	0	0	1,0
VI.	Университет – центр компетенций по мониторингу цифровой трансформации экономики и социальной сферы	1	1	0	0	0	1,0
VII.	Вклад университета в развитие системы образования Российской Федерации, взаимодействие университета и общества	11	10	1	0	0	0,95
VIII.	Развитие материально-технической базы и социальной инфраструктуры	2	1	1	0	0	0,75
<b>Оценка эффективности выполнения плана (M)</b>							<b>0,93</b>

## 2.2. Анализ достижения целевых показателей (индикаторов) программы развития

В соответствии с разделом "VII. Критерий оценки эффективности реализации программы" оценка эффективности достижения целевых показателей программы (P) рассчитывается на основании достижения предусмотренных приложением № 3 к программе плановых значений целевых показателей (индикаторов) программы по формуле:

$$P = \sum_i p_i / 7,$$

где  $p_i$  – оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов), предусмотренных  $i$ -м разделом приложения № 3 к программе.

Оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов), предусмотренных  $i$ -м разделом приложения № 3 к программе ( $p_i$ ), рассчитывается по формуле:

$$p_i = \sum_j n_j^i / \max_j,$$

где:

$i$  – номер раздела плана;

$j$  – номер мероприятия  $i$ -го раздела плана;

$n_j^i$  – значение показателя, равное:

1, - если  $j$ -й показатель  $i$ -го раздела, предусмотренного приложением № 3 к программе, достигнут в соответствии с плановым значением;

0,75, - если  $j$ -й показатель  $i$ -го раздела, предусмотренного приложением № 3 к программе, отклонился от планового значения не более чем на 10 процентов;

0,5, - если  $j$ -й показатель  $i$ -го раздела, предусмотренного приложением № 3 к программе, отклонился от планового значения не более чем на 25 процентов;

0,25, - если  $j$ -й показатель  $i$ -го раздела, предусмотренного приложением № 3 к программе, отклонился от планового значения не более чем на 50 процентов;

0, - если  $j$ -й показатель  $i$ -го раздела, предусмотренного приложением № 3 к программе, отклонился от планового значения более чем на 50 процентов.

В соответствии с отчетом о достижении целевых показателей (индикаторов) программы (приложение № 1) эффективность достижения целевых показателей (индикаторов) составила 89%. Необходимо отметить, что в 2024 году не оценивалось достижение следующих целевых

показателей, в связи с тем, что отсутствует доступ к базам данных Scopus и Web of Science:

- количество публикаций в базе данных (Web of Science) в год;
- количество публикаций в базе данных (Scopus) в год;
- количество цитирований за 5 лет в базе данных (Web of Science), рассчитываемых по совокупности публикаций за последние 5 лет в этой базе данных;
- количество цитирований за 5 лет в базе данных (Scopus), рассчитываемых по совокупности публикаций за последние 5 лет в этой базе данных.

Подробная информация о достижении целевых показателей по каждому разделу представлена в таблице 2.

Таблица 2

№	Раздел	Количество целевых показателей (индикаторов)						Оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов) (p <sub>i</sub> )
		Всего	Из гр. 3 достигнутых в соответствии с плановым значением	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения не более чем на 10%	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения не более чем на 25%	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения не более чем на 50%	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения более чем на 50%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I.	Показатели качества образовательной деятельности	18	13	1	2	1	1	0.83
II.	Показатели результативности научно-исследовательской и инновационной деятельности	8	6	2	0	0	0	0.94
III.	Обеспечение глобального позиционирования России	4	4	0	0	0	0	1.0
IV.	Показатели развития кадрового потенциала университета	5	5	0	0	0	0	1.0
V.	Показатели цифрового развития	7	7	0	0	0	0	1.0
VI.	Показатели вклада университета в развитие системы образования Российской Федерации,	11	10	1	0	0	0	0.98

№	Раздел	Количество целевых показателей (индикаторов)						Оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов) (p <sub>i</sub> )
		Всего	Из гр. 3 достигнутых в соответствии с плановым значением	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения не более чем на 10%	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения не более чем на 25%	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения не более чем на 50%	Из гр. 3 отклонившихся от планового значения более чем на 50%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	взаимодействия университета и общества							
VII.	Показатели материально-технической базы и социальной инфраструктуры	6	2	0	1	1	2	0.46
<b>Оценка эффективности достижения целевых показателей программы (P)</b>								<b>0.89</b>

### **2.3. Анализ актуальности плана мероприятий реализации и целевых показателей (индикаторов) программы развития**

Реализация Программы развития НИУ ВШЭ в 2024 году продолжила восстановительный рост после значительных изменений 2022 года, позволила вернуться к запланированному графику реализации мероприятий и выполнить план в полном объеме. Часть мероприятий, в рамках реализации которых университет столкнулся с трудностями в 2022 году, были перепроектированы без изменения их целевых показателей и ключевых задач.

Продолжилась переориентация программ высшего и дополнительного образования на национальные и международные системы аккредитации на новых целевых рынках – отраслевых (аккредитация Альянса в сфере искусственного интеллекта) и региональных (Ассоциация бизнес-школ Азиатско-Тихоокеанского региона).

Мероприятия, связанные с развитием публикационной активности, были уточнены с учетом прекращения доступа российских университетов к международным базам данных Scopus и Web of Science. В настоящее время учет и рейтингование публикационной активности авторов в целях назначения стимулирующих надбавок и участия в конкурсах на замещение должностей НПР осуществляется на основе собственного списка журналов НИУ ВШЭ.

НИУ ВШЭ продолжил реализацию качественно нового уровня сотрудничества с международными партнерами при обеспечении лидерства НИУ ВШЭ на новых рынках образования и научных исследований, включая Азиатско-Тихоокеанский регион, Африку, Ближний Восток и Латинскую Америку в целях привлечения исследователей и преподавателей к сотрудничеству, партнеров для выполнения совместной научно-исследовательской деятельности, подготовки публикаций.

Продолжилось активное развитие онлайн-образования в рамках проекта «Вышка Онлайн», укрепление доверия к онлайн-образованию, развитие сетевых форм реализации образовательных программ.

НИУ ВШЭ рассматривает искусственный интеллект как инструмент, обладающий потенциалом обогащения процессов учебной, научной, экспертно-аналитической и административной деятельности, реализуя проекты по интеграции технологий ИИ на основании Декларации этических принципов создания и использования систем искусственного интеллекта.

К концу 2024 года практически были завершены мероприятия, предусмотренные для реализации на первом этапе – 2021-2024 году. Университет сформировал комплекс инструментов, подходов и структур, провел институциональные преобразования в научно-исследовательской и образовательной деятельности, молодежной политике, политике цифровой трансформации. В 2025 году основное внимание будет уделено уточнению тематических и дисциплинарных приоритетов, развитию перспективных технологических и международных рынков, модернизации поддерживающих видов деятельности – управления кадрами, финансового менеджмента, наращиванию инфраструктурной оснащенности, акценту на технологические разработки и продуктовые решения.

## 2.4. Анализ использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы развития

Финансовое обеспечение Программы осуществлялось за счет всех видов доходов университета в соответствии с Планом финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ, утвержденным в установленном порядке. Рост доходов НИУ ВШЭ в 2024 году относительно 2023 года в целом составил 111% (без учета государственных капитальных вложений), в том числе рост внебюджетных доходов – 117% (без учета целевых программ).<sup>1</sup>

Увеличение внебюджетных доходов в 2024 году, в первую очередь, обусловлено приростом доходов в сфере образовательных услуг (по основному высшему и дополнительному образованию). По сравнению с 2023 годом внебюджетные доходы от образовательной деятельности в 2024 году выросли на 21%. Один из факторов прироста доходов – расширение линейки образовательных программ, в том числе сетевых, реализуемых совместно с другими вузами.

На реализацию проектной части Программы (проектов развития) НИУ ВШЭ в 2024 году направил 9 653 млн рублей или 25,25% совокупных доходов (без учета целевых субсидий). По сравнению с 2023 годом прирост проектных расходов составил 844 млн рублей (или +10%). Ключевыми направлениями проектных расходов стали: расширение спектра и объема научных исследований, развитие кадрового потенциала, развитие образовательных программ и привлечение талантов, цифровая трансформация.

В таблице 3 представлена укрупненная структура проектных расходов НИУ ВШЭ в 2022-2023 гг. (млн рублей):

Таблица 3

	Факт 2023 <sup>2</sup>	Факт 2024	Рост 2024/2023, %	Доля в общем объеме проектных расходов в 2024 г., % к итогу
<b>Проектные расходы</b>	<b>8 808</b>	<b>9 653</b>	<b>110 %</b>	<b>100 %</b>
<i>в т.ч.</i>				
Исследования и разработки	4 296	4 530	105 %	47 %
Кадровое развитие	2 872	3 213	112 %	33 %
Развитие образовательных программ, привлечение талантов	807	888	110 %	9 %
Проект "Цифровой университет"	409	324	79 %	4 %
Мероприятия студентов и выпускников, университетские мероприятия	323	502	156 %	5 %
Взаимодействие с регионами, международная деятельность	102	195	191 %	2 %

<sup>1</sup> С учетом целевых программ, поступающих как гранты в форме субсидии на конкурсной основе, рост внебюджетных доходов в 2023 году относительно предшествующего года составил 106%.

<sup>2</sup> Факт за 2023 год уточнен в соответствии с утвержденным исполнением финансового плана за 2023 год.

В соответствии с разделом "VII. Критерий оценки эффективности реализации программы" оценка эффективности использования ресурсов, направленных на реализацию программы (R), рассчитывается по формуле:

$$R = (r_1 + r_2)/2,$$

где:

$r_1$  – оценка эффективности выполнения показателя "доля внебюджетных доходов в совокупных доходах университета";

$r_2$  – оценка эффективности выполнения показателя "доля совокупных доходов университета (без учета целевых субсидий), направленных на реализацию проектной части программы" в соответствии с разделом VI программы;

$r_1, r_2$  – значения показателей, каждый из которых равен:

1, – если показатель достигнут в соответствии с плановым значением;

0,75, – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 10 процентов;

0,5, – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 25 процентов;

0,25, – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 50 процентов;

0, – если показатель отклонился от планового значения более чем на 50 процентов.

Доля внебюджетных доходов в совокупных доходах университета составляет 51,7 процента при плановом значении не менее 57 процентов.

Доля совокупных доходов университета (без учета целевых субсидий), направленных на реализацию проектной части программы, составляет 25,25 процента при плановом значении 25 процентов.

Оценка эффективности использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы представлена, в таблице 4.

Таблица 4

№	Показатель эффективности использования ресурсов	Оценка эффективности выполнения показателя ( $r_i$ )
1.	Оценка эффективности выполнения показателя "доля внебюджетных доходов в совокупных доходах университета"	0,75
2.	Оценка эффективности выполнения показателя "доля совокупных доходов университета (без учета целевых субсидий), направленных на реализацию проектной части программы" в соответствии с разделом VI программы	1
<b>Оценка эффективности использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы (R)</b>		<b>0,88</b>

Рост доходов университета относительно уровня 2020 года в целом составил 149 процента к 2024 году (без учета государственных капитальных вложений) при

плановом значении 133 процента, в том числе рост внебюджетных доходов составил 158 процентов к 2024 году при плановом значении 155 процентов.

## 2.5. Оценка эффективности реализации программы развития

В соответствии с разделом «VII. Критерий оценки эффективности реализации программы» оценка эффективности реализации Программы развития осуществляется ежегодно на основании отчета о реализации программы в соответствии с интегральным показателем эффективности (I), рассчитываемым по формуле:

$$I = \frac{M + P + R}{3} \times 100\% ,$$

где:

M – оценка эффективности выполнения плана;

P – оценка эффективности достижения целевых показателей (индикаторов) программы;

R – оценка эффективности использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы.

Таким образом, значение интегрального показателя эффективности (I) составляет:

$$I = \frac{0,93+0,89+0,88}{3} \times 100\% = 90\% ,$$

что соответствует критерию высокой оценки эффективности реализации программы.

**3. Отчет о результатах достижения плановых значений целевых показателей (индикаторов) программы развития  
федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Национальный  
исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
до 2030 года**

№ п/п	Показатель	Единица измерения	Факт 2022 год	Факт 2023 год	План 2024 год	Факт 2024 год	План 2030 год	Комментарий (при необходимости)
<b>I. Показатели качества образовательной деятельности</b>								
1.1.	Численность участников интеллектуальных состязаний для школьников, организуемых университетом	тыс. человек	153	155	140	167	170	
1.2.	Численность участников интеллектуальных состязаний для студентов, организуемых университетом	тыс. человек	29	36	23	31	30	
1.3.	Доля в составе студентов первого курса магистратуры (очная форма обучения) медалистов, победителей, призеров, дипломантов олимпиады "Я - профессионал" и иных признаваемых государством профессиональных и интеллектуальных конкурсов: г. Москва	процентов	21	23	25	23,7	30	Отклонение фактического показателя от планового обусловлено значительным увеличением общего числа поступивших студентов магистратуры (знаменателя). Рост числа магистров, связанный с повышением привлекательности программ и расширением набора, превысил

								темпы привлечения победителей олимпиад и конкурсов. Это привело к снижению доли целевой группы в общей численности, несмотря на увеличение их абсолютного количества.
1.4.	кампусы г. Санкт-Петербург, г. Нижний Новгород, г. Пермь	процентов	15	13,3	12	23	13	
1.5.	Доля в составе студентов первого курса бакалавриата и специалитета дипломантов международных олимпиад, Всероссийской олимпиады школьников и олимпиад Российского совета олимпиад школьников: г. Москва	процентов	22	22	20	23	20	
1.6.	кампусы г. Санкт-Петербург, г. Нижний Новгород, г. Пермь	процентов	8	12,8	7	13	8	
1.7.	Численность иностранных студентов основных образовательных программ: г. Москва	тыс. человек	4,25	4,36	5,6	4,77	7	Отклонение фактического показателя от планового обусловлено следующими факторами: 1) усложнение международных отношений и
1.8.	кампусы г. Санкт-Петербург, г. Нижний Новгород, г. Пермь	тыс. человек	0,971	0,86	1,9	1,02	3,2	

								<p>существующие санкции против России привели к снижению притока иностранных абитуриентов. Многие абитуриенты из стран, традиционно поставляющих студентов, рассматривают альтернативные образовательные направления.</p> <p>2) ряд зарубежных университетов-партнеров НИУ ВШЭ приостановили сотрудничество на неопределенное время. При этом переориентация на новые рынки образования занимает в среднем от 5 лет.</p> <p>3) значительно усложнились условия международных пассажирских</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								перевозок, осуществления международных платежей, что повлияло на выбор иностранных абитуриентов.
1.9.	Позиция среди российских образовательных организаций высшего образования по среднему заработку выпускников	процентов средней зарплаты	2-4	2-4	не ниже 10-й	2-3 место	не ниже 7-й	
1.10.	Численность студентов в рамках сетевых партнерств	тыс. человек	15,5	21,1	15	17,8	50	
1.11.	Численность лиц, завершивших обучение на онлайн-курсах университета с получением сертификата	тыс. человек	13,1	14,6	80	16,46	300	В 2022 году было прекращено сотрудничество с Coursera. В течение года все курсы были перенесены на внутренние платформы университета и НПОО, однако емкость российского рынка не позволяет выполнять показатели, рассчитанные ранее для глобального рынка.
1.12.	Доля учебных дисциплин, выбранных студентами для изучения из дисциплин, предлагаемых в учебных планах	процентов	59,04	59,9	60	61,6	65	

1.13.	Доля учебных дисциплин, реализуемых с применением цифровых онлайн-сервисов одновременно для студентов всех кампусов университета, в общем объеме дисциплин	процентов	28,72	28,37	25	26	30	
1.14.	Доля учебных дисциплин, реализуемых с использованием онлайн-курсов и других цифровых ресурсов внешних организаций, в общем объеме дисциплин	процентов	12,03	11,73	10	10,2	15	
1.15.	Количество дипломных программ бизнес-образования с основными международными аккредитациями	единиц	3	2	3	3	5	
1.16.	Численность обучающихся по программам дополнительного профессионального образования	тыс. человек	40,9	43,596	50	55,407	100	
1.17.	Доля студентов, принимавших участие в фундаментальных и прикладных научных исследованиях и другой проектной работе с внешним заказчиком	процентов	39,85	40,85	50	53	70	
1.18.	Количество базовых кафедр	единиц	73	74	95	79	125	Ряд базовых кафедр были закрыты в связи с отсутствием активных проектов и инициатив в рамках их деятельности. Основной причиной стало завершение или приостановление сотрудничества с предприятиями-партнерами, что привело к

								отсутствию ресурсной и проектной базы для дальнейшего функционирования данных кафедр. Приняты меры по поиску новых партнеров и активизации взаимодействия с индустриальными компаниями для восстановления и развития сети базовых кафедр в будущем.
<b>II. Показатели результативности научно-исследовательской и инновационной деятельности</b>								
2.1.	Количество публикаций в базе данных (Web of Science) в год	единиц	н/д	н/д	3200	н/д	4400	Ограничение доступа российских организаций к международным наукометрическим базам данных (информационно-аналитическим системам научного цитирования Web of Science, InCites и Scopus, Scival).
2.2.	Количество публикаций в базе данных (Scopus) в год	единиц	н/д	н/д	3900	н/д	5000	
2.3.	Количество цитирований за 5 лет в базе данных (Web of Science), рассчитываемых по совокупности публикаций за последние 5 лет в этой базе данных	единиц	н/д	н/д	40000	н/д	60000	
2.4.	Количество цитирований за 5 лет в базе данных (Scopus), рассчитываемых по совокупности публикаций за последние 5 лет в этой базе данных	единиц	н/д	н/д	60000	н/д	90000	

2.5.	Количество журналов университета, входящих в международные базы данных (Web of Science и Scopus)	единиц	16	18	20	20	25	
2.6.	Количество международных лабораторий	единиц	52	54	60	57	80	Усложнение международных отношений, санкции и ограничения на сотрудничество с зарубежными партнерами привели к приостановке совместных проектов, сокращению мобильности ученых, финансовым барьерам и затруднениям в создании новых международных лабораторий.
2.7.	Доля проектов фундаментальных научных исследований, имеющих международную составляющую	процентов	78,9	78,6	не менее 85	78,9	не менее 95	
2.8.	Количество мониторинговых научных исследований, статистических и социологических обследований по основным направлениям развития экономики и социальной сферы	единиц	17	20	20	25	30	
2.9.	Количество баз данных в открытом доступе единого архива экономических и социологических данных (накопительным итогом) (г. Москва)	единиц	3711	3760	3600	3800	4000	

2.10.	Планируемый объем сделок по коммерциализации изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, ноу-хау, программ для электронных вычислительных машин, баз данных, права на которые принадлежат университету, в год (в том числе при совместном правообладании)	млн. рублей	8,87	11,27	15	30,38	150	
2.11.	Планируемое количество зарегистрированных патентов на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, свидетельств о государственной регистрации программы для электронных вычислительных машин и базы данных в год (в том числе патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы – не менее 10 процентов)	единиц	45	115	60	175	100	
2.12.	Количество студенческих проектов, прошедших акселерационную программу бизнес-инкубатора университета	единиц	411	1044	400	533	600	
<b>III. Обеспечение глобального позиционирования России</b>								
3.1.	Количество предметов в предметных и отраслевых глобальных предметных рейтингах QS World University Rankings, The Times Higher Education World University Rankings: топ-100	единиц	13	14	10	11	15	
3.2.	топ-200	единиц	30	35	15	31	15	
3.3.	Количество научных и экспертных конференций и форумов, организованных совместно с международными организациями и ассоциациями	единиц	7	8	15	36	25	
3.4.	Количество специализаций, размещенных на глобальных платформах онлайн-образования	единиц	14	26	15	27	30	
<b>IV. Показатели развития кадрового потенциала университета</b>								

4.1.	Доля научно-педагогических работников на академическом треке, имеющих научные публикации в ведущих международных журналах, в общей численности научно-педагогических работников	процентов	29,2	30,48	40	41,5023	60	
4.2.	Доля преподавателей, имеющих опыт практической профессиональной работы более 5 лет (г. Москва), в общей численности преподавателей	процентов	11,3	13,1	12	15,08	20	
4.3.	Соотношение средней заработной платы штатных научно-педагогических работников и средней заработной платы по региону с учетом роста доли глобально конкурентоспособных научно-педагогических работников	процентов	249	245	260	265	310	
4.4.	Количество студентов на магистерском треке аспирантских школ и научных подразделений университета	человек	204	281	300	300	600	
4.5.	Количество международных лабораторий, в коллективах которых более 50 процентов сотрудников моложе 39 лет	единиц	47	49	35	44	60	
V. Показатели цифрового развития								
5.1.	Количество сквозных цифровых технологий, внедренных в образовательную, научную и административно-управленческую деятельность	единиц	4	5	5	5	7	
5.2.	Доля информационных ресурсов и платформ университета, интегрированных в единую информационно-коммуникационную среду, в общем количестве информационных ресурсов и платформ университета	процентов	59	64	75	75	95	
5.3.	Индекс кибербезопасности	процентов	40	40	60	60	85	

5.4.	Количество исследовательских групп и подразделений - пользователей суперкомпьютера университета	единиц	53	55	40	72	60	
5.5.	Удельная скорость подключения абонентского устройства в сети Wi-Fi в учебно-лабораторных зданиях университета	Мбит/с	28,6	29,9	20	30,4	100	
5.6.	Удельная скорость подключения абонентского устройства в сети Wi-Fi в общежитиях университета	Мбит/с	22,9	23,6	20	23,8	100	
5.7.	Доля операционных бизнес-процессов, управляемых в единой информационно-коммуникационной среде	процентов	36	43	50	50	95	
<b>VI. Показатели вклада университета в развитие системы образования России, взаимодействия университета и общества</b>								
6.1.	Количество онлайн-курсов и приравненных к ним цифровых ресурсов (в том числе включающих симуляторы, интерактивные задачки, стратегические игры и пр.), поддерживаемых университетом, доступных на открытых образовательных платформах	единиц	339	886	1200	1213	2000	
6.2.	Численность научно-педагогических работников российских университетов и научных организаций, прошедших повышение квалификации, стажировки на базе университета	тыс. человек	2,4	2,453	3,3	3,581	4,4	
6.3.	Количество сетевых образовательных программ, реализуемых совместно с российскими и зарубежными университетами, предполагающих получение сертификата университета о прохождении учебного курса или части образовательной программы	единиц	84	225	200	216	300	
6.4.	Численность школьников, занимающихся в лицейских классах, специализированных классах базовых школ университета, участвующих в	тыс. человек	6	6,876	7	8,624	8,5	

	бесплатных программах профильной и предпрофессиональной ориентации университета							
6.5.	Количество школ, получающих методическую поддержку университета	единиц	276	279	500	545	1500	
6.6.	Инструменты объективной оценки образовательных результатов для использования на разных уровнях системы образования, имеющие более 5 000 пользователей в год	единиц	10	12	14	15	30	
6.7.	Доля выпускников за последние 5 лет, взаимодействующих с университетом, в общем количестве выпускников последних 5 лет	процентов	71	74	50	76	70	
6.8.	Доля студентов, вовлеченных в инициированные университетом проекты социального волонтерства, в общем количестве студентов университета	процентов	11	12,66	14	14	25	
6.9.	Численность студентов, трудоустроенных в университете	тыс. человек	6,5	6,7	7	7	9	
6.10.	Численность внешних слушателей бесплатных просветительских мероприятий программы «Университет, открытый городу»	тыс. человек	71,4	79,015	55,5	93,259	70	
6.11.	Количество студенческих экспедиций в рамках проекта «Открываем Россию заново»	единиц	73	121	115	106	135	В 2024 году было запланировано и утверждено проведение 12 экспедиций, однако их реализация не состоялась по причинам, не зависящим от НИУ ВШЭ (отмена финансирования)

								принимающей стороны).
VII. Показатели материально-технической базы и социальной инфраструктуры								
7.1.	Количество лицензионных платформ библиотечных электронных ресурсов и статистических баз данных, доступных научно-педагогическим работникам и обучающимся	единиц	67	75	90	92	105	
7.2.	Обеспеченность учебно-лабораторными площадями	кв. метров на 1 студента	8,04	7,658	15	7,6	15	НИУ ВШЭ развивается, опережая возможности своей имущественной базы. Сокращение учебно-лабораторный площадей связано с существенным увеличением контингента студентов очной формы обучения. НИУ ВШЭ осуществляет постепенное реформирование традиционных учебных помещений в пространствах для индивидуальной и групповой проектной работы, гибридные

								пространства, 100% зданий оснащены оборудованием для людей с ограниченными возможностями здоровья.
7.3.	Площадь крытых спортивных сооружений	кв. метров	3838,07	3838,07	12000	3838,07	32000	Физкультурно-оздоровительный комплекс с бассейном площадью 11.6 тыс. кв. м. в настоящее время находится на этапе активного строительства. Работы ведутся в соответствии с утвержденным графиком.
7.4.	Количество мест в научно-учебных и проектно-учебных пространствах всех типов, коворкингах и коворкинг-зонах	единиц	4546	4817	2000	4574	3000	
7.5.	Обеспеченность научно-педагогических работников рабочими местами, соответствующими международным стандартам	процентов	16,4	23,3	60	21,46	90	В 2024 году были пересмотрены стандарты размещения научно-педагогических работников с учетом современных трендов в организации рабочих

								<p>пространств. Основной акцент сделан на развитие коворкинг-зон и мест общего пользования, что соответствует международной практике гибких и интерактивных рабочих сред. Часть традиционных рабочих мест была трансформирована в коворкинг-зоны, что временно повлияло на показатель обеспеченности индивидуальными рабочими местами, однако соответствует стратегии развития университета и международным стандартам организации пространств.</p>
7.6.	Обеспеченность иногородних и иностранных студентов местами для проживания в	процентов	37,7	43	60	45	90	Отклонение фактического значения показателя

	<p>общежитиях с транспортной доступностью до 50 минут от учебно-лабораторных зданий</p>						<p>от планового обусловлено отсутствием свободных земельных участков для запланированного строительства и ввода в эксплуатацию новых собственных общежитий университета.</p>
--	---	--	--	--	--	--	--