

**Правительство Российской Федерации**  
**Национальный исследовательский университет**  
**«Высшая школа экономики»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор НИУ ВШЭ

Н. Ю. Анисимов

2024 г.



**ОТЧЕТ**

**о самообследовании**

**федерального государственного автономного образовательного**  
**учреждения высшего образования «Национальный исследовательский**  
**университет «Высшая школа экономики»**

Москва 2024

## Оглавление

1. Общие сведения об образовательной организации .....	3
1.1. О нормативных документах, утверждающих программу развития НИУ ВШЭ .....	3
1.2. Миссия и стратегическая цель .....	3
1.3. Система управления университетом .....	4
1.4. Продвижение НИУ ВШЭ в мировых рейтингах .....	6
2. Образовательная деятельность .....	6
2.1. Образовательные программы высшего образования и их содержание .....	6
2.2. Онлайн-обучение .....	11
2.3. Образовательные программы дополнительного образования .....	12
2.4. Лицей НИУ ВШЭ .....	15
2.5. Качество подготовки обучающихся .....	17
2.6. Привлечение российских абитуриентов .....	21
2.7. Ориентация на рынок труда и востребованность выпускников .....	23
2.8. Оценка учебно-методического и библиотечно-информационного обеспечения реализуемых образовательных программ .....	26
3. Кадровое обеспечение .....	27
3.1. Общая характеристика кадрового обеспечения .....	27
3.2. Возрастной состав преподавателей НИУ ВШЭ .....	28
3.3. Конкурсные процедуры на замещение должностей ППС .....	29
3.4. Программы «Кадрового резерва» .....	31
3.5. Академические стимулы .....	33
3.6. Кадровое развитие, включая повышение квалификации .....	35
3.7. Адаптация международных специалистов .....	37
4. Научно-исследовательская деятельность .....	37
4.1. Основные сведения о выполнении НИОКР .....	37
4.2. Подразделения, обеспечивающие развитие научно-инновационного потенциала университета .....	41
4.2.1. Центры превосходства .....	42
4.2.2. Региональные и межкампусные научные коллаборации .....	43
4.2.3. Комплексные исследовательские программы .....	45
4.2.4. Передовая инженерно-математическая школа .....	48
4.2.5. Центры передовых исследований .....	49
4.3. Опыт внедрения собственных разработок в производственную практику .....	51
4.3.1. О развитии взаимодействия с госкорпорациями и бизнес-сообществом .....	51
4.3.2. Об участии в инновационных территориальных кластерах .....	52
4.3.3. Об участии в федеральных программах и проектах .....	52
4.3.4. Об объектах интеллектуальной собственности и их коммерциализации .....	53
4.3.5. Программа развития Центра трансфера технологий НИУ ВШЭ .....	55
4.4. Публикационная активность .....	57
4.4.1. Научные журналы и препринты .....	57
4.4.2. Издательская деятельность .....	58
4.5. Подготовка научно-педагогических кадров в аспирантуре .....	59
4.5.1. Академическая аспирантура .....	59
4.5.2. Система присуждения ученых степеней НИУ ВШЭ .....	60
4.6. Поддержка инновационного предпринимательства .....	60
5. Международная деятельность .....	61
5.1. Развитие международных партнерских связей .....	61
5.2. Привлечение иностранных студентов и международная академическая мобильность .....	61

6.	Работа со студентами и выпускниками .....	70
7.	Социальная миссия университета .....	76
8.	Материально-техническое обеспечение .....	82
8.1.	Общая характеристика материально-технического обеспечения .....	82
8.2.	Имущественный комплекс исследовательского университета .....	83
8.3.	Информационная инфраструктура .....	85
8.4.	Обеспеченность общежитиями.....	89
8.5.	Организация питания студентов и сотрудников.....	90
8.6.	Медицинское обслуживание .....	90
8.7.	Организация культурно-оздоровительных мероприятий .....	92
9.	Опыт вуза, предлагаемый к тиражированию в системе высшего образования.....	92

## **1. Общие сведения об образовательной организации**

### **1.1. О нормативных документах, утверждающих программу развития НИУ ВШЭ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ, ВШЭ, университет).

Место нахождения: Российская Федерация, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20.

Учредителем и собственником имущества университета является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя от имени Российской Федерации в отношении университета осуществляет Правительство Российской Федерации. Отдельные функции и полномочия учредителя осуществляют Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное агентство по управлению государственным имуществом и Управление делами Президента Российской Федерации в соответствии с разграничениями, установленными уставом НИУ ВШЭ.

Ректор НИУ ВШЭ назначается на должность и освобождается от должности Правительством Российской Федерации. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 июля 2021 г. № 1795-р ректором НИУ ВШЭ на 5 лет назначен Анисимов Никита Юрьевич.

Устав НИУ ВШЭ утвержден постановлением Правительства Российской Федерации от 01 февраля 2016 г. № 56.

Лицензия на осуществление образовательной деятельности от 24 мая 2017 г. № 2593 выдана НИУ ВШЭ Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, бессрочно.

Стратегические направления деятельности НИУ ВШЭ определены Программой развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 ноября 2021 г. № 3333-р, и Программой развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» на 2021–2030 гг.» в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет2030», реализуемой в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 13 мая 2021 г. № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

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

*Миссия* НИУ ВШЭ основывается на национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации, включающих в себя сохранение населения, здоровья и благополучия людей, обеспечение возможности для самореализации и развития талантов у детей и молодежи, формирование комфортной и безопасной среды для жизни, достойного, эффективного труда, успешного предпринимательства и цифровой трансформации, которые определены в указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», а также в посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации.

*Стратегической целью* университета является его развитие как ведущего научно-образовательного, аналитического, консалтингового и проектного университета, который на равных конкурирует с лучшими университетами мира, является одним из двигателей модернизации национальной системы образования и науки и вносит значительный вклад в инновационное развитие и глобальную конкурентоспособность России.

В соответствии со своей миссией университет стремится вносить максимально возможный вклад в обеспечение:

– глобальной конкурентоспособности российского образования, в т.ч. за счет цифровой трансформации содержания, форм и организации образовательной деятельности, внедрения адаптивных, практико-ориентированных и гибких образовательных программ, содействия модернизации и улучшению качества профессионального образования в регионах, развития сетевых форм взаимодействия региональных образовательных организаций высшего образования;

– опережающего развития и эффективного использования научно-технологического потенциала России в условиях радикальных технологических трансформаций;

– достойных позиций России среди стран-лидеров научно-технологического развития;

– цифровой трансформации российской экономики, государства и профессионального образования;

– поддержания социальной стабильности, повышения продолжительности и качества жизни в условиях социальной и территориальной дифференциации, сокращения неравенства;

– возможности самореализации и развития талантов у детей и молодых людей, проявивших выдающиеся способности, в условиях меняющегося мира;

– устойчивого глобального позиционирования российских исследований в условиях неустойчивой геополитической ситуации.

### **1.3. Система управления университетом**

В структуре университета действуют: 18 крупных научно-образовательных подразделений – факультетов и подразделений в статусе факультетов в НИУ ВШЭ – Москва, 5 факультетов и Центр довузовской подготовки в Нижнем Новгороде, 7 факультетов в Санкт-Петербурге, включая факультет довузовского образования, и 3 факультета в Перми, включая факультет довузовской подготовки, обеспечивающих реализацию образовательных программ высшего образования, дополнительных образовательных программ, развитие перспективных научных направлений на стыке наук и междисциплинарное взаимодействие в научных исследованиях и образовательном процессе.

Система управления университетом осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

В НИУ ВШЭ на постоянной основе функционируют коллегиальные органы управления: наблюдательный совет, ученый совет (во всех кампусах) и попечительский совет. Состав наблюдательного совета был обновлен в 2021 году. В кампусе НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург также функционирует попечительский совет.

В целях реализации принципа участия работников и обучающихся университета в принятии решений по различным направлениям деятельности университета ученым советом или ректором университета создаются совещательные, координационные и иные коллегиальные органы. В 2023 году коллегиальные органы создавались, в первую очередь, на уровне отдельных кампусов и структурных подразделений. В частности, начали свою работу Совет молодых ученых кампуса в Нижнем Новгороде, академическая этическая комиссия Факультета Санкт-Петербургской школы экономики и менеджмента, наблюдательный совет Программы трансфера компетенций в области цифровизации госуправления стран Африки, управляющий комитет Института искусственного интеллекта и цифровых наук Факультета компьютерных наук, комиссия по издательской деятельности Высшей школы бизнеса, финансовая комиссия Московского института электроники и математики им. А.Н. Тихонова, попечительский совет Международного института экономики и финансов, жилищная комиссия по распределению жилых

помещений специализированного жилищного фонда (НИУ ВШЭ в Москве). В структуре постоянно действующих общеуниверситетских коллегиальных органов в 2023 году были созданы: наблюдательная комиссия Центра «Экспертный совет по вопросам участия Российской Федерации в объединении БРИКС», комиссия Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по формированию списков граждан, имеющих право быть принятыми в члены жилищно-строительных кооперативов, оценочная комиссия программы развития «Карьерный лифт», приемная комиссия Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», рабочая группа по вопросам приемной кампании, отборочный комитет для предоставления финансовой поддержки реализации проектов по коммерциализации, проектный комитет по совершенствованию университетской среды, управляющий комитет проекта «Передовая инженерно-математическая школа Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», рабочая группа по совершенствованию методической базы по вопросам ведения финансово-хозяйственной деятельности Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», рабочая группа по совершенствованию Программы развития Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» до 2030 года, управляющий комитет стратегического проекта «Устойчивый мозг: нейрокогнитивные технологии адаптации, обучения, развития и реабилитации человека в изменяющейся среде».

В 2023 году в НИУ ВШЭ было создано 139 новых структурных подразделений как самостоятельных, так и входящих в состав факультетов, институтов, центров и управлений, в том числе 15 – в Санкт-Петербурге, 6 – в Нижнем Новгороде и 3 – в Перми.

В НИУ ВШЭ внедрена новая модель КПЭ для факультетов всех кампусов университета. Она включает две группы показателей: 15 основных показателей, непосредственно влияющих на результаты факультетов при расчете КПЭ, и 9 мониторинговых показателей, которые используются для отслеживания деятельности факультета. Основные показатели являются обязательными, включают наиболее значимые показатели эффективности реализации интегрированной программы развития университета. Мониторинговые показатели используются для отслеживания деятельности факультета и не участвуют в оценке КПЭ. При снижении в сравнении с предыдущим годом значения мониторингового показателя у 20% факультетов, показатель включается в группу основных показателей на следующий год оценки КПЭ. Мониторинговые показатели отражают факторные условия выполнения показателей эффективности программы развития. В соответствии с интегральной оценкой факультет относится к одной из 3-х групп: группа А – превосходит ожидания, группа В – соответствует ожиданиям, группа С – не соответствует ожиданиям. По результатам КПЭ-2023 17 факультетов из 26 вошли в группы А и В – им выделены целевые средства на осуществление мероприятий по развитию. В 2023 году разработан и внедрен инструмент мониторинга показателей деятельности факультетов – дашборд «Ключевые показатели эффективности факультетов». С помощью данного инструмента руководство университета отслеживает динамику результатов работы факультетов в разрезе отдельных показателей, а также сравнивает результаты и показатели всех факультетов НИУ ВШЭ.

В 2023 году в НИУ ВШЭ была создана система управления рисками (комплаенс), целями которой являются:

- повышение эффективности управления деятельностью НИУ ВШЭ и оптимизация бизнес-процессов;
- применение риск-ориентированного подхода при принятии управленческих решений;
- снижение негативных последствий реализации правовых рисков при решении споров в судебных органах и с контрагентами;
- повышение доверия к деятельности НИУ ВШЭ со стороны обучающихся, абитуриентов, государственных органов и органов местного самоуправления посредством

обеспечения соответствия деятельности университета требованиям законодательства и лучшим практикам комплаенса.

#### **1.4. Продвижение НИУ ВШЭ в мировых рейтингах**

В 2023 году НИУ ВШЭ представлен во всех глобальных институциональных рейтингах: QS World University Rankings – 399 позиция (6 место среди российских вузов), THE World University Rankings – 401-500 позиция (4-6 место среди российских вузов), ARWU Academic Ranking of World Universities – 701-800 позиция (4-7 место среди российских вузов), U.S.News & World Report – 561 позиция (4 место среди российских вузов), MosIUR «Три миссии университета» – 125 место (4 место среди российских вузов).

НИУ ВШЭ присутствует в 48 предметных/отраслевых мировых рейтингах QS, THE, ARWU, занимая второе место среди российских вузов по общему количеству позиций и по количеству позиций в ТОП-100. По 24 направлениям НИУ ВШЭ лидирует в России, при этом по 10 предметам является единственным российским вузом, представленным в рейтингах. В ТОП-100 предметных и отраслевых рейтингах QS, THE, ARWU НИУ ВШЭ представлен 14 предметами/отраслями, в ТОП-300 занимает 37 позиций. В рейтинге MosIUR «Три миссии университета» НИУ ВШЭ присутствует в 15 предметных рейтингах.

НИУ ВШЭ – единственный российский вуз, представленный в ТОП-100 рейтинга молодых университетов THE Young University Rankings (98 позиция).

В 2023 году НИУ ВШЭ впервые принял участие в рейтинге по устойчивому развитию QS Sustainability, заняв 344 позицию в мире и 1 место среди российских университетов.

## **2. Образовательная деятельность**

### **2.1. Образовательные программы высшего образования и их содержание**

Развитие образовательной деятельности НИУ ВШЭ характеризуется ежегодным регулярным обновлением реализуемых программ и открытием новых образовательных программ и направлений подготовки на основе собственных образовательных стандартов (СУОС).

Всего в 2023 году в университете 315 образовательных программ: 125 образовательных программ бакалавриата (в т.ч. по двум и более направлениям подготовки – 19 программ), 2 программы специалитета и 188 программ магистратуры.

В 2023/2024 уч. г. в НИУ ВШЭ осуществлен прием на 36 направлений подготовки бакалавриата, 2 – специалитета и 39 – магистратуры. Подготовка аспирантов в НИУ ВШЭ осуществлялась по 20 направлениям в НИУ ВШЭ – Москва, 6 – в Санкт-Петербурге, 5 – в Нижнем Новгороде и 1 – в Перми. По программе Академической аспирантуры подготовка велась по 20 направлениям.

В НИУ ВШЭ осуществляется подготовка кадров по четырем уровням профессионального образования (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура) и трем формам обучения (очная, очно-заочная и заочная). Структура контингента по формам обучения и уровням подготовки представлена в таблице 1.

Таблица 1. Структура контингента по формам обучения и уровням профессионального образования (на 1 октября 2023 г.), чел.

Уровень профессиональной подготовки	Форма обучения			Всего
	очная	очно-заочная	заочная	
Бакалавриат	37 613	430	102	38 145
Специалитет	407	0	0	407
Магистратура	14 856	605	4	15 465
Аспирантура*	1 352	0	0	1 352
ИТОГО	54 228	1 035	106	55 369

\*Данные приведены по состоянию на конец 2023 года в соответствии с Формой 1-НК.

Реализуются бакалаврские и магистерские программы в сетевой форме, предусматривающие получение выпускниками дипломов НИУ ВШЭ и базового университета. Такие программы созданы совместно с 11 российскими университетами (ДВФУ, СВФУ, ТюмГУ, ПсковГУ, ДГТУ, ЮФУ, РУТ, ТОГУ, ЧувГУ, НовГУ, НГУ), из них 4 программы открыты в 2023 году, общая численность совместных студентов, для которых НИУ ВШЭ является университетом – участником образовательной программы – более 700 человек. В 2023 году были вручены дипломы НИУ ВШЭ второму выпуску совместной программы бакалавриата по экономике НИУ ВШЭ и ДВФУ и первому выпуску магистерской программы двух дипломов с Псковским государственным университетом «Педагогическое образование». Реализуется 18 сетевых образовательных программ, где НИУ ВШЭ выступает базовой организацией, из них 9 программ двух дипломов (со Сколтехом, РЭШ, ОЦАД) и 5 сетевых программ совместно с Институтами РАН.

Реализуются 2 программы двух дипломов (бакалавриат и магистратура) совместно с Университетом Кенхи, Южная Корея, а также 8 программ магистратуры с возможностью получения двух дипломов с 4 зарубежными университетами (Университетом Пассау, Университетом Тренто, Университетом Ка Фоскари и Католическим Университетом Святого сердца); на заключительной стадии подписания находятся еще два сетевых договора – с Российско-Армянским университетом и Государственным университетом Кампинаса (Бразилия).

В 2023 году сеть партнеров в целях реализации сетевых образовательных программ продолжает расширяться за счет привлечения к сотрудничеству не только университетов, но и бизнес-партнеров. В апреле 2023 года было подписано соглашение с Альфа-Банком о совместном развитии образования в области финансовых технологий, а в мае 2023 года Факультет компьютерных наук НИУ ВШЭ и одна из крупнейших российских девелоперских компаний «Самолет» открыли новую магистерскую программу «Анализ данных в девелопменте» с финансированием мест за счет индустриального партнера. В декабре 2023 года Факультет компьютерных наук НИУ ВШЭ и Центральный университет разработали совместную программу бакалавриата «Дизайн и разработка информационных продуктов». Индустриальным партнером программы стал «Тинькофф».

В 2023/24 уч. г. реализуется 45 образовательных программ, обучение на которых полностью ведется на английском языке (38 программ магистратуры и 7 – бакалавриата), из них 31 англоязычная программа реализуется в НИУ ВШЭ – Москва, 10 – в Санкт-Петербурге и 4 – в Нижнем Новгороде.

В соответствии с практикой ведущих университетов НИУ ВШЭ расширяет возможности конструирования индивидуальных образовательных траекторий и обеспечивает возможность получать знания в наиболее важных для студента областях. В 2023 году в трех кампаниях по выбору дисциплин участвовало: в июне – 18126, в сентябре – 10746 и в декабре – 21674 студентов. Было подано 117126 заявок на вариативные дисциплины, которые были включены в индивидуальные учебные планы студентов.

В бакалавриате реализуется модель Major-Minor, что предполагает наличие в индивидуальном учебном плане студента обязательных дисциплин (Major) и тематических блоков по конкретной области знания или направлению подготовки. Модуль Minor (майнор) позволяет студентам освоить дополнительный блок дисциплин по темам, не связанным с направлением подготовки основной программы. Он представляет собой сборку из 4 дисциплин по 5 зачетных единиц каждая, которые реализуются в межкампусном формате. В 2023 году на выбор студентов было предоставлено 93 майнора. В конце 2023 года была проведена работа по проектированию планов новых майноров, которые будут обеспечивать освоение дополнительной профессиональной квалификации. Для выбора первокурсникам 2023/24 года набора были подготовлены 80 майноров с микроквалификацией. В рамках освоения основной образовательной программы все студенты бакалавриата, начиная с 2022 года набора получают дополнительную



квалификацию по ИТ-компетенциям, английскому языку для профессиональных целей и не менее половины – по дополнительному направлению подготовки в рамках модуля Minor.

В образовательные программы НИУ ВШЭ включены 1663 дисциплины, которые реализуются синхронно для студентов разных кампусов с применением цифровых технологий и высокой долей контактной работы с преподавателем (межкампусные дисциплины). Ряд межкампусных дисциплин разработан и поддерживается командами преподавателей из подразделений разных кампусов НИУ ВШЭ. Межкампусные дисциплины включены как в Major, так и в Minor учебных планов. Доля таких дисциплин составила более 28 % от всех дисциплин, включенных в образовательные программы. В 2023/24 учебном году реализуется 81 майнор для второкурсников и 79 майноров для третькурсников всех четырех кампусов в смешанных потоках и группах.

Реализован единый межкампусный цифровой каталог образовательных продуктов (программы факультета довузовской подготовки, бакалавриата, магистратуры, дополнительного образования).

С 2021 года в НИУ ВШЭ внедрена новая модель магистерского образования. В рамках этой модели внедрены три образовательные траектории для студентов магистратуры: общая, прикладная и исследовательская. Данная система предполагает обучение по индивидуальному учебному плану с целью достижения персональных образовательных целей. В 2023 году все образовательные программы магистратуры продолжают реализацию по указанной модели. Модель предполагает, что студенты магистратуры могут спроектировать обучение под индивидуальные образовательные результаты в рамках объема модуля МагоЛего своей образовательной программы с помощью сервиса выбора курсов SmartWay (3373 дисциплин модуля МагоЛего, что составляет 28% от всех дисциплин вуза). В сентябрьской кампании 2023 году в качестве МагоЛего студентами было выбрано для изучения 87% от предложенных со стороны университета дисциплин. С целью адаптации студентов первого курса к обучению в 2023 году был запущен вводный онлайн-курс, который знакомит с особенностями образовательной модели магистратуры и рамочными правилами НИУ ВШЭ, что наиболее актуально для выпускников бакалавриата других университетов, число которых в среднем составляет 60% от всех первокурсников магистратуры НИУ ВШЭ.

Продолжается развитие системы реализации общеуниверситетских факультативов (ОУФ) в дистанционном формате с доступом для всех, независимо от уровня обучения и подготовки. Участие в ОУФ возможно в двух форматах: на бесплатной основе, с получением информационного контента по дисциплине без сдачи экзаменов и получения сертификата; платно, с участием в вебинарах и промежуточных тестированиях, доступом к дополнительным материалам и поддержке ассистентов, возможностью сдать итоговый экзамен и получить сертификат. В сентябре 2023 года 1816 студентов и 269 внешних слушателей подали заявки на 27 ОУФ, стартующих в первом семестре 2023/2024 учебного года. Половина от количества записавшихся завершили обучение.

Расширяются исследовательская и проектная компоненты обучения. 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 2023 году в эксплуатацию запущена новая цифровая платформа по практической подготовке студентов SmartPro. К концу 2023 года на новой платформе инициировано более 1100 исследовательских и прикладных проектов. Около 15% проектов носят межкампусный характер, более 50% выполняются по реальным заказам от внешних партнеров и (или) от исследовательских/ экспертно-аналитических институтов НИУ ВШЭ. Оба показателя являются частью системы оценки эффективности академических руководителей образовательных программ, с материальным поощрением лидеров такой оценки. Всего во всех системах в 2023 году было реализовано более 5700 проектов разного масштаба.

Одним из видов проектной деятельности студентов являются студенческие экспедиции. Экспедиции представляют собой выезд группы студентов под руководством преподавателей продолжительностью 10-14 дней для исследования различных аспектов жизни определенных регионов. В 2023 году в рамках междуниверситетского направления программы «Открываем Россию заново» поддержана 121 экспедиция в 63 региона; в проекте приняли участие 965 человек из 157 вузов. В рамках исследовательского направления было проведено 49 экспедиций, в которых приняли участие 800 студентов и преподавателей из всех кампусов НИУ ВШЭ. В 2023 году экспедиции разделены на три направления: «Шаг за порог» — краткосрочные экспедиции в регион заявителя, «Большое приключение» — среднесрочные экспедиции сроком до 14 дней в любой из регионов страны, а также «Путешествие за мечтой» — длительные экспедиции междуниверситетских команд продолжительностью до 21 дня. Самым многочисленным направлением стали среднесрочные экспедиции: из 127 заявок было отобрано 23.

Для ранней практической подготовки студентов к профессиональной научной и преподавательской деятельности введены позиции научных кураторов (помощь студентам первого курса в выборе направлений научной деятельности), учебных ассистентов (помощь преподавателям в проведении занятий и консультировании студентов), учебных консультантов (помощь студентам с ОВЗ и иностранным студентам в учебе и адаптации), стажеров-исследователей (участие в научных исследованиях подразделений), научных ассистентов (помощь преподавателям в проведении исследовательской деятельности). Отбор студентов на указанные позиции проводится на конкурсной основе, при этом факультеты автономны в формулировании требований к соискателям. Всего в 2023 году в НИУ ВШЭ – Москва работали 1333 стажера-исследователя, 3065 учебных ассистентов, 22 учебных консультантов, 78 научных ассистента и 80 научных кураторов.

В НИУ ВШЭ функционируют 49 научно-учебных лабораторий (НУЛ) и 53 научно-учебные группы (НУГ), 23 проектно-учебные лаборатории (ПУЛ), в которых студенты и аспиранты участвуют в фундаментальных и прикладных исследованиях под руководством ННР. В 2023 году в реализации исследовательских проектов НУЛ и НУГ участвовали более 1000 студентов и аспирантов. Вовлечение студентов в исследовательскую деятельность также осуществляется в рамках проекта «Республика ученых», направленного на укрепление горизонтальной научной коммуникации в среде студентов и молодых исследователей. В 2023 году количество участников проекта достигло более 400 студентов бакалавриата и магистратуры. Увеличение числа участников связано с развитием медиаканалов информирования, запуском двух серий подкастов для студентов, проведением адаптационного семинара для стажеров-исследователей научных подразделений, двух выездных школ молодого ученого «Scientarium», которые стали площадками для межвузовского и междисциплинарного взаимодействия, формирования навыков молодого исследователя. За 4 года существования проекта в нем приняли участие 800 студентов.

В университете реализуется «Концепция развития цифровых компетенций студентов НИУ ВШЭ путем внедрения в учебные планы дисциплин проекта Data Culture, направленных на развитие у обучающихся навыков использования цифровых технологий. Доля студентов очной формы обучения, прошедших подготовку по цифровым компетенциям – 77,5% (78,9% – в Москве).

С 2022 года в рамках реализации программы «Приоритет-2030» НИУ ВШЭ совместно с командами Университета «Иннополис», Министерства цифрового развития связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и Министерства науки и высшего образования Российской Федерации вовлечен в рамках проекта «Цифровые кафедры» в разработку новой модели подготовки студентов на ИТ-модулях, встроенных непосредственно в основные образовательные программы высшего образования. В рамках выбранной модели основные образовательные программы высшего образования, включающие ИТ-модуль, предусматривают формирование подтвержденной

дополнительной квалификации у всех студентов, завершивших обучение по таким программам. ИТ-модули НИУ ВШЭ предусматривают получение дополнительной квалификации по ИТ профилю, осваиваются одновременно с получением высшего образования, не требуют дополнительного финансирования со стороны студентов. Студенты, обучающиеся по такой модели, проходят процедуру комплексной оценки (ассесмента) по определению уровня сформированности компетенций, предусмотренной проектом. При этом проект «Цифровая кафедра» стал органичным элементом проекта Data Culture НИУ ВШЭ.

На первом курсе обучения предусмотрено обязательное освоение дисциплин по цифровой грамотности, что является необходимым условием для перехода к освоению ИТ-модулей в рамках проекта «Цифровая кафедра», начиная со второго курса обучения.

Обучение на ИТ-модулях в 2023 году предусмотрено в срок от 9 до 15 месяцев на втором и третьем курсах в бакалавриате/специалитете и осуществляется в целях формирования цифровых компетенций в области создания алгоритмов и компьютерных программ, пригодных для практического применения по специальностям и направлениям подготовки, не отнесенным к ИТ-сфере, а также в целях формирования навыков использования и формирования цифровых компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности обучающимися по специальностям и направлениям подготовки ИТ-сферы. Обучение проводится в рамках одного из пяти ИТ-модулей проекта «Цифровая кафедра»: «Data Culture. Начальный уровень», «Data Culture. Базовый уровень», «Data Culture. Продвинутый уровень», «Цифровой дизайн», «ИТ в финансовом секторе». В конце обучения все выпускники будут иметь дополнительную квалификацию в области алгоритмизации, аналитики данных или искусственного интеллекта.

В ходе подготовки студентов к сдаче ассесмента успешно используются доработанные и усовершенствованные онлайн-курсы «Учебник по Цифровой грамотности», «Python как иностранный» и «Учебник по анализу данных». Также ведется разработка следующих мини-курсов: «Промт-инжиниринг», «Python для работы с текстами» и «Инструментарий машинного обучения для прикладных задач». Такие мини-курсы позволят адаптировать цифровые компетенции под сферы применения, не относящиеся к отрасли информационных технологий.

В рамках реализации проекта Data Culture организовано независимое измерение результатов обучения студентов в форме онлайн-экзаменов при наблюдении проктора для каждого студента. К измерению результатов обучения не имеют отношения преподаватели, которые ведут занятия и проверяют текущие результаты учебы. Так, в 2023 году измерение цифровой грамотности на русском и английском языках прошли 8221 студент 1 курса бакалавриата и специалитета, из них результат «отлично» получили 27,8% студентов, «хорошо» — 36,2%, «удовлетворительно» — 22,1% студентов. Также было проведено измерение по компетенции «Алгоритмическое мышление и программирование» на начальном и базовом уровне (по шкале: начальный, базовый, продвинутый) на русском и английском языках. Всего в нем приняли участие 7067 студентов, из них с результатом «отлично» — 26,8%, «хорошо» — 16,2%, «удовлетворительно» — 20% студентов. В 2023 году студенты ряда образовательных программ также проходили измерение по компетенции «Анализ данных и методы искусственного интеллекта» начального уровня на русском и английском языках. Всего в измерении приняло участие 2599 студента, из них результат «отлично» получили 49% студентов, «хорошо» — 31,4%, «удовлетворительно» — 10,8%.

В рамках разработки инструментов измерения образовательных результатов в летний период проведено сравнение результатов студентов по независимому экзамену по цифровой грамотности 2022 и 2023 гг. в разрезе образовательных программ: наблюдается общее увеличение среднего балла на 2%.

В 2023 году к проекту Data Culture было привлечено 36 новых преподавателей, всего в команду проекта входят 92 преподавателя, 80% составляют представители следующих индустрий: ИТ, финансовые услуги, образование, гос. сектор. Не менее 20% преподавателей проекта участвуют в научной деятельности. В 2023 году было официально закреплено понятие «дисциплины-пререквизита». Дисциплина, имеющая статус пререквизита, готовит студентов к сдаче одного из трех цифровых измерений и включена в учебный план образовательной программы. В 2023 году проект Data Culture включил 43 дисциплины, имеющих статус «дисциплины-пререквизита».

В 2023 г. НИУ ВШЭ с целью передачи опыта по реализации проекта Data Culture взаимодействовал со следующими вузами.

1. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина»: интегрирован в учебный процесс курс «Цифровая грамотность» в смешанном формате (онлайн-курс и онлайн-семинары с подключением учебных ассистентов) для 389 студентов.

2. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия музыки имени Гнесиных»: реализован цифровой блок дисциплин в программы ДПП для 20 студентов. Для реализации программы задействованы онлайн-курсы «Python как иностранный», «Статистика для анализа данных», «Основы машинного обучения». Также для проведения семинаров привлекаются преподаватели НИУ ВШЭ и учебные ассистенты.

Также в октябре 2023 года прошел онлайн-интенсив «U4U» для вузов-партнеров, где были рассмотрены основные этапы и трудности внедрения ИТ-модулей в образовательные программы.

## **2.2. Онлайн-обучение**

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.

В 2023 году был открыт пятый кампус НИУ ВШЭ – онлайн-кампус «Вышка Онлайн» <https://online.hse.ru/>. Это новое цифровое пространство, объединяющее онлайн-курсы и онлайн-программы НИУ ВШЭ. Открытие онлайн-кампуса было отмечено международной наградой Eventiada Awards в номинации «Лучший проект с целевой аудиторией: молодежь». Кроме того, за открытие онлайн-кампуса НИУ ВШЭ стал победителем премии «Время инноваций» в номинации «Прорыв года» и победителем премии «Эффективное образование» в номинации «Университет года».

Летом 2023 года онлайн-кампус уже выпустил более 450 человек, получивших высшее образование полностью в цифровом формате.

Были разработаны 5 новых онлайн-программ магистратуры (full online-degree): «Инвестиции на финансовых рынках», «Управление организациями и проектами», «Цифровая урбанистика и аналитика города», «Внедрение и оптимизация комплексных информационных систем» и англоязычная программа «Applied Statistics with Network Analysis». Всего в 2023 году был осуществлен набор 1750 студентов на 21 онлайн-программу (full online degree), в том числе 17 программ магистратуры и 4 программы бакалавриата. Всего на онлайн-программах обучаются более 2,8 тыс. студентов (из них 121 иностранный гражданин).

На платформе НПОО реализуется 163 онлайн-курса (в 2022 году – 128 онлайн-курсов) с аудиторией в 2,7 млн регистраций (2 место среди российских университетов). На НПОО организована запись слушателей на специализации НИУ ВШЭ, обучение по которым проходит на внутренней платформе университета «Онлайн-образование в НИУ ВШЭ» ([learnonline.hse.ru](https://learnonline.hse.ru/)). Также на НПОО организована запись для юридических лиц на проект Data Culture.

На платформе НПОО в 2023 году начата реализация 2 специализаций («Алгоритмы и структуры данных», «Машинное обучение: от статистики до нейросетей») и 35 новых

онлайн-курсов, из которых 9 ранее реализовывались на платформе Coursera и были доработаны в части контрольно-измерительных материалов. Созданы и запущены новые курсы: «Арабский мир: история, политика, экономика», «Исламские финансы: теория и практика в XXI веке», «Логика», «Макроэкономика (Macroeconomics)», «Основы педагогического дизайна», «Русский язык – это так просто!», «Универсальные компетентности и новая грамотность», «Управление человеческими ресурсами», «Как преуспеть на Ближнем Востоке: эффективные бизнес-стратегии и лучшие практики делового общения», «Анализ требований для разработчиков ПО», «The Digital Transformation of Business Practices in Southeast Asia», «Инновации и предпринимательство: взаимодействие науки, бизнеса и университетов» «Экология и устойчивое развитие: проекты, меняющие мир», «Алгоритмы и структуры данных-1», «Алгоритмы и структуры данных-2», «Теория и методология изучения конфликтов в Южной Азии», «Математическая статистика и A/B тестирование», «Основы машинного обучения (вводный курс)», «Сбор и анализ данных в Python», «Статистические методы анализа данных», «Продвинутые методы машинного обучения», «Основы глубинного обучения», «Продвинутые методы глубинного обучения», «Mechanisms of climate change», «История фотографии», «Имитационное моделирование с нуля: от ментальных моделей до 3D-визуализации».

Расширяется сотрудничество в целях размещения онлайн-курсов НИУ ВШЭ на партнерских платформах. Так, в рамках соглашения о развитии онлайн-образования и технологий дистанционного обучения НИУ ВШЭ и Skillbox/VK на платформе «Академика» были представлены 9 онлайн-курсов университета, на платформе Лекториум размещены видеолекции 2 онлайн-курсов по математическим наукам, на платформе Edutoria доступны 6 онлайн-курсов университета. Подписано соглашение с Агентством инноваций Москвы о размещении видеолекций 3 онлайн-курсов университета на платформе «Академия инноваторов».

Заключено соглашение с китайской платформой XuetangX, где доступны для изучения два онлайн-курса университета: «Introduction to Neuroeconomics» и «Theory of Finance».

Запущены два просветительских проекта на канале Вышка Онлайн на онлайн-платформе видеохостинга «К первой паре» и «+/- 10 минут» с целью расширения доступа к академическому знанию целевой аудитории университета.

103 онлайн-курса НИУ ВШЭ включены в образовательные программы других российских вузов в рамках договоров о сетевом взаимодействии. В 2023 г. на онлайн-курсах НИУ ВШЭ проходили обучение более 14 тыс. студентов из 33 вузов-партнеров.

### **2.3. Образовательные программы дополнительного образования**

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 2023 году во всех кампусах реализовано 924 дополнительных образовательных программ, в т.ч. 729 программы повышения квалификации, 172 программ профессиональной переподготовки, 23 дополнительных общеразвивающих программ для взрослых. Доходы из внебюджетных источников от ДПО выросли по сравнению с 2022 годом и составили более 1,8 млрд руб.

Программы ДПО реализуются в 62 структурных подразделениях НИУ ВШЭ, в том числе в 37 специализированных подразделениях, созданных для реализации дополнительных профессиональных программ.

Растет число программ, реализуемых в смешанном и онлайн-форматах, в 2023 году они составили 66% от общего числа программ, а обучались на них 65 % от общего числа слушателей программ ДПО НИУ ВШЭ.

НИУ ВШЭ является одной из ведущих площадок развития корпоративного обучения совместно с крупнейшими корпоративными университетами ведущих компаний российского бизнеса. В 2023 году реализованы 292 корпоративные программы, в том числе для 16 заказчиков – представителей списка «Эксперт-400», такие как ПАО «Газпром нефть», ПАО «Ростелеком», ПАО «Росбанк», АО «Русал», ООО «Лента», ПАО «Лукойл», 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.

Организована работа с новыми территориями страны, участниками СВО и членами их семей. В рамках мероприятий по поддержке участников СВО и членов их семей реализована программа профессиональной переподготовки, по которой прошли обучение более 20 человек (программа профинансирована из средств централизованного бюджета НИУ ВШЭ), проведено обучение 344 студентов вузов Донецкой Народной Республики в области информационной безопасности и управления проектами.

Одним из направлений развития университетского ДПО является предоставление возможностей студентам НИУ ВШЭ подтвердить получение дополнительных компетенций/квалификаций в системе ДПО. В 2023 году для студентов НИУ ВШЭ разработан и утвержден механизм благодаря которому документы о квалификации выданы 8785 выпускникам бакалавриата, специалитета и магистратуры, в том числе по перезачету результатов предыдущего обучения – 8587.

Организована работа по применению искусственного интеллекта (ИИ) в системе ДПО: 1) в преподавании на программах ДПО; 2) в сопровождении обучения; 3) для решения управленческих задач. Разработаны и реализуются программы в области ИИ, а также растет количество непрофильных программ, в которые включены модули по ИИ. 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 ИИ.

В LMS ДПО НИУ ВШЭ интегрированы инструменты на основе искусственного интеллекта, позволяющие создавать текстовые материалы, интегрировать источники из ЭБС, применять генеративный ИИ на онлайн-занятиях. Началась апробация специального плагина электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань» в корпоративной информационной системе (КИС) SmartLMS. Данный инструмент с помощью нейросети позволяет автоматизировать процесс разработки и адаптации содержания курсов под конкретные потребности обучающихся. В конструкторе курсов iSpring всем провайдером ДПО теперь доступно создание онлайн-курсов с помощью интеллектуального помощника iSpring AI.

Создание в 2022 году Фонда развития ДПО НИУ ВШЭ позволило в 2023 году начать реализацию нескольких проектов развития ДПО за счет средств фонда, в том числе проекта цифровизации ДПО, направленного на создание единой цифровой платформы ДПО и маркетплейса НИУ ВШЭ.

В рамках проекта цифровизации ДПО получены следующие результаты.

Разработана, протестирована и подготовлена к внедрению 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 и др. Маркетплейс ДПО НИУ ВШЭ – это виртуальная платформа, где можно пройти весь путь от удобного подбора программы до прохождения обучения и получения цифровых документов о квалификации. Для этого функционируют каталог, лендинги программ, сквозные виджеты, с помощью которых можно сохранить и отправить программу в «корзину», «избранное» или «сравнение», перейти в личный кабинет слушателя или юридического лица, подать заявку, заключить договор, оплатить обучение, перейти на платформу обучения – всё это в удобном и доступном формате.

Завершена опытная эксплуатация электронной информационной образовательной среды для сопровождения учебного процесса по дополнительным образовательным программам (LMS) и системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM «Битрикс 24»). Более 70 % подразделений, реализующих ДПО, работают в LMS и CRM. В CRM «Битрикс 24» создан сегмент B2B: разработана, утверждена и запущена в эксплуатацию подразделениями кастомизированная воронка продаж в CRM для корпоративных клиентов и юридических лиц.

Организованы работы по созданию цифрового контента для программ ДПО всех подразделений университета с использованием Конструктора iSpring Suite и интерактивного мультимедийного оборудования. Для создания контента доступны инструменты на основе ИИ, интегрированные в iSpring Suite.

Для всех слушателей дополнительных образовательных программ, реализованных в LMS iSpring Learn, доступно мобильное приложение ВШЭ.ДПО.

Совместно с социальной сетью «ВКонтакте» выполнен пилотный проект по выдаче NFT-дипломов, которые созданы в виде цифровых изображений с запрограммированными метаданными о выпускнике, образовательной программе с указанием года завершения обучения.

Разработана методология формирования модульных программ ДПО, которая реализуется в 11 подразделениях. В частности, в Высшей школе бизнеса стартовала обновленная программа «Мастер делового администрирования Высшей школы бизнеса (MBA - Master of Business Administration)», построенная на модульной основе и специализациях, что позволило оптимизировать продвижение программы на открытом рынке и повысить ее маржинальность.

В 2023 году продолжено внедрение ролевой модели компетенций в ДПО. Проведено обучение более 280 специалистов подразделений, реализующих программы ДПО, работе в LMS, CRM, проектированию образовательных решений для программ ДПО на основе функционально-ролевой модели. 204 сотрудника системы ДПО прошли обучение в рамках подготовки к внедрению КИС ДПО и Маркетплейса ДПО НИУ ВШЭ. Продолжается цикл семинаров Вышка PRO ДПО: проведено 7 семинаров по вопросам внедрения цифровых продуктов, организации учебного процесса, рекламной кампании и продвижения программ ДПО. Разработана программа ПК по применению ИИ в ДПО.

В рамках развития единых стандартов качества образовательных программ ДПО в НИУ ВШЭ:

–разработаны, а в отдельных случаях существенно переработаны локальные нормативные акты с целью повышения качества ДПО в НИУ ВШЭ:

–утвержден регламент разработки электронных учебных курсов по дополнительным образовательным программам;

–утверждено положение об основаниях и порядке снижения стоимости платных образовательных услуг в сфере дополнительного образования взрослых;

–утверждено положение об установленных образцах документов о квалификации, документов об обучении и документов, подтверждающих оказание информационно-

консультационных услуг, которое вступит в силу момента действия новой учетной системы ДПО в 2024 году;

– утверждён механизм проведения зачета результатов предыдущего обучения в НИУ ВШЭ, в том числе для студентов НИУ ВШЭ, установлен порядок перевода на обучение по индивидуальному учебному плану, на ускоренное или сокращенное обучение по дополнительным образовательным программам;

– утверждены изменения в порядок реализации программ дополнительного образования в НИУ ВШЭ в части требований к программам профессиональной переподготовки для получения дополнительной квалификации;

– разработаны и утверждены принципы формирования финансовой модели ДПО для НИУ ВШЭ – Москва, НИУ ВШЭ – Нижний Новгород и НИУ ВШЭ – Пермь;

– описаны, схематизированы и оцифрованы все базовые бизнес-процессы ДПО НИУ ВШЭ; создана карта бизнес-процессов ДПО;

– разработана и утверждена модель электронных выходных документов ДПО НИУ ВШЭ, подготовлен переход на цифровые дипломы о профессиональной переподготовке и удостоверения о повышении квалификации НИУ ВШЭ.

Проведена значительная работа по продвижению системы ДПО университета: выстроена система SEO-оптимизации программ ДПО для их продвижения, более 150 лендингов программ прошли SEO-оптимизацию; внедрены новые маркетинговые сервисы для работников подразделений, реализующих ДПО: размещение анонсов мероприятий ДПО на Вышка.Главное; подключение IP-телефонии к CRM «Битрикс 24»; размещение отзывов слушателей и информации об экспертах; в рамках проекта по внедрению системы сквозной аналитики проводятся работы по подключению к сервису Roistat.

#### **2.4. Лицей НИУ ВШЭ**

В структуре университета работает Лицей (численность обучающихся в НИУ ВШЭ – Москва и НИУ ВШЭ – Пермь на сентябрь 2023 года составляла 2 356 чел.).

За 11 лет существования Лицей стал лидером рейтинга московского образования и заслужил высокую репутацию среди абитуриентов и их родителей, что подтверждается высоким конкурсом на поступление (конкурс зависит от направления обучения и составляет в среднем 5 человек на место). Первые 5 лет Лицей работал исключительно по программе среднего общего образования, в 2018 году состоялся первый набор в 9 классы, а с 2023 года Лицей открыл свои двери в том числе и для учащихся 8 классов.

Обучение в Лицее осуществляется по индивидуальным учебным планам, к преподаванию привлекаются НПП университета. Предусмотрено изучение предметов университетского уровня (История экономики и экономической мысли, Психология, История и теория культуры, Философия и др.). В рамках обучения также предусмотрено выполнение индивидуальной выпускной работы в формате исследования или проекта. Лицейисты активно принимают участие в проектах волонтерской и благотворительной направленности.

В 2023 году был разработан и запущен проект «Лицей+», предлагающий школам России, заключив договор, пройти всестороннее обучение и перейти к работе по модели Лицея НИУ ВШЭ при сопровождении со стороны его ведущих специалистов. Три образовательные организации из ЯНАО вступили в проект: МАОУ «Лицей», г. Салехард, МБОУ «Мужевская средняя общеобразовательная школа», СОШ г. Лабитнанги. Для сотрудников этих школ в 2023 году в интенсивном режиме были проведены курсы повышения квалификации для управленческих команд, переданы материалы, в т.ч. шаблоны локальных нормативных актов, для использования в работе школ, началось обучение педагогов и кураторское сопровождение, которое будет длиться в течение 2 лет (<https://school.hse.ru/news/844120199.html>).

Ещё одной формой сотрудничества является возможность для школ использовать в учебном процессе онлайн-курсы смешанного обучения и МООС с учебно-методическими комплектами, разработанные и апробированные Лицеём НИУ ВШЭ



([https://school.hse.ru/lyceum\\_online\\_courses](https://school.hse.ru/lyceum_online_courses)). В 2023 году своих преподавателей и учащихся к курсам Лицея подключили гимназия ДВФУ (г. Владивосток), образовательный центр Орион (г. Сочи), Мужевская СОШ (ЯНАО). Всего подключено более 350 учащихся школ. На Международной партнерской неделе интерес к работе Лицея проявили представители Института науки и технологий Видьясеримедхи (Таиланд).

Лицей разрабатывает онлайн-курсы не только для внешних партнёров, но и для решения собственных образовательных задач. Наличие онлайн-курсов смешанного обучения позволяет сокращать аудиторную нагрузку в изучении предметов за счет самостоятельного знакомства с материалами курсов, что позволяет делать учебные планы более вариативными, включать внеурочные форматы в дневную часть расписания. В 2023 году выпущено 8 новых онлайн-курсов и столько же курсов прошли апробацию. Всего с 2021 года разработаны и апробированы 19 онлайн-курсов смешанного обучения и МООС по ключевым предметам учебного плана Лицея.

Еще одним направлением цифровой трансформации лицея является работа над созданием электронной образовательной платформы Лицея под названием «23:59». С помощью платформы лицеистами решаются многие образовательные задачи: от планирования собственных дел до сопровождения выполнения индивидуальной выпускной работы, от подачи заявки на грантовый конкурс до управления собственным социально-полезным проектом. В 2023 году на платформе запущены в работу 9 новых модулей («Итоговый рейтинг выпускника», «Оценивание качества работы преподавателей и кураторов», «Мои дела», «Зеркала», «Внеурочная деятельность», «Грантовый фонд», «Онлайн-версия профориентационной игры «16/25», «Академические задолженности», «Футуритет»), получили обновление функционала ещё 4 модуля, общее количество разработанных модулей достигло 21.

В решении задачи по развитию инженерных и математических направлений в 2023 году у Лицея появился партнёр в лице Альфа-Банка. Были запущены курсы по машинному обучению и управлению продуктом, после чего 15 лицеистов были отобраны на летнюю стажировку в Альфа-Банке. 12 из них под руководством сотрудников банка завершили свои проекты и получили приоритетную возможность поступить уже на оплачиваемую стажировку.

В 2023 году был проведен «Летний Олимпиадный Лицей» - это летний выезд лицеистов 10-11 классов и ребят, рекомендованных к зачислению в 8-10 классы. Выезд проходил на базе Учебного центра «Вороново» НИУ ВШЭ и был направлен на подготовку ко Всероссийской олимпиаде школьников, а также к другим перечневым олимпиадам. Обучение проводилось по 5 олимпиадным трекам: «Программирование», «Обществознание», «Экономика», «Математика» и «Физика».

Особенное внимание в Лицее уделяется развитию кадрового потенциала. На эту задачу работает несколько проектов, один из которых «Лицейская академия». Основная задача проекта в содействии профессиональному и личностному росту сотрудников Лицея. Благодаря проекту разработана система адаптации новых сотрудников (ежегодно это несколько десятков человек), проводятся аналитические и проектировочные семинары для команд преподавателей и управленческой команды, обучающие семинары. В 2023 году начал свою работу Грантовый фонд Лицея, позволяющий сотрудникам получить софинансирование на инициативное повышение квалификации.

В 2023 году 81 из 742 выпускников Лицея получили 100 баллов на ЕГЭ, в том числе 5 человек получили 100 баллов по двум предметам. Более 70% выпускников Лицея поступают в ТОП-10 ведущих вузов России: 53% поступили в НИУ ВШЭ; 19 % в иные ведущие вузы России, среди которых МГУ им. М.В. Ломоносова, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, РАНХиГС, МГИМО, МГТУ им. Н.Э. Баумана и др.

Ученики Лицея традиционно становятся победителями и призерами всероссийских интеллектуальных состязаний по различным направлениям. Например, по итогам

Всероссийской олимпиады школьников в 2023 году по физико-математическим и естественно-научным направлениям среди учеников Лицея 61 победитель и призер регионального этапа, 12 победителей и призеров заключительного этапа. Ученики направления «Естественные науки» в 2023 году впервые получили три диплома призера и один диплом победителя олимпиады «Высшая проба».

В 2023 году Лицей занял 1-е место в России по количеству выпускников, поступивших в ведущие вузы страны. На олимпиаде «Высшая проба» лицеисты заняли 256 призовых места. Лицей НИУ ВШЭ занял 5-е место среди московских школ по количеству победителей и призеров заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников. Лицей НИУ ВШЭ входит в топ-11 школ России по социально-гуманитарному профилю и профилю «Экономика и управление». Лицей НИУ ВШЭ входит в ТОП-20 рейтинга оценки вклада школ Москвы в качественное образование.

## **2.5. Качество подготовки обучающихся**

Система обеспечения качества образовательных программ в НИУ ВШЭ включает внешние и внутренние процедуры: различные типы профессионально-общественной аккредитации и независимой экспертизы образовательных программ со стороны работодателей и их ассоциаций, осуществляемые на международном и на российском уровне, а также внутренние процедуры обеспечения качества образования на институциональном уровне и на уровне отдельной образовательной программы.

В настоящее время в НИУ ВШЭ тот или иной вид внешней оценки качества прошли 34 образовательные программы. 20 программ имеют международные аккредитации, в т.ч. от ведущих мировых аккредитационных агентств: European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA) – 2 программы, European Network for Accreditation of Engineering Education (ENAE) – 6 программ, Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) – 3 программы, European Foundation for Management Development (EFMD) – 3 программы, The Central Agency for Evaluation and Accreditation (ZEvA) – 6 программ; 14 программ – профессионально-общественные российские аккредитации, в т.ч. Ассоциации инженерного образования России (АИОР) – 6 программ, Ассоциации юристов России (АЮР) – 3 программы, Альянс в сфере искусственного интеллекта (Альянс ИИ) – 5 программ.

В 2023 году магистерская программа «Науки о данных» была аккредитована Альянсом ИИ. Это уже пятая образовательная программа НИУ ВШЭ, которая получила данную аккредитацию.

НИУ ВШЭ в 2023 году стал одним из лидеров рейтинга университетов по качеству подготовки специалистов в области ИИ, который подготовлен Альянсом ИИ. Университет вошел в группу A+, заняв первое место по таким критериям, как «Востребованность выпускников в найме», «Качество образовательной среды» и «Активность по развитию школьного образования». Совместная магистерская программа Факультета компьютерных наук НИУ ВШЭ и Сколтеха «Математика машинного обучения» названа лучшей образовательной инициативой года на Общероссийской кросс-отраслевой премии в области технологий больших данных Data Fusion Awards 2023. Второе место в этой номинации присудили магистерской программе Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Бизнес-аналитика и системы больших данных».

По состоянию на 2023 год все образовательные программы четырех кампусов НИУ ВШЭ прошли независимую оценку качества условий осуществления образовательной деятельности и вошли в рейтинг организаций с наивысшей итоговой оценкой качества условий оказания услуг (в 2021 году – НИУ ВШЭ – Москва и НИУ ВШЭ – Пермь, в 2022 году – НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург и НИУ ВШЭ – Нижний Новгород). На сайтах каждой образовательной программы размещены подтверждающие сертификаты, например на сайте программы «Информационная безопасность киберфизических систем»: <https://www.hse.ru/ma/cyber/certification/#estimation>.

Внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО) базируется на локальных нормативных актах НИУ ВШЭ «Правила и порядок организации внутренней системы оценки качества образования». Описание элементов и механизмов реализации системы размещены в открытом доступе: [https://www.hse.ru/deprog/audit\\_edu](https://www.hse.ru/deprog/audit_edu). В соответствии с элементами ВСОКО в 2023 году были отмечены следующие результаты:

### 1. Оценка образовательной среды и методических материалов.

Оценка качества учебных планов образовательных программ (ОП) проводится на соответствие образовательным стандартам и локальным нормативным актам университета. В разработке планов принимает участие Академический совет, в состав которого входят представители работодателей, и тем самым регулярно влияют на качество реализации ОП через обсуждение и корректировку учебных планов, политику привлечения практиков к преподаванию, согласование тематик элементов практической подготовки (проекты, курсовые работы и ВКР). Учебные планы ОП для каждого из курсов определенного года набора разработаны в срок и утверждены до начала учебного года и опубликованы в открытом доступе на сайте в разделе «Документы образовательной программы», например на сайте ОП «История»: [https://www.hse.ru/ba/hist/learn\\_plans](https://www.hse.ru/ba/hist/learn_plans).

Оценка качества программ учебных дисциплин (ПУД) проводится на соответствие целям ОП, актуальности используемых материалов и адекватности сложности материала для студентов. Электронные версии 97% ПУД были опубликованы в срок на портале НИУ ВШЭ в базе данных «Учебные курсы», а также на страницах ОП, в разделе «Документы», например на сайте ОП «История» <https://www.hse.ru/ba/hist/courses>. В оценке ПУД также принимает участие Студенческий совет. С учетом его рекомендаций проводится ежегодное обновление содержания, уточнение и раскрытие системы контроля, ускорение обратной связи между студентами и администрацией.

### 2. Оценка качества учебной деятельности студента и ее результатов.

В целях повышения качества организации учебного процесса, уровня дисциплины обучающихся и стимулирования добросовестной конкуренции в НИУ ВШЭ осуществляется проверка письменных учебных работ студентов на плагиат. Аннотации и ВКР студентов размещаются на корпоративном сайте НИУ ВШЭ. В течение 2022/2023 уч. г. были объявлены дисциплинарные взыскания за плагиат в работах 192 студентам (0,38%), отчислено 32 студента (0,24%).

Для оценки динамики успеваемости студентов в НИУ ВШЭ применяется рейтинговая система комплексной оценки знаний студентов, что способствует повышению мотивации студентов к активному и равномерному освоению образовательных программ путем высокой дифференциации оценки их учебной работы, повышению уровня организации образовательного процесса, получению дифференцированной и разносторонней информации о качестве и результативности обучения. Рейтинговые списки размещаются в открытом доступе на интернет-страницах образовательных программ на корпоративном портале НИУ ВШЭ, например на сайте программы «Информационная безопасность киберфизических систем»: <https://www.hse.ru/ma/cyber/ratings>. Это позволяет студентам объективно оценивать свои знания, отслеживать динамику и делать соответствующие выводы.

Качество подготовки выпускника и соответствие результатов освоения ОП требованиям образовательного стандарта проверяется в рамках процедуры государственной итоговой аттестации. Доля дипломов с отличием в 2023 году составила более 25%.

### 3. Получение обратной связи от студентов и преподавателей

В целях повышения качества образовательного процесса и предоставляемых образовательных услуг, а также развития внутренней культуры обратной связи студентов в НИУ ВШЭ действует студенческая оценка преподавания (СОП). Студенты оценивают по нескольким критериям содержание учебных дисциплин и элементов практической подготовки, а также работу преподавателей. Оценка проводится 4 раза в год (в каждом

учебном модуле) и направлена на регулярное получение сведений о качестве работы преподавателей и содержания образовательных программ, на улучшение качества планирования и организации учебного процесса. Результаты оценивания используются разными участниками образовательного процесса для различных целей:

– студентами – при выстраивании собственной индивидуальной образовательной траектории, в т.ч. при выборе учебных дисциплин;

– преподавателями – при совершенствовании методов преподнесения материала, интерактивной работы и коммуникации со студентами, при разработке программ учебных дисциплин, систем оценивания и оценочных материалов, при взаимодействии с руководством образовательной программы, преподавателями других дисциплин ОП, учебными ассистентами;

– академическими руководителями и менеджерами образовательных программ – при формировании базовых и рабочих учебных планов, мониторинге и анализе качества содержания и реализации образовательных программ, координации работы преподавательских коллективов образовательных программ;

– руководителями департаментов и кафедр – при оценке качества работы преподавателей, при формировании и реализации мер по повышению качества работы преподавателей и при распределении учебной нагрузки между преподавателями по преподаванию дисциплин и руководству элементами практической подготовки;

– руководителями факультетов, департаментов, кафедр, членами профильных кадровых комиссий, иными соответствующими должностными лицами университета – при проведении конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава, при оценке целесообразности продолжения трудовых отношений с преподавателям-совместителями в следующем учебном году, при заключении гражданско-правовых договоров на оказание преподавательских услуг и в рамках мониторинга эффективности работы тьюторов;

– руководством университета – при расчете ключевых показателей эффективности деканов факультетов, академических руководителей образовательных программ, других индикаторов, необходимых для оценок в рамках ситуаций конкурса или мониторинга эффективности.

В 2023 году в СОП принимали участие в среднем 97% студентов в Москве и Нижнем Новгороде, 96% в Санкт-Петербурге и 98% в Перми (всего за год – более 59 тысяч человек принимали участие хотя бы 1 раз), было оценено около 10,5 тысяч учебных дисциплин, 1,5 тысяч элементов практической подготовки и более 8 тысяч преподавателей. Студенты активно оставляют обратную связь, в том числе, в открытом (текстовом) виде – по всем оценкам за 2023 год также было написано более 700 тысяч текстовых комментариев с предложениями. В целом распределение оценок студентов в СОП (по 5-балльной шкале) за 2023 год представлено в таблице 2 в разрезе по отдельным критериям.

Таблица 2. Доля студентов, поставивших определенные оценки содержанию учебных дисциплин и работе преподавателей в рамках СОП, в разрезе отдельных критериев

Тип оценки	Критерий	Оценка 5	Оценка 4	Оценка 3	Оценка 2	Оценка 1
<b>Работа преподавателей</b>	Ясность требований, предъявляемых к студентам	63.3%	18.6%	9.7%	3.9%	4.5%
	Ясность и последовательность изложения материала	62.5%	19.0%	10.0%	4.0%	4.6%
	Контакт преподавателя с аудиторией	68.7%	16.2%	8.1%	3.3%	3.8%

	Возможность внеаудиторного общения по учебным и научным вопросам	69.2%	15.4%	8.0%	3.3%	4.2%
	Качество организации элемента практической подготовки	66.3%	16.8%	8.6%	4.0%	4.2%
<b>Содержание</b>	Новизна полученных знаний	51.9%	23.0%	14.2%	5.4%	5.4%
	Полезность для расширения кругозора и разностороннего развития	57.6%	19.9%	11.8%	5.0%	5.7%
	Полезность для будущей карьеры	47.8%	20.3%	15.3%	7.5%	9.1%
	Сложность для успешного прохождения («1» – очень легко, «5» - очень сложно)	27.3%	26.9%	30.8%	10.2%	4.9%

Для выработки мер по совершенствованию условий организации и осуществления образовательной деятельности и удовлетворенности образовательным процессом в целом в университете ежегодно проводится также студенческая оценка качества управления образовательными программами. Студентам предлагается оценить качество организации процессов образовательной программы и работу сопровождающих эти процессы сотрудников университета (академический руководитель и учебный офис), а также общеуниверситетские и факультетские процессы, связанные с организацией образовательной деятельности (выбор курсов, планирование расписаний, подготовка справок). В 2023 году в этом анкетировании приняли участие около 17,5 тыс. студентов (почти 40%). Было оставлено более 18 тыс. текстовых комментариев о работе академических руководителей, менеджеров и сотрудников учебных офисов, а также о работе общеуниверситетских и факультетских сервисов. Средневзвешенная оценка студентов всего университета по всем аспектам качества организации процессов в 2023 году составила (по 5-балльной шкале) 4,35 балла, по оценке персональных характеристик сопровождающих процессы сотрудников университета - 4,62 балла.

Для учета обратной связи от преподавателей по структуре реализуемых в университете образовательных программ и содержанию учебных дисциплин также проводится модульное (4 раза в год) анкетирование преподавателей с просьбой выразить мнение в контексте преподаваемых учебных дисциплин и реализуемых элементов практической подготовки, качества предварительной подготовки студентов для их изучения и качества административного сопровождения организации образовательного процесса. За 2023 год в рамках данной серии опросов было заполнено более 3,5 тыс. анкет.

Большие мониторинговые опросы студентов и научно-педагогических работников об основных аспектах деятельности университета проводятся ежегодно или по особому запросу, являются анонимными и затрагивают разнообразные аспекты учебного и внеучебного опыта, научную и социальную активность, работу, самоощущение студентов в университете, их образовательные и профессиональные планы после окончания университета. В 2023 году в рамках этой модели для студентов и преподавателей университета были проведены три волны Мониторинга студенческой жизни (основная – в декабре 2022 – январе 2023 гг.; для иностранных студентов – в апреле 2023 года; очередная

основная – с декабря 2023 года), Мониторинг преподавательской и научной жизни (в мае-июле 2023 года), Мониторинг выпускных курсов бакалавриата (в марте 2023 года вместе с очередной волной студенческой оценки преподавания). Результаты мониторингов используются руководством соответствующих блоков администрации университета (образование, прием, кадровая политика, взаимодействие со студентами) при выработке и реализации политики в их сферах деятельности.

#### 4. Оценка качества кадрового состава.

Оценка качества кадрового состава включает оценку профессионального уровня научно-педагогических работников университета.

Для научных работников оценка профессиональных качеств предусматривает ежегодное подтверждение соответствия установленному уровню публикационной активности, определенному Регламентом оценки публикационной активности работников Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»: <https://www.hse.ru/docs/809189159.html>.

Оценка профессорско-преподавательского состава проходит при проведении конкурсного отбора ППС и регламентирована как федеральным нормативным актом (приказ Минобрнауки России от 23.07.2015 № 749 «Об утверждении Положения о порядке замещения должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу»), так и локальными регламентами (Регламент организации и проведения конкурса на замещение должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу, в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики»; Регламент проведения предварительной работы по рассмотрению конкурсных документов претендентов на избрание на должности профессорско-преподавательского состава Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»). Профессиональный уровень ППС оценивается координирующим конкурсную процедуру первым проректором, а также профильными кадровыми комиссиями факультетов и кадровой комиссией Ученого совета университета, действующими на основании соответствующих локальных нормативных актов. В ходе конкурсных процедур оценивается качество исследовательской и преподавательской работы, проектная и внеаудиторная деятельность, вклад в развитие университета и другие аспекты профессионального уровня преподавателей. Положительное решение об избрании на должность ППС после проведения оценки профессиональных качеств принято по результатам конкурсного отбора в 2023 году по 1009 конкурсным заявкам, в том числе в Москве по 743 конкурсантам, в Санкт-Петербурге – по 150, в Нижнем Новгороде – по 66, в Перми – по 50.

Сведения о научно-педагогических работниках, позволяющие оценить их профессиональный уровень (образование и ученые степени и звания, информация о повышении профессиональной квалификации, список публикаций, информация о читаемых учебных курсах, ссылки на ПУД, сведения о руководстве ВКР, академические надбавки, звания «Лучший преподаватель», награды университета и иные награды и прочие данные) размещаются на персональных страницах на портале университета в открытом доступе.

#### **2.6. Привлечение российских абитуриентов**

С целью реализации образовательных программ мирового уровня НИУ ВШЭ повышает качество приема, занимая по данному параметру первое место среди российских университетов с численностью бюджетного приема более 1 000 чел.: средний балл ЕГЭ при поступлении на бюджетные места в 2023 году составил 94,7 в условиях рекордного набора на первый курс – 19 008 человек, из них 10 755 первокурсников бакалавриата и специалитета, 8 253 первокурсников магистратуры.

Численность студентов, зачисленных на бюджетные места без вступительных испытаний по итогам олимпиад, составила 1439 человека во всех кампусах (прирост на 4% к 2022 году), из них 1140 – в Москве (прирост на 6% к 2022 году).

В НИУ ВШЭ без вступительных испытаний поступили 409 дипломантов Всероссийской олимпиады школьников – на 38 человек больше, чем в 2022 году.

Для участников СВО и их близких родственников, поступающих в бакалавриат, специалитет, магистратуру, в рамках инициативы ректора был реализован прием за счет средств НИУ ВШЭ, в случае непоступления таких абитуриентов на бюджетные места. Всего этим правом во все кампусы воспользовались 30 абитуриентов бакалавриата/специалитета и 10 абитуриентов магистратуры.

В рамках проекта «Социальный лифт», нацеленного на прием абитуриентов, находящихся в сложных жизненных условиях, в 2023 году зачислено 163 абитуриента за счет НИУ ВШЭ и 35 – на бюджетные места (174 и 26 абитуриентов соответственно в 2022 году).

Основным направлением работы по привлечению талантливых и мотивированных абитуриентов является развитие системы интеллектуальных состязаний для школьников и молодежи.

На портале НИУ ВШЭ в январе 2023 года создан новый каталог Олимпиад Вышки – интеллектуальных состязаний университета и мероприятий с его участием (<https://olymp.hse.ru/>) для двух основных категорий участников: (1) школьников, (2) студентов, выпускников и профессионалов. В каталог вошли олимпиады, которые проводит НИУ ВШЭ, и состязания, организуемые с участием университета. В каталоге состязаний можно подобрать олимпиаду по возрасту, направлению или другим параметрам. Бренд «Олимпиады Вышки» развивается как знак качества интеллектуальных состязаний нового поколения.

Наиболее значимые события в области интеллектуальных состязаний в 2023 году:

3 июня 2023 г. подведены итоги Всероссийской олимпиады школьников «Высшая проба» (около 110 тыс. участников). Впервые с начала пандемии заключительный этап прошел полностью в очном формате. Олимпиада проводилась по 27 профилям, 26 из них были включены в Перечень олимпиад школьников Минобрнауки России на 2022/2023 уч. г. (15 профилей – I уровня, 11 профилей II уровня). Новый профиль «Международные отношения» проводился впервые, по итогам успешного проведения он включен в Перечень олимпиад школьников Минобрнауки России на 2023/2024 уч. г.

Проведена по 38 направления, релевантным направления магистерской подготовки, Олимпиада для студентов и выпускников «Высшая лига» (около 21 тыс. участников). Заключительный этап был проведен с использованием прокторинга, что позволило принять участие в том числе тем лицам, проживающим в удаленных районах.

Были проведены новые форматы интеллектуальных состязаний: во второй раз Национальная олимпиада по анализу данных DANO (более 7 тыс. участников, прирост на 127% к сезону 2021/2022 гг.); конкурс игровых судебных процессов «Суд да дело» (более 2 тыс. участников) и в третий раз Всероссийский кейс-чемпионат школьников по экономике и предпринимательству (около 8 тыс. участников).

На олимпиаде DANO участники познакомились с профессией аналитика на практике, а на конкурсе «Суд да дело» — попробовали свои силы в ситуации, близкой к реальной работе юриста: выступили в организованном в рамках олимпиады суде с представлением позиции одной из сторон, на кейс-чемпионате – приобрели первый опыт решения реальных кейсов и разработки бизнес-проектов.

Одной из успешных форм интеграции, направленных развитие базовых навыков ФГОС является Всероссийский конкурс исследовательских и проектных работ школьников «Высший пилотаж» (более 5 тыс. участников). Конкурс направлен на развитие у школьников универсальных учебных действий при выполнении проектных и исследовательских работ. В структуру проекта входят региональные конкурсы, сеть которых увеличилась за последние годы почти в два раза.

Проведены хакатоны Национальной олимпиады по анализу данных DANO в Санкт-Петербурге (на базе ИТМО и НИУ ВШЭ), в Нижнем Новгороде (НИУ ВШЭ), Майкопе

(АГУ), Екатеринбурге (УрФУ). Олимпиада DANO на 2023/24 учебный год включена в Перечень олимпиад школьников МОН в формате направления «Анализ данных» олимпиады «Высшая проба».

Университет в очередной раз расширил число бизнес-партнеров проводимых интеллектуальных состязаний. К Национальной олимпиаде по анализу данных DANO и к Всероссийской олимпиаде «Высшая проба» по профилю «Финансовая грамотность» присоединилось АО «Тинькофф Банк», к чемпионату «Своими словами» присоединилась группа компаний «Самолет» и VK, к олимпиаде DANO также — Российская экономическая школа. Олимпиада «Высшая лига» получила поддержку компаний AVITO и VK.

Всероссийский кейс-чемпионат школьников по экономике и предпринимательству прошел при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палаты, Почты России, компании ИТ КРОК, ПАО «Сбербанк», Росмолодежи, TELE2, Агентства стратегических инициатив.

В целом численность участников интеллектуальных состязаний для школьников, организуемых НИУ ВШЭ, составила 155 тыс. чел., для студентов – 36 тыс. чел. 46 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 НИУ ВШЭ поступили 528 дипломантов различных олимпиад для студентов и выпускников, в том числе «Высшая лига», «Я – профессионал», Национальная технологическая олимпиада (студенческий трек) и др. Всего при поступлении в магистратуру учитывались результаты более 20 олимпиад и конкурсов.

## **2.7. Ориентация на рынок труда и востребованность выпускников**

Совершенствование образовательного процесса и повышение его практикоориентированности происходит за счет привлечения высококвалифицированных преподавателей-практиков из сфер науки и бизнеса через сеть базовых кафедр, за счет их включения в Академические советы образовательных программ и экзаменационные комиссии при защите студентами выпускных квалификационных работ, а также к разработке СУОС НИУ ВШЭ. Сотрудники компаний-партнеров НИУ ВШЭ, работодатели выпускников НИУ ВШЭ привлекаются к проведению мастер-классов, практических занятий со студентами, руководству практикой, курсовыми и выпускными квалификационными работами студентов. К концу 2023 году сеть партнерств включает 74 базовые кафедры различных организаций, институтов и компаний (из них 19 – в кампусах НИУ ВШЭ), в т.ч. 29 базовых кафедр РАН. В отчетный период создано пять новых базовых кафедр: базовая кафедра МТС на Факультете компьютерных наук, базовая кафедра Математического института им. В.А. Стеклова РАН (МИАН) на Факультете компьютерных наук, общеуниверситетская базовая кафедра консалтинговой компании «Яков и Партнеры», базовые кафедры компании «Технологии Доверия» и Альфа-Банка. Базовые кафедры НИУ ВШЭ участвуют в подготовке 14 052 студентов.

Другой формой привлечения работодателей к образовательному процессу является их включение в Академические советы образовательных программ. Например, представители компании Яндекс входят в Академический совет программы бакалавриата «Прикладная математика и информатика», представители Сбера – в совет магистерской программы «Финансовые технологии и анализ данных», в академический совет магистерской программы «Операционная эффективность и производственные системы» входят представители Группы НЛМК, ГК Росатом, Группы ГАЗ.

В рамках создания практико-ориентированных программ ДПО привлекаются к их разработке и реализации специалисты-практики, работающие в крупных компаниях. В рамках сотрудничества с НИУ ВШЭ ряд крупных компаний предоставляют свои реальные кейсы в области управления бизнесом в качестве учебным материалов для университета.



НИУ ВШЭ подготовлен и опубликован ряд сборников с описанием кейсов таких компаний, как АФК «Система», ПАО «Ростелеком», ПАО «СберБанк», Банк ВТБ, X5 Group, ВкусВилл, ВЮСАД, Вымпелком и др. Совместно с заказчиками корпоративного обучения – российскими компаниями (АО «РосГео», ПАО «Русгидро», ИнтерРАО, МКБ) – созданы комплексные предложения кастомизированных программ, также компании в рамках сотрудничества с НИУ ВШЭ предоставляют свои реальные маркетинговые кейсы для обучения слушателей программ ДПО.

Целевая подготовка осуществляется на основании договоров со следующими организациями и органами власти: Федеральное автономное учреждение «Государственный научно-исследовательский институт авиационных систем», Правительство Республики Северная Осетия-Алания, Федеральное казначейство (Казначейство России), Министерство финансов Российской Федерации, Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), Акционерное общество «Гринатом», ГУП «Московский метрополитен», Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, ФБУН ЦНИИ Эпидемиологии Роспотребнадзора, ПАО «Газпром нефть», Министерство образования и науки Республики Ингушетия, Министерство цифрового развития Кабардино-Балкарской Республики, Министерство цифрового развития Республики Калмыкия, Агентство инвестиционного развития Республики Тыва, Акционерное общество «Особая экономическая зона «Иннополис», Министерство финансов Российской Федерации, Министерство экономики Республики Саха (Якутия) и др.

По результатам приемной кампании 2023 года на целевые места с учетом порога минимальных баллов ЕГЭ в бакалавриат/специалитет приняты 151 чел. (117 – в НИУ – Москва, 5 – НИУ ВШЭ – Нижний-Новгород, 3 – НИУ ВШЭ – Пермь, 26 – НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург).

В соответствии с договорами на целевое обучение студентам предоставляются: ознакомительные практики на базе организации, профориентационные мастер-классы с участием представителей организаций, профильные открытые мероприятия, индивидуальные консультации представителей организаций.

Повышению конкурентоспособности студентов НИУ ВШЭ на рынке труда способствует комплекс мероприятий, включающий в себя развитие партнерских отношений университета с частными и государственными компаниями и содействие в решении вопросов трудоустройства.

Центр развития карьеры НИУ ВШЭ на регулярной основе проводит мероприятия для студентов: семинары, тренинги, мастер-классы, деловые игры, лекции от ведущих специалистов из различных областей. Для студентов организованы мастер-классы по подготовке резюме на русском и английском языках, прохождению собеседований; проводятся групповые и индивидуальные консультации, оказывается содействие в трудоустройстве иностранным студентам и лицам с ограниченными физическими возможностями. В 2023 году Центром развития карьеры НИУ ВШЭ проведено более 300 очных и онлайн карьерных консультаций менеджерами факультетов.

Для развития осознанного подхода к построению карьерных траекторий студентов Центр развития карьеры НИУ ВШЭ регулярно проводит образовательные мероприятия с представителями индустрий, выпускников НИУ ВШЭ из числа работодателей. Среди наиболее значимых мероприятий 2023 года:

- Школа «Введение в профессию IT-инженер» от Сбера (104 слушателя);
- Школа «Школа Искусственного Интеллекта» от МТС (56 слушателей);
- Онлайн-проектная школа «Введение стратегический менеджмент и консалтинг» от компании «Яков и Партнеры». На программу школы зарегистрировались 657 участников из НИУ ВШЭ и 413 из других вузов. По окончании школы сертификат участника школы получили 258 студентов, из них 30 лучших студентов были приглашены в офис компании на экскурсию и знакомство с управляющими партнерами «Яков и Партнеры».

Мероприятие «Карьерный марафон» проводился в апреле и ноябре 2023 года с целью информирования студентов о возможностях профессионального развития в российских компаниях в очном формате, состоящий из стендовой сессии и «Открытого диалога с экспертами» с компаниями-участниками. Количество компаний-участников в рамках однодневной стендовой сессии – 41 (в том числе, Авито, Альфа-Банк, КРОК, Банк России, МосТрансПроект, МТС, ВТБ, МТС Банк, ВТБ Лизинг, Ozon, Газпромбанк, PepsiCo, Газпром добыча Ямбург, Правительство Москвы, Газпром информ, Райффайзен Банк, Газпром инвест, Ресанта, Газпром телеком, Ростелеком-Солар, Газпром трансгаз, РСО Ставрополь, QIWI, Газпром межрегионгаз, Сбер, СИБУР, Сколковский институт науки и технологий, Газпром нефть, Совкомбанк, DataFrame, Технологии Доверия, ДОМ.РФ, Тинькофф, VK). Количество студентов, посетивших стенды работодателей – около 2500 человек.

В конце 2023 года обновлен «Каталог работодателей НИУ ВШЭ» в печатной и цифровой версиях, который включает 72 компании-партнера, которые сотрудничают с НИУ ВШЭ. В каталоге добавлена информация о базовых кафедрах университета, стипендиях, которые предоставляют компании, а также указаны компании, которые принимают студентов НИУ ВШЭ на практику. Разработана и включена карта факультетов НИУ ВШЭ, где отображены образовательные программы пяти кампусов. В рамках практики взаимодействия с выпускниками указаны компании, чьи сотрудники являются выпускниками НИУ ВШЭ и выступают в качестве менторов для студентов университета.

В 2023 году в рамках деятельности Центра развития карьеры запущен в тестовом режиме чат-бот с целью помощи студентам и выпускникам НИУ ВШЭ быстро и эффективно подбирать вакансии, автоматически формировать свое резюме с указанием необходимых компетенций. Информация о формировании студентами резюме, откликах на вакансии будет анализироваться и учитываться Центром развития карьеры при работе со студентами и работодателями.

В ноябре 2023 года проведены карьерные проектные школы совместно с компаниями-работодателями, в том числе школа «Ozon Career Kitchen» от Ozon (88 участников), школа по рекрутменту от Get experts (41 участник), школа Форензик от Kert (41 участник).

Информация о прохождении практики студентами формируется в Единой базе мест прохождения практик студентами НИУ ВШЭ. В 2023 году в базе было более 2500 партнеров, а общее количество действовавших с ними договоров о прохождении практики превышает 3000.

НИУ ВШЭ - лидер в рейтингах работодателей. В 2023 году занял первое место в рейтинге по качеству подготовки специалистов в области ИИ по версии Альянса ИИ, первое место в рейтинге лучших российских вузов по версии hh.ru, второе место в рейтинге вузов цифровой экономики среди московских и петербургских вузов, второе место по уровню зарплат выпускников в рейтинге экономических вузов по версии Superjob. НИУ ВШЭ занимает первое место в рейтинге «100 лучших российских вузов» по версии Forbes.

По результатам регулярного обследования выпускников (через 6 мес. после выпуска) трудоустроено 94% опрошенных. Средняя зарплата выпускников бакалавриата составляет 121 тыс. руб., магистратуры – 163 тыс. руб., бакалавриата и магистратуры – 161 тыс. руб. Выпускники НИУ ВШЭ трудоустроены в коммерческих организациях (73%), в образовательных/научных учреждениях (10%), в органах государственного управления (5%), в некоммерческих организациях (3%), частное предпринимательство и фриланс (9%).

В своих профессиональных областях выпускники НИУ ВШЭ вносят вклад в развитие образования, сближение гражданского общества и государственной власти, развитие профессиональной журналистики, развитие цифровой среды для культурных проектов, а также оказывают значительное влияние на развитие сообщества выпускников НИУ ВШЭ. Выпускники НИУ ВШЭ занимают руководящие позиции в крупнейших

российских (Сбер, Тинькофф, ВТБ, Яндекс, VK, Сибур, Ростелеком) компаниях, являются руководителями регионов и муниципалитетов, занимают руководящие должности в федеральных органах государственной власти.

## **2.8. Оценка учебно-методического и библиотечно-информационного обеспечения реализуемых образовательных программ**

Образовательный процесс в НИУ ВШЭ осуществляется на основе комплекса учебно-методической документации, отражающей основные характеристики образовательных программ (объем, содержание, планируемые результаты).

Все дисциплины, включенные в учебный план и определяющие содержание образовательных программ, обеспечены учебно-методической документацией. Все обучающиеся имеют свободный доступ к фондам учебно-методической документации и изданиям по основным изучаемым дисциплинам, в т.ч. доступ к электронно-библиотечным системам и информационной образовательной среде LMS. Страница образовательной программы размещается на корпоративном портале НИУ ВШЭ в открытом доступе со ссылками на локальные нормативные документы, регулирующие учебный процесс. Программы дисциплин включают список используемых библиотечно-информационных ресурсов.

Для оценки качества учебно-методического и библиотечно-информационного обеспечения реализуемых образовательных программ используются как стандартные процедуры оценки, так и механизмы общественного контроля.

В отчетный период в фонде библиотеки университета насчитывалось более 830 тыс. материалов печатных изданий, в т.ч. монографии и учебники по профилю факультетов, редкие книги, а также более 460 тыс. электронных книг на лицензионных платформах. Для создания ресурсной базы ежегодно приобретаются архивы ведущих издательств. В 2023 году НИУ ВШЭ получил доступ к следующим ресурсам: Thesaurus Linguae Graecae, который является наиболее полным корпусом текстов на древнегреческом, среднегреческом и новогреческом языках, от ранней античности и до XVIII века; база электронных версий всех журналов, издаваемых Российской академией наук, включая выпуски за 2023 год; платформа InfoSci издательства IGI Global, на которой представлено более 7000 изданий по информационным технологиям и коммуникациям, бизнесу и менеджменту, образованию, а также по отдельным техническим, общественным и гуманитарным наукам; подписка на газету «Mainichi Shimbun» и платформу Math-Net.Ru. «Mainichi Shimbun».

Постоянно ведется работа над развитием электронной подписки в сотрудничестве с ФГБУ «Российский центр научной информации». В 2023 году количество доступных по подписке платформ электронных ресурсов составило 51.

Все ресурсы доступных во всех кампусах НИУ ВШЭ, организован удаленный доступ к электронным ресурсам библиотеки НИУ ВШЭ из любой точки мира.

В корпусе на Покровском бульваре работает библиотека площадью 3 тыс. кв. м. с режимом работы 24/7; оформление пространства предусматривает возможность для индивидуальной и групповой работы, а также трансформацию в зону для проведения образовательных мероприятий.

Студентам и сотрудникам НИУ ВШЭ по подписке доступны статистические, финансовые, юридические электронные базы данных, размещаемых в Едином архиве экономических и социологических данных (ЕАЭСД). ЕАЭСД обеспечивает архивирование результатов исследований: первичных и агрегированных данных, аналитических материалов. Число баз данных, размещенных в открытом доступе в ЕАЭСД на портале НИУ ВШЭ увеличено до 3 760, в т.ч. первичные данные 270 опросов НИУ ВШЭ, из них более двухсот – волны мониторинговых исследований, проводимых в университете и служащих основой статистических сборников по темам образования, науки, инноваций, информационного общества, размещенных на портале НИУ ВШЭ. Количество уникальных пользователей ЕАЭСД в 2023 году составило 291 19 человек.

### **3. Кадровое обеспечение**

#### **3.1. Общая характеристика кадрового обеспечения**

По состоянию на 1 октября 2023 г. общая численность штатных сотрудников НИУ ВШЭ составила 8784 чел., в т.ч. профессорско-преподавательский состав – 2135 чел., научные работники – 641 чел., административно-управленческий персонал – 1126 чел., учебно-вспомогательный персонал – 1750 чел. С целью ранней практической подготовки студентов к профессиональной научной и академической деятельности выделены должности стажеров-исследователей и научных ассистентов; только в НИУ ВШЭ – Москва их численность в 2023 году составила 1333 чел. и 78 чел. соответственно.

Доля НПР с ученой степенью, включая степень PhD зарубежных университетов, составила 69%. В НИУ работает 39 действительных членов и членов-корреспондентов РАН. Всего в 2023 году работники НИУ ВШЭ получили 1600 наград, из них 44 – внешних.

В НИУ ВШЭ выполняются требования образовательных стандартов ФГОС и ОС НИУ ВШЭ к кадровому обеспечению в части соответствия:

- базового образования профилю преподаваемых дисциплин;
- доли лиц, имеющих ученые степени и (или) ученые звания (в т.ч. PhD) в целом по ОП и отдельным циклам дисциплин;
- доли лиц, имеющих ученое звание доктора наук и (или) звание профессора;
- привлечения преподавателей-практиков, имеющих опыт работы в тех сферах деятельности, для освоения которых предназначены соответствующие дисциплины учебного плана.

Для обеспечения высокого качества подготовки бакалавров, магистров и аспирантов к преподаванию дисциплин профессионального цикла и научно-исследовательских семинаров привлекаются преподаватели-практики – высококвалифицированные и признанные в соответствующей сфере деятельности российские и иностранные специалисты.

В 2023 году академическая траектория присвоена 54% ППС, образовательно-методическая – 19%, практико-ориентированная – 20%. У 1% ППС на бессрочных контрактах траектория будет присвоена после проведения аттестации, которая проводится 1 раз в 5 лет. У 5,1% ППС траектория появится после прохождения очередного конкурса ППС. У 0,9% ППС определение траектории затруднено в связи со спецификой их деятельности. Началась работа по корректировке профессиональных траекторий ППС под цели и задачи конкретных подразделений с учетом специфики их деятельности.

В соответствии с утвержденной Концепцией реализации единого контракта научно-педагогического работника НИУ ВШЭ деятельность преподавателя университета подразумевает обязательное выполнение трех видов работы: образовательной, исследовательской (или ее субститутов) и организационной, каждая из которых выступает неотъемлемой частью академической деятельности.

Образовательная работа включает выполнение аудиторной и внеаудиторной учебной работы, а также учебно-методической работы.

Исследовательская работа выполняется ППС в зависимости от выбранной профессиональной траектории. Для ППС, выбравших академическую профессиональную траекторию, исследовательская работа включает выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований. Для ППС, выбравших образовательно-методическую профессиональную траекторию, исследовательская работа может заменяться на образовательно-методическую, в качестве результатов которой могут учитываться, в том числе, записанные онлайн-курсы и онлайн-лекции на просветительских ресурсах; публикации учебников и учебных пособий; авторских методических материалов. Для ППС, выбравших практико-ориентированную профессиональную траекторию, исследовательская работа может заменяться на практико-ориентированную работу, в качестве результатов которой могут учитываться, в том числе, зарегистрированные патенты и результаты интеллектуальной деятельности, наличие договоров о консультационной

работе, подтвержденное регулярное участие в прикладных проектах НИУ ВШЭ с внешними источниками финансирования.

Организационная работа включает участие в работе коллегиальных органов управления НИУ ВШЭ и выполнение организационных функций, связанных с обеспечением текущей деятельности университета, улучшением условий этой деятельности, поддержанием и повышением репутации университета, иные виды полезной деятельности, осуществляемой в интересах университета.

В квалификационные требования, используемые для отбора ННР, включены дополнительные возможности по подтверждению уровня публикационной активности. Собственные списки журналов НИУ ВШЭ (<https://scientometrics.hse.ru/evaluation>) по всем направлениям научной деятельности расширили критерии публикационной активности, применяемые при проведении конкурса ППС, для решения вопросов о приеме на работу, для выполнения преподавательской работы по внутреннему или внешнему совместительству, для приема преподавателей, принятых на работу на время отсутствия другого работника (конкурсный отбор данные категории преподавателей не проходят), для решения вопроса о возможности установления преподавателям академической профессиональной траектории.

С марта 2023 года введена в опытную эксплуатацию и открыт свободный доступ всех работников НИУ ВШЭ к автоматизированной системе «Базовый стандарт профессиональных компетенций», позволяющей на корпоративной платформе SmartLMS проводить в интерактивном режиме оценку соответствия компетенций работников университета требованиям Базового стандарта, при необходимости пройти обучение по его тематическим блокам, а также вести текущую аналитику и отчетность по результатам тестирования. На добровольное тестирование зарегистрировались 747 человек, успешно его завершили 233 ННР и 125 АУП. С конца 2023 года уже предусматривается обязательное тестирование работников профессорско-преподавательского состава и научных работников, участвующих в очередных конкурсах на замещение должностей в связи с истечением срока трудового договора, на соответствие их компетенций требованиям базового стандарта. Такое тестирование осуществляется непосредственно перед подачей документов на конкурс, сведения о результатах прохождения тестирования уже включены в состав типовой анкеты ППС, заполняемой при выходе на очередной конкурс

### **3.2. Возрастной состав преподавателей НИУ ВШЭ**

В отчетный период удельный вес работников ППС моложе 35 лет в общей численности ППС НИУ ВШЭ (без совместителей и оказывающих услуги по договорам гражданско-правового характера) составляет 21,7%, моложе 40 лет – 38%.

В отчетный период удельный вес научно-педагогических работников моложе 35 лет в общей численности ННР НИУ ВШЭ (без оказывающих услуги по договорам гражданско-правового характера) составляет 24,4%, моложе 40 лет – 42,1%.

В отчетный период доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности профессорско-преподавательского состава составляет 38% (38,4% в Москве, 32,5% в Нижнем Новгороде, 28,1% в Перми, 41,8% в Санкт-Петербурге).

Средний возраст преподавателей НИУ ВШЭ (основной персонал и внешние совместители) составляет 46,2 года (Москва – 46,4; Нижний Новгород – 47,3; Пермь – 47,2; Санкт-Петербург – 44,1).

Возрастная структура профессорско-преподавательского состава НИУ ВШЭ (без совместителей и оказывающих услуги по договорам гражданско-правового характера) представлена в таблице 3.

Созданы инструменты продуктивного завершения деятельности для заслуженных ННР: к 2023 году 137 ННР получили специальные статусы ординарных профессоров, из них 36 человек получили статусы заслуженных профессоров. Специальные статусы не только обеспечивают индивидуальные условия контрактов ННР, как финансовые, так и социальные, но и выполняют важную мотивационную функцию. Поддерживается система

присвоения статусов профессор/доцентов-исследователей и профессор/доцентов-консультантов с пониженной учебной нагрузкой для НПП с большим трудовым стажем. В 2023 году продление контрактов для 23 заслуженных преподавателей сопровождалось присвоением им статусов исследователей и консультантов.

Таблица 3. Возрастная структура профессорско-преподавательского состава НИУ ВШЭ, чел. (по состоянию на 01.01.2024)

Работники	Всего	Число полных лет				
		Менее 25	25-34	35-54	55-64	65 и более
ППС, в т.ч. занимающие должность:	2135	31	432	1102	280	290
профессора	477	0	2	140	117	218
доцента	997	0	127	692	121	57
старшего преподавателя	406	1	146	214	34	11
преподавателя, ассистента	251	30	157	53	8	3

### 3.3. Конкурсные процедуры на замещение должностей ППС

В целях привлечения конкурентоспособных НПП, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и российских университетах и научных организациях, в университете проводится открытый конкурс на замещение должностей ППС, внедрены процедуры международного рекрутинга, созданы позиции постдоков для молодых НПП и позиции «ассоциированных» сотрудников.

Практика проведения открытых конкурсов на замещение должностей ППС соответствует как требованиям российского законодательства, так и международным стандартам. Конкурсный отбор ППС проводится два раза в год. Объявление о проведении конкурса ППС размещается в открытом доступе на сайте НИУ ВШЭ. Создана электронная система, позволяющая конкурсантам в режиме реального времени отслеживать прохождения конкурсных процедур на всех этапах отбора.

Отбор включает многоступенчатую систему оценки. На первом этапе определяется соответствие заявителя квалификационным (законодательным, университетским и факультетским) требованиям к соответствующей должности ППС. Условия оценивания одинаковы для всех участников конкурса, как внешних, так и внутренних. Компетенции кандидатов последовательно оценивают предметные кадровые комиссии, коллегиальные органы управления образовательных подразделений, кадровая комиссия ученого совета НИУ ВШЭ. Окончательное решение о принятии соискателей на должности ППС и сроке заключения трудового договора принимается Ученым советом университета, результаты конкурса публикуются на корпоративном портале.

На конкурс ППС в 2023 году подано 1 210 заявок, из них 281 – от внешних участников. По результатам принято решение об избрании на должность ППС 1009 человек, из них на 1-3 года избраны 705 человек, на 4-5 лет избрано 302 человека, на бессрочный контракт – 2 человека. По итогам летнего конкурса ППС в 2023 году контракты на 2-3 года заключили 46% рекомендованных, что на 22% больше, чем в 2022 году (24% ППС заключили контракты на 2-3 года). Контракты на 4-5 лет заключили по итогам летнего конкурса 32% участников. Увеличение доли 3-летних контрактов связано с уменьшением доли 1-летних по сравнению с 2022 годом (35% в 2022 году и 22% в 2023 году).

После летнего конкурса 2023 года приказом ректора установлены и возобновлены на новый срок трудового договора статусы профессор-исследователь, доцент-исследователь, профессор-консультант, доцент-консультант для 18 преподавателей -

заслуженных сотрудников. Параллельно введено 5 дополнительных ставок для приема молодых преподавателей, которым статусы исследователей присвоены впервые.

Доля молодых исследователей (до 39 лет) в НИУ ВШЭ составляет 52,4%.

По результатам рекрутинговой кампании международных постдоков и международных НПП 2023 года предложения по работе приняли и трудоустроились 30 и 12 международных специалистов соответственно. В ходе проведения рекрутинговой кампании 2023 года был расширен перечень международных платформ в странах Азии и Ближнего Востока, на которых размещались объявления, что позволило привлечь сильных кандидатов из этих стран. Международные постдоки являются гражданами 18 стран, включая Албанию, Аргентину, Армению, Бразилию, Германию, Индию, Иран, Италию, Китай, Колумбию, Мексику, Нигерию, Нидерланды, Пакистан, Россию, США, Турцию, Францию.

Продолжена реализация программы приглашения международных специалистов, ведущих учебные занятия на дистанционных договорах, с заключением до 100 контрактов в год.

Административное сопровождение процедур отбора международных специалистов в рамках программ международного рекрутинга и процедур международной академической аттестации осуществляет Центр рекрутинга и аттестации международных специалистов, созданный в декабре 2023 года. Центр рекрутинга и аттестации международных специалистов также осуществляет административное сопровождение программы международных специалистов, ведущих учебные занятия на дистанционных договорах - программа «Цифровые профессора».

Для отбора ППС используются дополнительные требования к уровню публикационной активности - наличие публикаций в экспертных списках журналов НИУ ВШЭ. При проведении конкурсных процедур также оценивается вовлеченность в программы развития преподавательского мастерства. Для следующих конкурсных отборов планируется оценка соответствия базовому стандарту профессиональных компетенций.

Программа привлечения российских постдоков является эффективным механизмом развития контактов НИУ ВШЭ с российскими научными и образовательными организациями. НИУ ВШЭ привлекает талантливых молодых исследователей, предоставляя им широкие возможности для академического развития – от участия в научных проектах под руководством ведущих российских и зарубежных ученых до публикации научных трудов и разработки новых исследовательских направлений. Участие в программе рассчитано на один год с возможностью продления на второй год.

За шесть лет реализации программы в НИУ ВШЭ работали 178 постдоков. По итогам кампании 2023 года по привлечению российских постдоков для работы в научных проектах подразделений НИУ ВШЭ трудоустроено 30 новых постдоков. Всего в НИУ ВШЭ работают 55 российских постдоков во всех четырех кампусах: Москве, Санкт-Петербурге, Перми и Нижнем Новгороде, в том числе 25 постдоков, которые продлили контракты еще на один год.

Среди 30 новых участников программы помимо кандидатов наук, есть два участника, получившие степень PhD в Оксфордском университете (Oxford University) и Китайском университете геонаук (China University of Geosciences), а также доктор филологических наук, защитившийся в Казанском федеральном университете.

В 2023 году в НИУ ВШЭ – Нижний-Новгород был впервые трудоустроен российский постдок. Он работает в Центре языка и мозга под руководством М.В. Худяковой. Также в этом году в конкурсном отборе впервые принял участие Факультет географии и геоинформационных технологий НИУ ВШЭ. Российский постдок, прошедший конкурсный отбор, трудоустроен в Международную лабораторию ландшафтной экологии.

В 2023 году российские постдоки приехали из 28 российских городов, среди них: Владивосток, Уфа, Ижевск, Екатеринбург, Пермь, Нижний Новгород, Астрахань,

Краснодар, Ростов-на-Дону и др. Всего за 2018-2023 гг. в программе приняли участие постдоки из 107 городов, как российских и зарубежных.

Российские постдоки, завершившие участие в программе в 2023 году, опубликовали 69 статей, среди которых 8 публикаций в базах WoS/Scopus в квартилях Q1-Q2. За 2018-2023 гг. российские постдоки опубликовали 392 статьи с аффилиацией НИУ ВШЭ, выиграли 40 грантов и приняли участие в более, чем 650 конференциях в России и за рубежом.

#### **3.4. Программы «Кадрового резерва»**

##### **Академический кадровый резерв**

В целях стимулирования притока молодых кадров, создания условий для закрепления в университете перспективных молодых преподавателей и научных сотрудников, их профессионального развития и интеграции в академическую среду в НИУ ВШЭ с 2007 года реализуется программа «Академический кадровый резерв».

Сотрудники в возрасте до 35 лет, работающие в университете не более 2-х лет, имеют возможность получения дополнительной поддержки профессионального развития. Среди финансовых инструментов поддержки – получение молодыми коллегами стартовых грантов (ежемесячной доплаты к заработной плате), снижение преподавательской нагрузки, финансирование инициативных командных проектов, направленных на развитие академической среды университета. Среди нефинансовых – встречи с руководством НИУ ВШЭ и экспертами, командная работа над проектами, менторинг, выездные семинары, академические мастерские и другие мероприятия, позволяющие за два года пребывания в программе сделать значительный шаг в профессиональном развитии.

В рамках программы осуществляется работа с двумя категориями НПП: «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 2023 году в группу высокого профессионального потенциала вошли 156 сотрудников из всех кампусов НИУ ВШЭ. Стартовые гранты получили 119 участников программы. В рамках программы проведены тематические мероприятия (более 100 участников), онлайн-встречи с руководителями университета (более 100 участников), мастерские по планированию академической карьеры (40 участников), персональные консультации по планированию академической карьеры (46 участников).

367 человек (включая выпускников программы) стали участниками 5 выездных семинаров: «Эффективные стратегии профессионального становления и развития в академическом мире» для новых участников программы, «Коммерциализация научных исследований и образовательных продуктов: инвестиции, рынки, маркетинг», «Эффективная организация исследовательской деятельности и управление научной командой», «Искусственный интеллект в науке и образовании: возможности и ограничения», «Эффективные приемы вовлечения студентов в образовательную и научную деятельность». 13 команд (53 чел.) приняли участие в Конкурсе инициативных академических проектов, 5 команд в составе 16 коллег стали победителями.

Программа реализуется в НИУ ВШЭ с 2007 года. За 16 лет через программу прошло более 1000 молодых преподавателей, научных сотрудников и стажеров-исследователей. Основная часть выпускников программы в настоящее время работает в университете. За период с 2010 по 2022 год участниками и выпускниками кадрового резерва защищено 255 диссертаций. Ежегодно 25–30% участников программы получали, в этот период, академические надбавки разного уровня, причем доля надбавок более высокого, третьего уровня постепенно возрастала. Более половины выпускников из числа ППС были избраны лучшими преподавателями, а как минимум каждый четвертый становился лучшим



преподавателем три раза и более. Около 200 выпускников программы (20%) сегодня занимают в университете руководящие позиции

#### Административный кадровый резерв

Для вовлечения административных сотрудников в совершенствование системы управления университетом действует программа «Административный кадровый резерв» (АКР). Цели программы – совершенствование межфункционального взаимодействия между работниками структурных подразделений НИУ ВШЭ за счет развития инициативы, повышения уровня мотивации к профессиональному росту и повышение уровня вовлеченности работников в достижение стратегических целей и задач университета; создание условий для стимулирования работников НИУ ВШЭ к профессиональному росту и развитию.

Основные задачи проекта:

- приобретение работниками НИУ ВШЭ опыта проектной работы, управленческих и коммуникационных навыков;
- повышение интеграции работников НИУ ВШЭ в проектную деятельность в университете;
- выявление и удовлетворение потребностей в развитии работников НИУ ВШЭ;
- создание условий для формирования в университете единой эффективной информационной и коммуникационной среды для обеспечения административной деятельности университета, управления изменениями в административной среде и внедрения лучших управленческих практик;
- способствовать распространению ценностей университета и норм профессиональной этики.

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.

Отбор в программу происходит ежегодно. Заявки на участие в программе подаются индивидуально и включают в себя анкету, мотивационное письмо и рекомендательное письмо от непосредственного руководителя. Формальными критериями являются опыт работы от одного года, полная занятость на административной позиции в НИУ ВШЭ. Решение о включении кандидата в программу принимает Экспертный совет – коллегиальный орган, состоящий из сотрудников университета.

В 2023 году участниками программы являлись 126 сотрудников НИУ ВШЭ, в т.ч. 58 набранных в отчетном году. За отчетный период в рамках программы АКР проведено 25 крупных мероприятий, в т.ч. 3 выездных семинара, 14 мастер-классов, 5 рабочих встреч, защиты проектов.

В развитии и реализации АКР активно принимают участие его выпускники: с этой целью была создана группа Актив Программы (Актив АКР). В 2023 году в состав Актива АКР вошло 30 выпускников программы. Коллеги участвуют во всех мероприятиях программы в качестве модераторов и экспертов, являются наставниками проектных групп, состоящих из участников текущего набора.

#### Перспективные эксперты

Программа «Кадровый резерв «Перспективные эксперты», реализуемая с 2019 года, предполагает грантовую поддержку участников по следующим направлениям: обучение по программам дополнительного профессионального образования в НИУ ВШЭ или вне НИУ ВШЭ. В 2023 году поддержаны 16 кандидатов.

#### Внешний кадровый резерв

Запущенный в 2022 году проект создания внешнего кадрового резерва ППС позволил создать централизованную базу резюме потенциально интересных кандидатов. Создание базы данных по внешнему кадровому резерву способствовало расширению

воронки поиска кандидатов и применение дополнительных апробированных технологий поиска персонала категории ППС. Так, на сегодняшний день в базе внешнего кадрового резерва насчитывается порядка 1600 человек, за 2023 год Управлением развития персонала было закрыто 40 позиций преподавательского состава, в среднем в работе от 5 до 10 вакансий ежемесячно.

В рамках укрепления HR-бренда университета запущен проект «Истории успеха» сотрудников (преподавателей) Вышки. Это истории с максимально разными успешными карьерными траекториями: из корпоративного сектора в преподавание по совместительству или переход в НИУ ВШЭ на полную преподавательскую ставку, или обратная траектория - из образования в корпоративный сектор.

#### Цифровой кадровый резерв

В 2022 году был запущен проект «Цифровой кадровый резерв», в рамках которого студенты развиваются в области освоения цифровых профессий, участвуют в процессах цифровой трансформации вуза, в разработке и поддержке цифровых сервисов университета, в формировании базы знаний цифровых сервисов для нужд университета. За два года успешно реализованы 2 потока программы, на которые было подано 136 заявок на участие, из них 111 в 2023 году, что более чем в 4 раза превосходит число заявок в 2022 году. В 2023 году количество направлений стажировок выросло с трех до пяти: «Информационная безопасность», «Цифровизация административных задач», «Мобильные приложения», «Аналитика» и «Веб-аналитика и моделирование». По итогам стажировок 3 студента стали сотрудниками Цифрового блока и работают в продуктовых командах «Информационная безопасность», «Мобильные приложения» и «Цифровизация образования».

### 3.5. Академические стимулы

В целях повышения академической активности НПП в НИУ ВШЭ используются различные инструменты стимулирования и оценки академической деятельности НПП.

#### Академические надбавки

Система академических надбавок в НИУ ВШЭ направлена на стимулирование исследовательской активности НПП путем обеспечения конкурентоспособной оплаты их труда. Академические надбавки выплачиваются на ежемесячной основе в определенный период времени. В 2023 году их получали 1212 НПП.

Критерии для получения академических надбавок регулярно пересматриваются в соответствии с общей кадровой и научной политикой университета согласно интегрированной программе развития. Ранее в 2022 году в оценке публикаций для назначения надбавок завершен переход на Списки журналов НИУ ВШЭ. Это позволяет осуществлять реализацию программы в условиях отсутствия доступа к международным базам данных. 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. Новый вид надбавки назначен 189 работникам университета, из общего числа получателей академических надбавок 1212 человек.

#### Оценка публикационной активности

Механизм оценки публикационной активности (ОПА) действует с 2013 года и применяется в качестве одного из критериев принятия решений об участии сотрудника в ходе конкурсных процедур (отбора в кадровый резерв, конкурсов Научного фонда, международных лабораторий, центров превосходства и других программ). Оценка публикационной активности работников НИУ ВШЭ, охватывающая весь профессорско-преподавательский состав, всех научных работников и стажеров-исследователей, проводится в автоматизированном режиме с применением автоматизированной системы учета публикаций (робот «Айзек»). Методология оценки публикационной активности в прошлом году претерпела ряд изменений, направленных на стимулирование НПП к

повышению уровня публикаций. В частности, введена система дифференцированных списков журналов с приоритетным учетом публикаций в журналах из Списка А. В 2023 году ОПА успешно прошли работники, работающие на 3 123 должностях (всего принимали участие работники на 4 279 должностях).

Надбавки лучшим преподавателям

Надбавка лучшим преподавателям назначается по итогам специальной процедуры «Выборы лучших преподавателей», которая проводится на основе результатов ежегодного онлайн-голосования в рамках Студенческой оценки преподавания, Мониторинга выпускников, Мониторинга аспирантов, а также результатов ежегодного Конкурса научно-исследовательских работ студентов.

Студенты выбирают не более 4 преподавателей, проводивших занятия в прошедшем уч. г., выпускники — не более 3 преподавателей, проводивших занятия за все время обучения. Для каждого преподавателя по студенческому голосованию вычисляются рейтинги в зависимости от относительной доли избравших его студентов на тех программах, где проводятся занятия. По голосованию выпускников выстраивается единый рейтинг по абсолютному числу голосов за преподавателя. Победителями становятся преподаватели с наивысшим рейтингом (отдельно по голосованию студентов и голосованию выпускников). Статусом победителей выборов также автоматически наделяются научные руководители тех студентов, кто занял 1-3 место в конкурсе НИРС.

Победители выборов получают надбавку в течение следующего учебного года в размере 40 тыс. руб. для работающих на полную ставку или 20 тыс. руб. для совместителей и работающих неполный день. Если соответствующий статус присуждается преподавателю три и более года подряд, то размер надбавки увеличивается до 90 тыс. руб. в месяц (для совместителей – 45 тыс. руб.).

В 2023 году приняли участие в онлайн-голосовании 90% студентов НИУ ВШЭ, которые могли принять участие в процедуре выборов лучшего преподавателя.

Другие стимулирующие инструменты

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.

Научный фонд НИУ ВШЭ на конкурсной основе выделяет гранты на реализацию коллективных исследовательских проектов: в отчетный период поддержаны 53 коллективных исследовательских проекта, реализуемых силами молодых исследователей, аспирантов и студентов под руководством ведущих преподавателей и ученых НИУ ВШЭ.

Финансовая модель факультетов предусматривает целевую поддержку развития научной деятельности преподавателей, научных работников, студентов и аспирантов факультета. На факультетах действуют научные комиссии и комиссии по поддержке образовательных инициатив, которым делегировано принятие решений об использовании ресурсов для реализации академических инструментов, поддержки исследований.

В университете реализуется программа «Фонд развития прикладных исследований НИУ ВШЭ» (ФРПИ), финансируемая за счет реинвестирования 5% от фактического объема доходов от прикладных научных исследований и разработок. В 2023 году в рамках ФРПИ на конкурсной основе поддержаны 20 проектов на сумму 36 млн руб., из них 6 проектов молодых ученых и аспирантов на сумму 8,8 млн руб.

Проведен конкурс русскоязычных работ в области общественных, гуманитарных и естественных наук, денежную поддержку получили авторы 58 (51 в 2022) научных и 26 (15 в 2022) научно-популярных работ. Кроме этого, дополнительно отмечены 7 работ и выделена специальная премия от Дирекции по связям с общественностью по 2 проектам. Результаты исследований публикуются, в том числе, в 15 издаваемых на английском языке

сериях препринтов. Большинство авторов препринтов получили поддержку квалифицированных прюфридеров – носителей языка.

В целом предпринятые меры позволили повысить привлекательность университета для квалифицированных научно-педагогических кадров: соотношение средней заработной платы штатных научно-педагогических работников к средней заработной плате по региону составило: 245% – Москва, 277% – Нижний Новгород, 242% – Пермь, 207% – Санкт-Петербург.

#### Академическое развитие студентов

Реализуются механизмы раннего выявления студентов с высоким академическим потенциалом и инструменты их поддержки, стимулирования, профессионального и научного развития. К основным инструментам относятся конкурсные процедуры поддержки участия студентов во внешних научных мероприятиях (конференциях, конгрессах), организации и проведения студенческих научных мероприятий в университете, проведение мероприятий по развитию навыков исследователя.

Продолжает реализацию конкурс командных исследовательских проектов студентов «Научная инициатива». За 4 года проведения этого конкурса в нем приняли участие более 600 студентов, реализовавших 40 научно-исследовательских и прикладных междисциплинарных проектов. Этот конкурс является важной стартовой площадкой для студентов, поскольку они получают не только мягкие навыки молодого исследователя (научный менеджмент, умение работать в команде и налаживать внутреннюю коммуникацию), но и представления о работе научной грантовой системы. Приобретенный опыт уже позволяет студентам успешно принимать участие в конкурсе научно-учебных групп (1 проект, пройдя конкурс «Научная инициатива», смог продолжить реализацию своего нового проекта через конкурс научно-учебных групп). В 2023 году реализовано 12 междисциплинарных научных проекта силами студенческих команд из 3 кампусов НИУ ВШЭ.

Активно развиваются различные научно-популярные форматы, в том числе подкаст «Научный сеанс» (аудитория слушателей – более 10 000 просмотров), научно-популярный проект «Научные бои» (более 7000 студентов).

Продолжает функционировать проект академической поддержки «Писать нельзя откладывать», реализуемый в формате Telegram-канала. На текущий момент аудитория канала составляет более 4000 подписчиков. В 2023 году проект получил призовое место в номинации «Научно-популярный проект» конкурса лучших русскоязычных научных и научно-популярных работ сотрудников НИУ ВШЭ.

В целях развития внеучебной активности обучающихся НИУ ВШЭ создана программа внеакадемической мобильности, которая позволяет студентам и аспирантам посещать мероприятия, выходящие за пределы освоения образовательной программы. В 2023 году по Программе внеакадемической мобильности для участия в различных мероприятиях было направлено 140 студентов в следующие города: Петропавловск-Камчатский, Владивосток, Екатеринбург, Иркутск, Казань, Нижнекамск, Санкт-Петербург, Сочи, Омск, Томск, федеральная территория «Сириус», а также Барановичи (Беларусь).

### **3.6. Кадровое развитие, включая повышение квалификации**

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. Всего за отчетный период повышение квалификации прошли 1500 сотрудников НИУ ВШЭ.

Основным оператором системы профессионального развития работников университета является Центр повышения квалификации НИУ ВШЭ (ЦПК), обеспечивающий организацию общеуниверситетских программ повышения квалификации, направленных на развитие общих и специальных компетенций для всех категорий работников (НПР, АУП и УВП). Центр повышения квалификации НИУ ВШЭ является

владельцем автоматизированной системы «Базовый стандарт профессиональных компетенций».

Реализуется программа развития преподавательского мастерства «Teach for HSE», нацеленная на совершенствование навыков преподавания, в том числе, с использованием цифровых технологий.

В рамках реализуемого ЦПК блока программ, направленных на развитие специальных компетенций, разработаны и проведены курсы по таким новым программам, как «Педагогический дизайн в высшем образовании с учетом требований цифровой среды», «Инструменты SmartLMS для сопровождения дисциплины» и «Академический акселератор: Soft Skills для исследователя», а в НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург – по программе «Анализ текстовых данных при помощи алгоритмов машинного обучения». Кроме того, была существенно доработана и дополнена программа «Инструменты геймификации онлайн-обучения (на платформе SmartLMS)», курс по которой и в этом году вновь пользовался большим успехом у слушателей.

В 2023 году также организовано обучение НПП по таким специальным программам, как «Анализ данных в R. Базовый уровень» и «Основы преподавания дисциплин Data Culture в условиях независимых измерений». В октябре 2023 года организован курс по программе «Программирование на языке Python для сбора и анализа данных». В рамках данного блока специальных компетенций в сфере административного управления, необходимых для профессиональной деятельности, было организовано проведение нового цикла комплексной программы повышения квалификации «Управление проектами». Совместно с Дирекцией по правовым вопросам проведено три курса по программе «Правовые основы публичных коммуникаций работников НИУ ВШЭ: разбор кейсов и требования законодательства».

Традиционно уделяется внимание и расширению общеязыковых компетенций работников университета. В 2023 году организовано проведение двух полугодичных циклов обучения по программам английского языка 7 уровней в НИУ ВШЭ – Москва и НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург.

В рамках процесса индивидуализации повышения квалификации сотрудников самыми востребованными инструментами поддержки продолжает оставаться направление работников в индивидуальном порядке за счет средств НИУ ВШЭ на регулярные программы ДПО университета и программы внешних специализированных образовательных организаций. Процессу индивидуализации повышения квалификации служит и рекомендательный сервис ЦПК для профессионального саморазвития работников НИУ ВШЭ. Список платформ и программ для самостоятельного освоения представлен на сайте ЦПК по ссылке <https://www.hse.ru/cpk/individual0>.

В настоящее время в целях внедрения современных цифровых инструментов и снижения трудоемкости административных процессов в ЦПК ведется разработка автоматизированной системы подачи заявок на повышение квалификации через единый личный кабинет (ЕЛК).

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. Общее число участников мероприятий – 2771 чел. В 2023 году проведено 1253 индивидуальных консультаций по редактированию научных статей.

В части проведения корпоративных программ ПК для административного персонала в 2023 году впервые была проведена программа повышения квалификации «Карьерный лифт» для поддержки недавно назначенных руководителей среднего звена и высокопотенциальных сотрудников в построении административной управленческой карьеры в НИУ ВШЭ. В 2023 году на программу откликнулось более 75 сотрудников университета, из них 38 были зачислены. В рамках программы проводились практические

тренинги по развитию «мягких навыков», включая управление командой, управление собственной эффективностью, управление проектами, питчинг проектов, управление изменениями и прочее. По итогам прохождения программы участники получили удостоверения ПК, успешные выпускники программы «Карьерный лифт» войдут в кадровый резерв административных руководителей. В течение прохождения обучения и сразу по окончании треть участников программы (12 человек) в 2023 году получили дальнейшее продвижение по карьерной лестнице. Остальные выпускники программы «Карьерный лифт» войдут в кадровый резерв административных руководителей.

### **3.7. Адаптация международных специалистов**

НИУ ВШЭ продолжает привлекать международных специалистов. К концу 2023 года в НИУ ВШЭ работали 127 специалистов, принятые с международного рынка труда по процедуре международного рекрутинга.

Поддержка международных специалистов осуществляется на двух уровнях. Центр поддержки международных специалистов дирекции по интернационализации (ЦПМС) отвечает за решение вопросов, связанных с приемом и работой международных специалистов на университетском уровне. ЦПМС решает задачи, связанные с адаптацией и интеграцией, а также созданием инструментов по решению кадровых, финансовых, социальных и миграционных вопросов. Информационную поддержку обеспечивает сайт <https://ifaculty.hse.ru/>, информационные материалы о мероприятиях (концертах, экскурсиях, семинарах, лекциях), объявления, касающиеся всех сотрудников НИУ ВШЭ, распространяются по корпоративной почте.

На уровне принимающих подразделений задачи поддержки международных специалистов решают координаторы, которые курируют вопросы, связанные с приемом на работу и первичной адаптацией, особенностями продления контрактов после прохождения оценки результатов работы, миграционными, кадровыми и финансовыми вопросами, особенностями использования исследовательского фонда, ОПА и др.

## **4. Научно-исследовательская деятельность**

### **4.1. Основные сведения о выполнении НИОКР**

Значительная часть проводимых в НИУ ВШЭ исследований относится к традиционным для университета направлениям: экономика и социальные науки, гуманитарные науки, компьютерные науки, математика. Университет 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 искусственного интеллекта и машинного обучения, а также разработок в области когнитивных технологий и нейротехнологий. Существенное внимание уделяется инженерно-техническим направлениям: математическому моделированию физических процессов и явлений, изучению информационно-управляющих систем, материалов электронной, микросистемной и космической техники, теоретической физики и т.д. Основным партнером НИУ ВШЭ в этой области является Российская академия наук: совместно с различными институтами РАН с целью вовлечения студентов и аспирантов в научную и проектную работу и обеспечения доступа к передовому научному оборудованию созданы базовые кафедры на факультетах физики, математики, химии, биологии и биотехнологий, географии и геоинформационных технологий. Развитие исследований по этим направлениям не только обеспечивает синергию с традиционными для НИУ ВШЭ областями знаний, но и отвечает интересам оборонной, космической, атомной, электронной и радиоэлектронной промышленности России, способствует развитию цифровой экономики, повышению продолжительности и качества жизни граждан России, а также способствует повышению уровня исследований до сопоставимого с ведущими зарубежными университетами.

По уровню дохода от научно-исследовательской деятельности НИУ ВШЭ входит в число лидеров среди российских университетов: объем доходов от выполнения исследований и разработок в 2023 году составил 8,12 млрд рублей в целом по НИУ ВШЭ. Несмотря на изменение конъюнктуры рынка научных исследований и разработок, в 2023 году университету удалось увеличить объем исследований и разработок, выполняемых за счет внешних источников (в т.ч. грантов), на 7% по сравнению с 2022 годом.

#### Гранты Российского научного фонда

В 2023 году в НИУ ВШЭ проведены исследования и разработки по 138 проектам, поддержанным РФФ (прирост на 14% к 2022 году), на сумму более 480 млн руб. (прирост на 12% к 2022 году). Кроме того, реализованы 29 проектов по грантам РФФИ (24 млн руб.).

НИУ ВШЭ входит в топ-10 организаций по количеству заявок на конкурсы РФФ. Всего в 2023 году подано 210 заявок на участие в конкурсах РФФ (прирост на 20,7% к 2022 году), 41 проект поддержан грантами, 102 заявки находятся на рассмотрении.

#### Проекты фундаментальных исследований

В 2023 году НИУ ВШЭ реализовывал 145 крупных проектов фундаментальных исследований по актуальным вопросам национальной и глобальной академической повестки в рамках Тематического плана Программы фундаментальных исследований. Опубликовано около 3,3 тыс. статей в ведущих научных журналах, индексируемых в международной базе научного цитирования Scopus. Все проекты фундаментальных научных исследований проходят через систему независимой оценки как на стадии разработки, так и после их завершения.

Продолжается реализация трех «больших проектов» – долгосрочных масштабных исследований и разработок, которые на межпредметной основе позволяют эффективно решать социально-экономические задачи в интересах государства, бизнеса или общества в целом, создание общественного блага. В 2023 году в рамках «больших проектов» достигнут ряд значимых результатов, в том числе:

- разработана аналитическая компьютерная система СОЦИОЛИТ;
- разработана цифровая карта отечественного куррикулума по литературе;
- создана Лента времени этики и права (хронологическая карта взаимодействия этики и права);
- разработан индекс этичности права;
- создан прототип базы данных «Дело в слове»;
- разработана методология «Рейтинга этичности российских компаний», разработаны этические тренинги для студентов.

#### Проекты прикладных 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 2023 году выполнялись исследования и разработки по 65 проектам в интересах федеральных и региональных органов власти и более чем по 200 проектам в интересах российских организаций, 98 проектам в интересах Правительства Российской Федерации и Администрации Президента Российской Федерации.

#### Комплексные исследовательские проекты и программы

Продолжается реализация комплексных исследовательских программ: программа исследовательского центра в сфере искусственного интеллекта «Исследовательский центр межотраслевых технологий искусственного интеллекта» и Научный центр мирового уровня «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала» (подробнее см. в разделе 4.2.3). В 2023 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 реализуется программа создания передовой инженерно-математической школы, предусматривающая активное

вовлечение обучающихся в исследовательскую деятельность (подробнее см. в разделе 4.2.4).

Продолжается поддержка Технического комитета по стандартизации № 164 «Искусственный интеллект», являющегося «зеркальным» международному подкомитету SC 42 «Artificial Intelligence» объединенного технического комитета ISO/IEC JTC 1 «Information Technologies». В состав комитета входят 70 профильных организаций и более 100 организаций, принимающих участие в работе его подкомитетов: ПК01 «Искусственный интеллект в здравоохранении», ПК 02 «Данные» и ПК 03 «Искусственный интеллект в дорожно-транспортном комплексе». К концу 2023 года при ведущей роли НИУ ВШЭ разработано более 100 национальных документов по стандартизации в области ИИ, в том числе национальные и предварительные национальные стандарты с наборами данных. В 2023 году на базе НИУ ВШЭ была зарегистрирована система добровольной сертификации в сфере искусственного интеллекта «Интеллометрика» (RU.B2915.04ВШЭ0) – единственная в сфере искусственного интеллекта, действующая на территории Российской Федерации.

Развитие организации научных исследований

В 2023 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, на базе Центра искусственного интеллекта НИУ ВШЭ создан Институт искусственного интеллекта и цифровых наук, объединивший ведущие лаборатории и центры НИУ ВШЭ по данной тематике. Также в 2023 году сформирован распределенный нейрокогнитивный кластер, включивший подразделения, занимающиеся передовыми исследованиями в области когнитивных нейронаук, психологии, биологии и прикладной лингвистики. Для развития кластера в 2023 году запущен стратегический проект «Устойчивый мозг: нейрокогнитивные технологии адаптации, обучения, развития и реабилитации человека в изменяющейся среде».

В качестве структурного подразделения НИУ ВШЭ работает Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве России (НЦРИИ), являющийся одним из инструментов реализации Национальной стратегии развития искусственного интеллекта, он является ключевой площадкой для отбора эффективных ИИ-решений для бизнеса, науки и государства.

Для научного обеспечения развития технологий контроля углеродного баланса в 2023 году на базе НИУ ВШЭ по решению Минобрнауки России открыт Центр цифровых технологий для природно-климатических проектов программы карбоновых полигонов.

В процессе развития исследовательской инфраструктуры значительное внимание уделяется усилению исследовательских компетенций всех кампусов НИУ ВШЭ. В 2023 году получили свое развитие следующие подразделения:

- Лаборатория динамических систем и приложений МИЭМ НИУ ВШЭ (г. Москва);
- Научная лаборатория Интернета вещей и киберфизических систем НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург;
- Лаборатория языковой конвергенции НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург;
- Центр когнитивных нейронаук НИУ ВШЭ – Пермь;
- Центр языка и мозга НИУ ВШЭ – Нижний Новгород.

Университет развивает систему организационного сопровождения науки, инструменты по международному продвижению результатов научных исследований, обеспечивает профессионализацию менеджмента научных исследований, направленную на продвижение их результатов в академическом сообществе, усиливает контроль отчетной научно-технической документации.

В рамках работы Дирекции научных исследований и разработок проводится ежедневный мониторинг конкурсных и научных грантов с последующей рассылкой



информации свыше 800 исследователям НИУ ВШЭ, а также проверка отчетных материалов по конкурсам и грантам на антиплагиат. В 2023 году сделано более 270 рассылок, выборка превысила 17,7 тыс. научных проектов и грантов.

К наиболее значимым результатам исследований в 2023 году можно отнести:

– **Общественные науки:** База онлайн-взаимодействий социальной сети ВКонтакте для жителей городов России (охвачены 169 городов); Массив микроданных обследования российских организаций по вопросам использования и разработки технологий искусственного интеллекта; База областей науки, научных направлений и входящих в них тематик, отражающих современную научно-технологическую повестку (2017-2021 гг.); База глобальных трендов и вызовов, связанных с развитием человеческого потенциала, с учетом влияния пандемии COVID-19; База данных результатов опроса общественного мнения об отношении к этическим вопросам, связанным с распространением биохакинга и технологий совершенствования человека; База организаций из дружественных стран – потенциальных партнеров для развития международной научно-технологической кооперации (по 131 научному направлению); База зарубежных организаций – наиболее активных научно-технологических партнеров (более 2 050 организаций по 131 научному направлению за период 2017-2021 гг.); Доклад «Роль возобновляемых природных ресурсов в устойчивом экономическом развитии России и государств — участников СНГ»; Инструментарий обследования готовности бизнеса к инновациям; Инструментарий оценки внедрения компаниями практик устойчивого развития; Методология измерения макроэкономических эффектов импортозамещения в конечном использовании и промежуточном потреблении; Модель оценки взаимосвязи экономического благосостояния и репродуктивного поведения населения России; Лента времени этики и права (хронологическая карта взаимодействия этики и права).

– **Историко-филологические науки:** Онлайн-словарь языка сокотри, систематическое синхронное и диахроническое описание системы Т-пород языка сокотри; Распознавание рукописного дневника Ф.П. Литке с помощью нейронных сетей и методики восстановления траектории пера автора по изображению текста; Методология создания цифровых филологических ресурсов для моделирования конвергентных процессов в языке и речи.

– **Химия и наука о материалах:** Использование отхода сталелитейной промышленности для получения лекарственных средств; Механизм реакции образования трициклических гидразо-пероксидов; Синтез гибридных мембран для селективного разделения ионов с разным зарядом.

– **Биологические науки:** Способ получения и культивирования органоидов рака мочевого пузыря и биобанк опухолевых органоидов, созданный на его основе; Механизмы регуляции генетических программ посредством Z-ДНК и Z-РНК.

– **Физиология и фундаментальная медицина:** Риск нарушений усвоения трегалозы в популяциях коренного населения Сибири и Дальнего Востока России.

– **Нанотехнологии и информационные технологии:** Атоматизированный тест Рея (РАВЛТ – РФ), Rey Auditory Verbal Learning Test (RAVLT-RF) для комплексной оценки речевых нарушений; Программное средство для моделирования и исследования рабочих характеристик метода репрезентативных компонент в применении к анализу ЭЭГ (электроэнцефалографии) данных; Прогнозные модели низкой вычислительной сложности на основе ансамблей и селективного выбора (с использованием рекурсивных RLS и нейросетевых методов); Оценка степени чувствительности к нарушению социальных норм методов ЭЭГ; Автоматическое обнаружение юмора в диалоговом ИИ; Анализ свойств дефектов в известных двумерных материалах; Двухуровневая генерация в микролазерах с квантовыми точками; Модель распространения для каналов терагерцовой связи 6G с зеркальной и незеркальной приемопередачей в отражении.

– Математические науки: Алгоритм оценки вклада в избыточную энтропию жидкостей путем анализа траектории молекулярно-динамического моделирования, представленной в виде набора файлов формата LAMMPS-dump; Композиционный подход к моделированию поведения мультиагентных систем с помощью сетей Петри; Программа для вычисления произведения матрицы на матрицу внутри узла с несколькими графическими ускорителями; Сложное поведение в ансамблях генетических осцилляторов; Обобщение классических диффузионных моделей, позволяющее менять вид зашумляющего распределения.

– Физические науки: Открытие проявлений исключительного фазового перехода в эрмитовой системе; Участие в экспериментальных исследованиях, позволивших выполнить первое измерение параметра Мишеля  $\xi'$  в распаде  $\tau^- \rightarrow \mu^- \bar{\nu}_\mu \nu_\tau$  в эксперименте Belle.

– Строительство, архитектура, градостроение: Индекс технологического и пространственного развития мировых городов для 30 агломераций, отобранных из числа 100 крупнейших городов мира с учетом их репрезентации в БРИКС+ и представленности всех частей света.

– Науки о Земле: Методика оценки пешеходной доступности зеленой инфраструктуры городских и пригородных ландшафтов как инструмент минимизации термического стресса.

Развитие системы эмпирических обследований и баз данных

В НИУ ВШЭ разработана и внедрена система оригинальных мониторинговых исследований социально-экономического развития России и ее регионов, реализуемых на постоянной основе по различным направлениям: образование, здравоохранение, инновации, сектор интеллектуальных услуг, предприятия реального сектора экономики, гражданского общества, поведение домохозяйств. Полученные данные находятся в открытом доступе на сайте университета и являются источниками актуальной информации для государственных служб, исследователей, компаний и СМИ.

Данные, полученные в рамках проведения мониторингов, служат основой статистических сборников по темам образования, науки, инноваций, информационного общества, и используются для проведения научных исследований (<https://www.hse.ru/primarydata/>). Кроме данных мониторингов, сборники содержат методологические и аналитические разработки ИСИЭЗ, российских, зарубежных и международных организаций.

Первичные данные, полученные в результате мониторинговых исследований, размещены в Едином архиве экономических и социологических данных (ЕАЭСД) на портале НИУ ВШЭ

Исследователи из НИУ ВШЭ используют данные мониторингов для подготовки ежегодных аналитических докладов, долгосрочных прогнозов социально-экономического развития страны и отдельных регионов Российской Федерации, выработки стратегий для инновационного сектора экономики, модернизации образования, науки, здравоохранения, совершенствования инструментов отраслевой политики и др. Исследовательские коллективы НИУ ВШЭ активно участвуют в мировых научных коллаборациях, в т.ч. с отечественными и зарубежными университетами и международными организациями.

#### **4.2. Подразделения, обеспечивающие развитие научно-инновационного потенциала университета**

В отчетный период развитие научно-инновационного потенциала университета обеспечивали 35 научно-исследовательских институтов, 47 центров превосходства, 74 базовых кафедры ведущих компаний и научных центров (в т.ч. 29 кафедр РАН), 55 научно-учебных лабораторий, 3 бизнес-инкубатора, 3 уникальных научных подразделения (Центр передовых исследований науки, технологий и инноваций, Институт когнитивных

нейронаук, Международный научно-образовательный центр «Кафедра ЮНЕСКО по авторскому праву, смежным, культурным и информационным правам»).

#### **4.2.1. Центры превосходства**

Интеграция в мировое научно-образовательное пространство НИУ ВШЭ обеспечивается посредством реализации проекта «Центры превосходства НИУ ВШЭ»: в отчетный период в структуре университета в составе сети высокопродуктивных научных коллективов 47 центров превосходства, реализующих научно-исследовательские проекты (40 – в Москве, 2 – в Нижнем Новгороде, 4 – в Санкт-Петербурге и 1 – в Перми). Центры превосходства представлены почти на всех факультетах университета.

В 2023 году в проектах «Центров превосходства» работали над исследовательскими проектами более 1100 научных работников, 75% которых – в возрасте до 40 лет. Основной акцент в работе Центров превосходства делается на привлечение к научным исследованиям молодых ученых из числа студентов и аспирантов университета, которые под руководством ведущих ученых получают опыт исследований в международных проектах, формируют соответствующую академическую культуру на начальном этапе своей исследовательской карьеры. В 2023 году в работе Центров приняли участие в качестве штатных сотрудников более 350 студентов и 220 аспирантов (включая привлеченных к работе в рамках кампании дополнительного набора студентов / аспирантов). Ежегодно проводится аудит деятельности таких центров, в 2023 году оценка эффективности деятельности проведена по 17 проектам.

В проектах Центров превосходства проводятся исследования на высокотехнологичном оборудовании, включая две УНУ (в Международной лаборатории квантовой оптоэлектроники факультета Санкт-Петербургской школы физико-математических и компьютерных наук НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург выполняются исследовательские работы на Уникальной научной установке «Комплексный оптоэлектронный стенд»; в Центре нейроэкономики и когнитивных исследований продолжились комплексные мультимодальные научные исследования механизмов работы мозга с использованием Уникальной научной установки «Активное и пассивное декодирование нейрональных процессов при выполнении когнитивных и нейроэкономических задач»).

Сотрудниками Центров превосходства НИУ ВШЭ по результатам исследований 2023 года опубликовано более 500 статей в журналах (изданиях) списка А и В.

Команды проектов Центров превосходства в НИУ ВШЭ составляют значимую долю среди получателей грантов РФФИ, т.е. постоянно подтверждают свою научную состоятельность и самостоятельность.

К концу 2023 года 3 проекта Центров превосходства были реализованы в рамках мегагрантов Правительства Российской Федерации для государственной поддержки научных исследований, проводимых под руководством ведущих ученых в российских образовательных организациях высшего образования, научных учреждениях, подведомственных Федеральному агентству научных организаций, и государственных научных центрах Российской Федерации.

По итогам работы на различных научных мероприятиях представлено более 950 докладов. Центры превосходства активно проводят, в том числе, свои собственные научные мероприятия, рассказывая о достигнутых научных результатах. Так в 2023 году было проведено более 200 научных мероприятий в разных форматах.

По итогам проведенной оценки эффективности были выработаны новые ключевые показатели эффективности: в предстоящий период Центры превосходства сосредоточатся на регистрации результатов интеллектуальной деятельности, а также внедрении результатов интеллектуальной деятельности в прикладные и промышленные разработки. Вместе с тем, уже сейчас видно, что для Центров превосходства немаловажным является наличие прикладной составляющей в проводимых исследованиях:

—в международной лаборатории микрофизиологических систем Факультета биологии и биотехнологии разработаны условия получения и культивирования новых моделей опухолевых органоидов — органоидов рака мочевого пузыря (РМП). Выявлены наиболее значимые маркеры, ассоциированные с резистентностью РМП к гемцитабину: ENT1 и dFdCMP. Биоинформатический анализ клеточных линий РМП с различной чувствительностью к цисплатину показал, что гены CD44 и AKR1C1 могут быть многообещающими маркерами резистентности к данному препарату. Также был пополнен биобанк опухолевыми органоидами, полученными из клинических опухолей пациентов с колоректальным раком (КРР).

—Центром языка и мозга разработаны новые диагностические тесты для оценки афатических нарушений у русскоязычных пациентов. Получены прогностические критерии, по которым можно с учетом конкретных нейроанатомических характеристик поражения мозга оценивать реабилитационный потенциал пациентов.

—международной лабораторией биоинформатики Факультета компьютерных наук было создано программное обеспечение для анализа функциональных геномных элементов, с помощью которого можно скачивать разные классы омиксных данных для заданного типа клеток и тканей, совершать их предобработку для подачи нейросетевым алгоритмам, выбирать архитектуры глубинного обучения, осуществлять интерпретацию важности омиксных признаков

—полученные результаты исследований Лаборатории молекулярной физиологии Факультета биологии и биотехнологии могут быть внедрены в процесс прогнозирования и лечения коронавирусной инфекции COVID-19, прогнозирования и лечения опухолевых заболеваний, прогнозирования и лечения преэклампсии с использованием молекул микроРНК и их изоформ.

—одним из важнейших результатов деятельности Международной лаборатории языковой конвергенции стал выход первой версии Корпуса Просодии Русских Диалектов (ПРuD) (<https://lingconlab.github.io/PRuD/>) — онлайн-ресурса, содержащего данные о фразовой интонации и структуре фонетического слова в русских диалектах со звуковыми и визуальными иллюстрациями. Ресурс выпущен в сотрудничестве с отделом диалектологии Института русского языка имени Виноградова, поэтому на ресурсе представлены данные из большинства устных корпусов Международной лаборатории языковой конвергенции, а также из личных звукозаписей сотрудников отдела диалектологии.

—сотрудниками центра биоэлектрических интерфейсов Института когнитивных нейронаук был создан фундаментальный задел в области исследования динамических и кортико-топологических свойств висцерально-церебральной оси. Полученные результаты могут быть использованы для получения инновационных индивидуализированных терапевтических методик, направленных на нормализацию работы висцерально-церебральной оси и коррекцию соответствующих нарушений когнитивной деятельности неврологических пациентов, для создания терапевтических средств коррекции сомнологических расстройств.

#### **4.2.2. Региональные и межкампусные научные коллаборации** **Проект «зеркальные лаборатории»**

В ходе успешной реализации проектов Центров превосходства был накоплен определенный банк знаний и практик, который трансформировался в готовность делиться опытом и развивать региональное и межкампусное сотрудничества в фундаментальной науке. Весной 2023 года в НИУ ВШЭ состоялся четвертый конкурс проектов «Зеркальные лаборатории» НИУ ВШЭ, направленный на развитие внутрироссийских научных партнерств, повышение эффективности взаимодействия в исследовательской и образовательной сферах между НИУ ВШЭ и региональными научно-образовательными

организациями, на который было подано 19 заявок от 16 научных подразделений НИУ ВШЭ, партнерами которых выступили 16 организаций из 14 регионов России.

По итогам конкурса «Зеркальных лабораторий» было поддержано 10 научно-исследовательских проектов. У научных подразделений НИУ ВШЭ появилось 6 новых партнерских организаций: Федеральный исследовательский центр угля и углекислоты Сибирского отделения РАН, Сахалинский государственный университет, Камчатский государственный университет имени Витуса Беринга, Саратовский государственный медицинский университет им. В.И. Разумовского, Томский государственный педагогический университет, Псковский государственный университет. Стали реализовываться новые для этого механизма поддержки направления научных исследований: цифровая трансформация, человеческий капитал, нелинейная динамика сложных систем.

Всего к концу 2023 года реализуются 30 проектов «Зеркальные лаборатории» в сотрудничестве с 25 российскими научно-образовательными организациями из 21 региона Российской Федерации.

#### Межкампусное научное взаимодействие

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, с начала 2023 года стартовали 10 проектов на выполнение фундаментальных научных исследований распределенными межкампусными научными подразделениями по пяти научным тематикам:

1. Совместный проект Института когнитивных нейронаук, НИУ ВШЭ – Москва, и Центра когнитивных нейронаук, НИУ ВШЭ – Пермь, с темой «Нейроэкономические исследования потребительского поведения: нейрональные корреляты и поведенческие факторы».

2. Совместный проект Центра языка и мозга, НИУ ВШЭ – Москва, и Центра языка и мозга, НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, с темой «Нейроанатомические корреляты языка».

3. Совместный проект Международной лаборатории языковой конвергенции, НИУ ВШЭ – Москва, и Лаборатории языковой конвергенции, НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, с темой «Текст как Big Data: моделирование конвергентных процессов в языке и речи цифровыми методами».

4. Совместный проект Международной лаборатории динамических систем и приложений, НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, и Лаборатории динамических систем и приложений МИЭМ, НИУ ВШЭ – Москва, с темой «Развитие аналитических и численных методов исследования многомерных динамических систем».

5. Совместный проект Научной лаборатории Интернета вещей и киберфизических систем, МИЭМ, НИУ ВШЭ – Москва, и Научной лаборатории Интернета вещей и киберфизических систем, НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, с темой «Исследование и разработка методов передачи и обработки данных для организации энергоэффективной и безопасной передачи данных в сетях Интернета вещей».

4 из 10 межкампусных проектов выполняются новыми подразделениями университета: 2 Лаборатории были созданы в Санкт-Петербурге, 1 Лаборатория – в Москве, 1 Центр – в Перми.

Всего в реализации совместных фундаментальных межкампусных проектов участвовало более 100 научных сотрудников, среди которых 60% представлено молодыми исследователями. По результатам первого года реализации межкампусных проектов научно-исследовательскими командами было опубликовано 17 научных публикаций, 9 из которых представлены статьями в журналах из списка А НИУ ВШЭ; по тематикам проектов было представлено более 30 докладов на конференциях международного уровня.

### 4.2.3. Комплексные исследовательские программы

В НИУ ВШЭ реализуется ряд комплексных исследовательских программ, направленных на развитие исследовательской экспертизы университета по направлениям, связанным с обеспечением технологического и экономического суверенитета России и по которым в университете сформирован значительный задел в части накопленных знаний, навыков, исследовательских и организационных инструментов.

В 2020 году НИУ ВШЭ в консорциуме с тремя научными организациями – РАНХиГС, МГИМО МИД России, ИЭА РАН – выиграл конкурс на создание научных центров мирового уровня, проводимый в рамках национального проекта «Наука и университеты». НИУ ВШЭ является лидером консорциума. По результатам конкурса был создан научный центр мирового уровня «Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала» (НЦМУ ЦМИЧП), целью которого является решение комплекса актуальных фундаментальных и прикладных научных проблем междисциплинарного характера в области формирования и развития человеческого потенциала.

Исследования в рамках НЦМУ ЦМИЧП реализуются по семи ключевым научным направлениям:

1. Социальное и гуманитарное измерение человеческого потенциала.
2. Демографические и социальные факторы активного долголетия.
3. Занятость, социальная активность и формирование ключевых навыков и компетенций.
4. Человек в эпоху технологических трансформаций.
5. Нейрокогнитивные механизмы социального поведения.
6. Природно-климатические детерминанты устойчивого развития.
7. Человеческий потенциал и безопасность в глобальном мире.

В НЦМУ ЦМИЧП всего реализуется 79 научных проектов, из них 43 научных проекта – в НИУ ВШЭ. Исследовательский коллектив консорциума включает 490 ученых, из них 234 – в НИУ ВШЭ, включая ученых из крупнейших исследовательских институтов таких, как Институт социальной политики, Институт образования, Институт статистических исследований и экономики знаний, Институт когнитивных нейронаук. В 2023 году доля молодых исследователей центра в возрасте до 39 лет в НИУ ВШЭ составила 64%, а доля иностранных исследователей – 8 %.

В 2023 году НЦМУ ЦМИЧП достиг следующих ключевых научных результатов:

– подготовлены предложения по мерам политики и аналитические материалы по теме «О развитии рынка труда в Российской Федерации» для расширенного заседания президиума Государственного Совета Российской Федерации;

– разработаны интеллектуальные инструменты содействия созданию условий для формирования гармонично развитой и социально ответственной личности в рамках показателя «Условия для воспитания социально ответственной и гармонично развитой личности на основе духовно – нравственных ценностей народов РФ» национальной цели «Возможности для самореализации и развития талантов»;

– разработан Российский региональный индекс креативных индустрий, основанный на 48 индикаторах по четырем тематическим разделам: социально-экономические условия; культурная среда; экономика креативных индустрий; поддержка креативных индустрий.

– созданы и проанализированы более 20 эмпирических баз данных по наиболее актуальным вопросам социально-экономического развития страны: динамика бедности и платформенной занятости, развитие личностного потенциала, динамика ценностей и вопросов социокультурного многообразия, уровень и качество жизни старшего поколения, экономический рост и производительность в отраслях экономики, крупнейшие инвестиционные проекты России, экологическая ситуация в ключевых районах акватории

Северного Морского пути и др. Получены Свидетельства о государственной регистрации Роспатента на 26 результатов интеллектуальной деятельности.

Новейшие результаты научных исследований были интегрированы в образовательную деятельность: начиная с 2020 года консорциумом было разработано и внедрено 53 новых образовательных программы, в рамках которых прошло обучение более 5100 человек. Так, например, в НИУ ВШЭ реализуется уникальная англоязычная магистерская программа «Управление в сфере науки, технологий и инноваций», программа в формате микродигри «Прикладная когнитивная нейронаука». НИУ ВШЭ в рамках НЦМУ ЦМИЧП организует ежегодные летние школы для молодых исследователей и студентов. Например, летняя нейролингвистическая школа, проходящая на английском языке, собирает больше полусотни слушателей.

В целом, по результатам реализации проектов НЦМУ ЦМИЧП учеными НИУ ВШЭ в 2023 году опубликованы 36 статей в научных журналах первого и второго квартилей Web of Science и Scopus. Также в рамках НЦМУ ЦМИЧП регулярно публикуется научный дайджест с описанием проводимых исследований и их ключевых результатов (<https://ncmu.hse.ru/scientd>): в 2023 году опубликованы 12 регулярных и 2 специальных выпуска. С 2022 года совместно с Кафедрой ЮНЕСКО по исследованиям будущего выпускаются бюллетени по трендам (трендлеттеры), формируемые с использованием методов интеллектуального анализа больших данных на базе системы iFORA и проведения экспертных сессий с участием более 400 российских и иностранных ученых, и представляющие результаты исследования трендов развития человеческого потенциала (<https://ncmu.hse.ru/bulletin>). Регулярно публикуются аналитические доклады и книги исследователей, входящих в команду НЦМУ ЦМИЧП (<https://ncmu.hse.ru/publ>). В 2023 году разработан беспрецедентный для России комплексный междисциплинарный взгляд на оценку человеческого потенциала, который представлен в опубликованной монографии «Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований» <https://publications.hse.ru/books/883277426>.

В 2021 году на базе Факультета компьютерных наук НИУ ВШЭ создан Исследовательский центр межотраслевых технологий искусственного интеллекта (далее – Центр ИИ), получивший на конкурсной основе грант Правительства Российской Федерации в рамках федерального проекта «Искусственный интеллект». За период 2022-2024 гг. совокупно запланировано получить более 1,1 млрд руб. в рамках данного федерального проекта. Деятельность Центра ИИ направлена на развитие и внедрение технологий искусственного интеллекта в различные сферы жизни человека и общества, отрасли науки и отрасли экономики. Исследования с участием команд из всех кампусов НИУ ВШЭ реализуются в рамках более чем 25 проектов по следующим направлениям:

- Обработка естественного языка и интеллектуальные ассистенты;
- Оптимизация краудсорсинговых платформ;
- Искусственный интеллект в промышленности;
- Рекомендательные системы;
- Повышение качества фото и аудио;
- Технологии для медиа;
- Искусственный интеллект в образовании;
- Искусственный интеллект в биоинформатике и медицине;
- Искусственный интеллект и право;
- Этическая экспертиза в сфере ИИ.

Важной задачей Центра ИИ является реализация междисциплинарных исследований для решения широкого спектра фундаментальных и прикладных задач. В реализации программы участвуют более 300 исследователей из 13 научных подразделений всех кампусов НИУ ВШЭ. Кроме того, Центр ИИ активно сотрудничает с крупными промышленными партнерами, включая Яндекс, Сбер, MTS AI, с общим привлеченным

бюджетом свыше 400 млн руб. на период реализации программы Центра и привлекает новых партнеров.

В ходе реализации программы Центра ИИ к концу 2023 года удалось достичь ряда значимых результатов, оформленных в витрину решений с технологиями искусственного интеллекта, применимые к различным отраслям экономики и социальной сферы, такие как:

– «Программа анализа общерыночного сентимента инвесторов в трех тональностях по российскому рынку акций по сообщениям в каналах мессенджера Telegram», «Лингвистический анализ текстов на русском и английском языках с использованием языковых моделей на основе дистрибутивной семантики», «Выделение ключевой метаинформации для документов с целью ее последующей систематизации и использования при реализации функций рекомендательных сервисов», «Естественно-языковой эксплоративный поиск (трендов, технологий, продуктов, рынков и т.д.)», «Модуль серверной обработки запросов по тестированию и сравнению моделей машинного обучения», «Библиотека подбора оптимальных параметров пакета моделирования погоды», «Программный модуль обучения символьной регрессии на основе подхода вариационного автокодировщика», «Модуль синтеза моделей машинного зрения для детектирования объектов и действий», «Программа анализ структуры количества дел в суде с помощью плоскости Энтропия Сложность», «Графовые нейронные сети для предсказания вторичных структур ДНК», «Прогнозирование количества дел арбитражных судов РФ», «Библиотека ускоренной симуляции моделирования погоды», «Дислектор - Детектор дислексии», «Система прогнозирования пространственного распределения вредных веществ в атмосферном воздухе», «Платформа для автоматического мониторинга этичности компаний»; «Модель автоматического начисления баллов за ответы на задания открытого типа цифрового инструмента ПРОГРЕСС», «Программа построения моделей объяснительного искусственного интеллекта для решения задач финансовой экономики», «Программа для сбора и обработки данных моделирования трассировки лучей», «Библиотека для проверки текстовых фактических сведений на основе Википедии», «Единая библиотека программных и аналитических средств (фреймворка), направленных на предсказание расположения геномных функциональных элементов методами глубинного обучения на основе омиксных данных молекулярной биологии», «Оценка масштабов финансовой емкости научно-технических рынков на основе данных об их цифровом следе, включая экспериментальные исследования», «Онлайн индексация векторных представлений документов и терминов из них для поиска похожих сущностей в общем векторном пространстве», «Извлечение из текстов различных типов утверждений (количественных и качественных экспертных оценок), релевантных пользовательскому запросу», «Программа для обучения нейросети и ее применения для интерполяции данных моделирования трассировки лучей», «Дислектор app (Детектор дислексии - мобильная версия)»;

– Поданы заявки на регистрацию РИД: «Универсальный цифровой блок обработки результатов измерений концентраций вредных веществ в атмосферном воздухе с помощью искусственного интеллекта», «Способ автоматизации формулирования описаний терминологических пространств и поисковых запросов к базам данных научно-технической информации»;

– В интересах АО «Новое сервисное бюро» разработана платформа предиктивной маркетинговой аналитики, которая точно прогнозирует загрузку и выручку, спрос, маркетинговые активности, чтобы планировать закупки и найм персонала, оптимизировать операционные расходы и максимизировать прибыль. Платформа работает в промышленном окружении в 6 отелях Ленинградской области и Карелии. Разработка стала победителем проекта-исследования Customer eXperience 2023, проводимого «РБК Петербург»;

– Привлечены к сотрудничеству высокотехнологичные компании в области разработки лекарственных препаратов и анализа человеческого генома (например, ООО «Генотек»);



– Сформировано и проведено 24 курса лекций и семинаров по тематике искусственного интеллекта;

– Проведено 3 хакатона по задачам Центра ИИ: HSE Data Science Hack (150+ участников), HSE Sber ML Hack (350+ участников), GSB VK AI Hack (100+ участников).

В 2021-2023 гг. исследователями Центра ИИ подготовлена 21 публикация на конференциях по искусственному интеллекту уровня А\*, а также 18 статей в журналах первого квартала Web of Science и Scopus по тематике ИИ.

При участии Центра ИИ организована ежегодная конференция по машинному обучению – Fall into ML, объединяющая ученых с публикациями А\* (2022, 2023), конференция привлекла более чем 300 участников.

Проект «Этическая экспертиза в сфере ИИ» в рамках деятельности Центра ИИ получил награду за исследования по этической экспертизе в сфере ИИ и проведение регулярного научного семинара по гуманистическим и этическим аспектам развития цифровых технологий в рамках Форума этики в сфере искусственного интеллекта «Поколение GPT. Красные линии ИИ».

Центр ИИ представил свои разработки на Международном военно-техническом форуме «Армия-2023», экспозиции Центров ИИ в военном инновационном технополисе «ЭРА», на Дне искусственного интеллекта в рамках выставки-форума «Россия».

Специалисты, привлекаемые для реализации программы Центра ИИ принимают активное участие в качестве экспертов на различных площадках по обсуждению развития фундаментальных научных исследований, а также разработке и внедрению прикладных результатов в сфере искусственного интеллекта.

#### **4.2.4. Передовая инженерно-математическая школа**

В 2022 году НИУ ВШЭ приступил к реализации проекта передовой инженерно-математической школы (ПИМШ) совместно с промышленным партнером VK. Хотя основной задачей проекта является подготовка специалистов и проектных команд в области информационных технологий и прикладного искусственного интеллекта, работа ПИМШ предусматривает широкое вовлечение студентов в реализацию прикладных исследовательских проектов под руководством наставников и кураторов из числа специалистов VK. Таким образом, студенты получают реальный опыт решения наукоемких задач промышленных партнеров путем участия в создании технологических решений с выходом на инновационные рынки.

В рамках инженерной школы в 2022/2023 учебном году были созданы 4 мастерские, в кампусах в Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде:

1) Мастерская прикладных моделей искусственного интеллекта (НИУ ВШЭ – Москва, НИУ ВШЭ – Нижний Новгород).

2) Мастерская по компиляторам и высоконагруженным системам (НИУ ВШЭ – Москва).

3) Мастерская по аппаратному обеспечению искусственного интеллекта (НИУ ВШЭ – Москва).

4) Мастерская по виртуальным платформенным решениям «Робби» (НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург).

В июне 2023 года прошла защита студенческих проектов, выполненных в первый год работы ИМШ. Учащиеся представили технологию для генерации анимированных 3D-персонажей, фреймворк для языка RНР, новый универсальный оптимизирующий компилятор КРНР/РНР для сборки эффективных высоконагруженных веб-приложений, открытый сервис по созданию нейросетей и еще несколько инновационных IT-решений.

По состоянию на 31.12.2023 в ПИМШ активно участвуют 28 студентов, за период 2022-2023 год обучение прошло около 40 студентов, 13 человек получили предложение трудоустройства или стажировки в компании VK (при среднем конкурсе около 200 человек на 1 место стажера в VK). 3 студента мастерских по представлению руководителей

мастерских со стороны НИУ ВШЭ и руководителей проектов со стороны VK представлены на должность тим-лидов, в настоящий момент они осуществляют руководство собственными проектными группами. Каждый студент мастерских ПИМШ получает стипендию в размере 40 тыс. руб.

Для реализации образовательной повестки в ПИМШ в 2022/2023 г были созданы два трека магистратуры и две магистерские образовательные программы, реализуемые совместно с компанией VK:

- программа магистратуры «Прикладные модели искусственного интеллекта»;
- программа магистратуры «Аппаратно-программные комплексы искусственного интеллекта»;
- трек «Программно-аппаратные средства искусственного интеллекта» в рамках программы магистратуры «Интернет вещей»;
- трек «Высоконагруженные системы и оптимизация кода» в рамках программы магистратуры «Компьютерные системы и сети».

ПИМШ ведет активную просветительскую работу – за 2023 год проведено две летние школы в Москве и Санкт-Петербурге и три лектория с суммарным охватом онлайн и оффлайн более 5 000 студентов не только из НИУ ВШЭ, но и из других вузов.

Помимо взаимодействия с VK, ПИМШ ведет работу по привлечению других партнеров к реализации проектной и образовательной деятельности школы. В частности, в октябре 2023 года было заключено соглашение с ГК YADRO об открытии трека «Математика телекоммуникаций» в рамках программы бакалавриата «Прикладная математика», а также заключен договор пожертвования на открытие и реализацию проектной деятельности в рамках двух мастерских ГК YADRO и НИУ ВШЭ:

- 1) «Математические алгоритмы и моделирование в телекоммуникациях»;
- 2) Мастерская по программированию и прототипированию для ASIC.

#### **4.2.5. Центры передовых исследований**

В НИУ ВШЭ продолжают работу два Центра передовых исследований: Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ (ИСИЭЗ) и Институт когнитивных нейронаук (ИКН).

ИСИЭЗ объединяет 19 научных центров, две международных лаборатории и базовую кафедру ЮНЕСКО по исследованиям будущего, в которых работают более 140 исследователей и ведущих экспертов, а также ежегодно привлекается около 60 стажеров-исследователей из числа студентов и аспирантов НИУ ВШЭ.

В 2023 году центром выполнено 40 исследовательских проектов в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, в интересах Администрации Президента РФ и Правительства РФ, а также внешних заказчиков, включая федеральные и региональные органы власти, крупные компании, исследовательские организации и институты развития, международные организации.

В 2023 году ИСИЭЗ продолжил быть базовым подразделением двух стратегических проектов НИУ ВШЭ: «Цифровая трансформация: технологии, эффекты, эффективность» и «Национальный центр научно-технологического и социально-экономического прогнозирования».

В числе новых направлений исследований центра, получивших свое развитие, – исследования трансформации науки в контексте глобальных трендов, изучение технологий искусственного интеллекта, измерение востребованности бизнесом цифровых платформ, оценка цифровизация отраслей и мн. др. В частности, были запущены мониторинг развития и распространения искусственного интеллекта в России и мониторинг цифровой трансформации бизнеса, был разработан первый рейтинг отечественных цифровых компаний по числу действующих патентов в области цифровых технологий.

Сотрудниками ИСИЭЗ за 2023 год опубликовано 37 статей в международных научных журналах первых квартилей (Q1-Q2), индексируемых в Web of Science и/или в Scopus. ИСИЭЗ занимает первое место среди подразделений НИУ ВШЭ по среднему

показателю цитируемости публикаций, индексируемых в базе данных Scopus. Опубликовано 4 выпуска международного научного журнала «Форсайт» (Foresight and STI Governance). Журнал индексируется в базе данных Web of Science Core Collection и входит в первый квартиль (Q1) индексируемых изданий базы данных Scopus.

За 2023 год было издано 70 выпусков экспресс-информации в сериях «Наука, технологии, инновации», «Цифровая экономика», «iFORA-экспресс» и «Человеческий потенциал»; 8 ежегодных статистических сборников, в т.ч. на английском языке. Также был выпущен ряд новых аналитических докладов: «Делаем науку в России: деловой климат в сфере науки и технологий»; «Драг-дизайн: технологические перспективы»; «Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях»; «Российская наука в цифрах: 2023».

В рамках развития образовательной деятельности произведен десятый набор студентов на международную магистерскую программу ИСИЭЗ «Управление в сфере науки, технологий и инноваций». В 2023/2024 уч. году на программу принято 43 новых студента. Программа успешно развивает сотрудничество с Сеульским национальным университетом (Республика Корея). На данный момент свое обучение там реализуют 3 студента. Кроме того, потенциальными партнерами для подписания новых соглашений являются Университет Кампинаса (Бразилия), Университет Сан-Паулу (Бразилия) и университет Цинхуа (Китай). В общей сложности в 2023 году работники ИСИЭЗ представили более 135 докладов на научных мероприятиях в ведущих зарубежных и российских университетах и исследовательских центрах.

В состав ИКН входят международная лаборатория социальной нейробиологии, центр нейроэкономики и когнитивных исследований и центр биоэлектрических интерфейсов, объединяющие более 100 сотрудников (из них 19 иностранных ученых, 42 – со степенью PhD зарубежных университетов или кандидатов наук). В структуру ИКН также входит уникальная научная установка «Автоматизированная система неинвазивной стимуляции мозга с возможностью синхронной регистрации биотоков мозга и отслеживания фиксации глазодвижения». ИКН располагает возможностями проводить исследования с помощью методов ТМС, ЭЭГ/fNIRS/MEG/ОПМ, систем отслеживания движений глаз и виртуальной реальности, запущена кинематическая система отслеживания движений.

В 2023 году в Институте успешно завершились работы по нескольким крупным многолетним проектам. В международной лаборатории социальной нейробиологии закончились работы по проекту «Влияние речи и кросс- культурного контекста на принятие решений. Мультимодальное нейромаркирование с использованием экологически валидных стимулов как новый инструмент исследований социального познания» в рамках пятилетнего мега-гранта Министерства науки и высшего образования России. В результате реализации проекта сотрудники лаборатории разработали вычислительные методы, интегрирующие результаты исследований, полученных с помощью функциональной магнитно-резонансной томографии (фМРТ), поведенческих измерений и метрик свойств личности при восприятии натуралистических стимулов в экспериментальных парадигмах по изучению принятию решений, восприятия языка и кросскультурных исследованиях. Успешно завершились работы по проекту «Реализация мероприятий и выполнение работ по дооснащению Автоматизированной системы неинвазивной стимуляции мозга с возможностью синхронной регистрации биотоков мозга и отслеживанию глазодвижения, обеспечивающих комплексное развитие инфраструктуры исследовательской деятельности, повышение уровня ее доступности и роста эффективности ее использования», поддержанного субсидией Министерства науки и высшего образования России. Благодаря этому проекту созданы новые экспериментальные протоколы ТЭС/ТМС, протокол регистрации активности функционально важных структур мозга при помощи малого числа бесконтактных сенсоров магнитного поля, протокол исследования системы зеркальных нейронов с помощью ТМС и другие. Права на разработанную интеллектуальную собственность зарегистрированы в Роспатенте. Завершены работы по двум крупным

коммерческим проектам по разработке классификатора концентрации на основе машинного обучения и по распознаванию речи на основе данных мозговой активности.

Основная научная работа центра нейроэкономики и когнитивных исследований была посвящена комплексным исследованиям фундаментальных основ нейрокогнитивных процессов. Результаты 2023 года отражают успехи в исследованиях принятия решений в различных контекстах, включая риск и социальное влияние, исследования организации и функций системы зеркальных нейронов у человека и ее взаимосвязи с генерацией эмоций, раскрытию нейронных механизмов, лежащих в основе нарушений моторного обучения и выполнения моторных задач у пациентов с биполярным аффективным расстройством, исследованиях нейрональной динамики процессов торможения и возбуждения в нервной системе и их топографической организации, исследованию архитектуры нейросетей, обеспечивающих обработку разномодальной информации в рабочей памяти, а также многих других процессов, связанных с высшей нервной деятельностью мозга в норме и патологии с использованием мультимодальных методов и подходов динамического нейрокартирования и теоретических нейронаук. Работы центра биоэлектрических интерфейсов были посвящены разработке фундаментальных основ и программно-аппаратных средств эффективного информационного взаимодействия с человеческим мозгом в контексте создания технологий диагностики и терапии неврологических расстройств, а также новых подходов к повышению эффективности когнитивной деятельности.

По результатам исследований сотрудниками ИКН в 2023 году опубликованы 45 статей в международных научных журналах, индексируемых Web of Science, 25 из которых – в журналах списка А.

В 2023 году коллективы ученых из различных подразделений ИКН стали частью стратегического проекта «Устойчивый мозг: нейрокогнитивные технологии адаптации, обучения, развития и реабилитации человека в изменяющейся среде».

В 2023 году в третий раз проведена Международная конференция «Экологически валидные парадигмы в социальной нейробиологии», в которой приняли участие около 300 ученых.

Результаты исследований ИКН активно используются при реализации образовательной программы бакалавриата «Когнитивная нейробиология» и магистратуры «Когнитивные науки и технологии: от нейрона к познанию». В 2023 году запущена программа микроквалификации (MicroDegree) «Прикладная когнитивная нейронаука». С 2022 года продолжается работа аспирантской школы по когнитивным наукам и диссертационный совет по когнитивным наукам. Таким образом, в рамках ИКН реализуется полная образовательная траектория для студентов, которые нацелены на академическую карьеру в области когнитивных наук. Помимо этого, в ИКН для распространения новейших исследовательских методов ежегодно проводится международная школа для молодых ученых «Активные и пассивные методы исследования мозга», в 2023 году школа проходила в девятый раз.

### **4.3. Опыт внедрения собственных разработок в производственную практику**

#### **4.3.1. О развитии взаимодействия с госкорпорациями и бизнес-сообществом**

НИУ ВШЭ постоянно расширяет взаимодействие и формирование стратегических партнерств 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.

#### **4.3.2. Об участии в инновационных территориальных кластерах**

НИУ ВШЭ участвует в разработке и реализации государственной инициативы по формированию и реализации в России кластерной политики, осуществляя научно-методическую поддержку разработки государственной кластерной политики, а также методическое и консультационное сопровождение управленческих команд отдельных кластеров.

В 2023 году осуществлялась поддержка сайта «Российская кластерная обсерватория» (<https://cluster.hse.ru/>) и открытой базы данных «Карта кластеров России» (<https://map.cluster.hse.ru/>), продолжался выпуск ежемесячного дайджеста новостей «Территориальные кластеры» (<https://cluster.hse.ru/digest>), в котором освещаются самые актуальные события кластерной политики, экспресс-информация, анонсы, новые аналитические издания.

Совместно с Департаментом предпринимательства и инновационного развития города Москвы и фондом «Московский инновационный кластер» в 2023 году продолжена работа по развитию инновационного кластера города Москвы в части совершенствования мер поддержки технологических малых и средних предприятий.

В 2023 году представители Российской кластерной обсерватории выступили с лекцией «Туристские кластеры: зарубежный опыт и успешные российские кейсы» для слушателей программы «Гостеприимные Города», организованной Школой управления Сколково совместно с ВЭБ.РФ и Минэкономразвития России.

В рамках подготовки научного дайджеста «Рейтинг креативных регионов России», спецвыпуск № 3 2023, а также при подготовке статьи «Регионы России в фокусе индекса качества креативных политик» в журнале «Региональные исследования» проводилось исследование креативных кластеров в городах России и политики органов власти по их поддержке и развитию.

По тематическим направлениям проектной и исследовательской деятельности Российской кластерной обсерватории были организованы и проведены, в том числе, следующие коммуникационные мероприятия:

– Экспертное обсуждение «Рейтинг инновационной привлекательности мировых городов 2023: новые векторы в эпоху борьбы за таланты».

– Сессия «Рейтинг инновационной привлекательности мировых городов HSE GCIP 2023: ключевые открытия и история создания» в рамках XXIV Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества.

– Сессия «Новая география инноваций» в рамках XIII Международной научной конференции «Форсайт и научно-техническая и инновационная политика».

#### **4.3.3. Об участии в федеральных программах и проектах**

В 2023 году НИУ ВШЭ участвует в выполнении следующих национальных и государственных программ Российской Федерации:

– Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»;

– Национальный проект «Жилье и городская среда»;

– Национальный проект «Наука и университеты»;

– Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»;

– Государственная программа Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»;

– Государственная программа Российской Федерации «Космическая деятельность России»;

– Государственная программа эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса Российской Федерации;

– Государственная программа Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта».

Выполняемые исследования обеспечивают вклад в приоритеты Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, достижение научного и технологического суверенитета.

НИУ ВШЭ участвует в реализации мероприятий Десятилетия науки и технологий в Российской Федерации по 8 инициативам в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 июля 2022 г. № 2036-р.

Научные проекты в университете выполнялись по широкому кругу направлений, охватывающих, в том числе социально-экономические задачи развития страны, повышение конкурентоспособности экономики, развитие системы образования в Российской Федерации, регионального развития и развития городов в России, создание условий и обеспечение вклада в технологический суверенитет России.

#### **4.3.4. Об объектах интеллектуальной собственности и их коммерциализации**

На конец 2023 года на административном учете находятся 1687 результата интеллектуальной деятельности (РИД), в т.ч. 549 зарегистрированы в Роспатенте. Доходы от распоряжения исключительными правами на результаты интеллектуальной деятельности превысили 11 млн руб.

В университете функционирует электронная подача уведомлений о создании РИД работниками НИУ ВШЭ. Результатом учета уведомления является регистрация в Системе управления результатами интеллектуальной деятельности (СУРИД), позволяющей автоматизировать учет прав на РИД, принадлежащих университету. Дополнительно перечень зарегистрированных РИД указан на странице Авторских прав и патентов (<https://www.hse.ru/info/patent>), размещенной в открытом доступе.

Для повышения эффективности практического использования результатов интеллектуальной деятельности НИУ ВШЭ формирует и развивает экосистему трансфера технологий и знаний с приоритетом на научные результаты, получаемые в области социальных и гуманитарных наук, а также креативных индустрий.

Ключевые результаты 2023 года.

1) В рамках разработки методологии внутренней поддержки проектов по коммерциализации результатов научной деятельности для достижения ими уровня готовности технологии/прототипа продукта, необходимого для организации эффективной кооперации с индустриальными партнерами, разработана методика оценки уровня развития прикладных НИОКТР и проектов по коммерциализации (МОУР), основанная на комплексной оценке проекта в шестимерном пространстве признаков, характеризующих развитие проекта от идеи до рыночного продукта.

МОУР используется в случаях, когда необходимо превратить разработку новой идеи рыночного продукта или проект по созданию такового в хорошо структурированный инновационный процесс. МОУР охватывает шесть областей – шкал, которые определены как наиболее важные для реализации идей по созданию инновационных продуктов. Кроме шкалы технологического развития, методика включает в себя такие метрики, как уровень финансового, правового и регуляторного развития будущего продукта, развития продуктовой команды, а также потребительской готовности и готовности бизнес-модели продукта.

Каждая из метрик представляет собой оценку от одного до девяти, где единица означает, что рассматриваемая продуктовая идея на очень ранней стадии или результат исследования, который кажется интересным для коммерциализации, требует значительных

усилий для реализации; девять означает, что оцениваемый продукт уже выведен на рынок, имеет развитую бизнес-стратегию и партнерскую сеть.

2) В рамках создания и развития специальной меры финансовой поддержки проектов по коммерциализации, необходимой для доведения разработок до уровня тестовой продажи/апробации на инфраструктуре индустриальных партнеров, утверждено положение о механизме финансовой поддержки реализации проектов по коммерциализации в НИУ ВШЭ в форме открытого отбора.

Финансовая поддержка со стороны университета предоставляется в размере до 5 млн руб. для проектов по коммерциализации, которые имеют задел для создания рыночного продукта или услуги. У команды должен быть 6-24 месячный план действий по его формированию и организации продаж по лицензионной модели. В результате проекта должен быть получен MVP, объем пилотных продаж в виде лицензионных доходов НИУ ВШЭ от реализации продуктов/услуг в размере не менее 30% от суммы предоставленной финансовой поддержки к окончанию проекта и затем в размере не менее 200% от суммы предоставленной финансовой поддержки в течении следующих 3-х лет по завершению такой поддержки.

3) Разработан 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. Экспериментальный режим введен на срок до 31.12.2025 и позволяет команде проекта направлять до 90% получаемого дохода на развитие продукта/услуги, маркетинг, увеличение продаж.

4) Центром коммерциализации разработок и трансфера технологий продолжают работы по формированию сервисной модели комплексного содействия в инициировании и реализации проектов, нацеленных на передачу в реальный сектор экономики результатов научной, образовательной, экспертно-аналитической и креативной деятельности университета, в том числе с использованием кооперационных форматов (консорциумов). В 2023 году оказаны услуги, обеспечивающие комплексное решение задач по инициированию, подготовке и сопровождению более 100 проектов по коммерциализации РИД.

5) В рамках практики создания сотрудниками НИУ ВШЭ стартап компаний с целью коммерциализации результатов научных исследований и разработок продолжается реализация проекта по коммерциализации революционной технологии iNeurofeedback, позволяющей мгновенно почувствовать изменения активности собственного мозга и научиться управлять ею. Разработанный ведущими учеными Центра биоэлектрических интерфейсов НИУ ВШЭ, AIRI и Центра мозга и нейротехнологий ФМБА метод основан на биологической обратной связи (БОС) и помогает повысить эффективность саморегуляции.

Ведутся работы по подготовке к созданию стартап компании с целью коммерциализации биоинформатической услуги «Генетическая диагностика и оценка риска развития сердечно-сосудистых заболеваний «КардиоЖизнь». Подготовлено технико-экономическое обоснование реализации проекта, сформирован бизнес-план развития проекта, проведены консультации по вопросам финансирования проекта, в т.ч. получены экспертные мнения от представителей венчурных фондов.

Несмотря на объективные сложности активизации и быстрого масштабирования деятельности по коммерциализации результатов научно-исследовательской, образовательной, экспертно-аналитической и креативной деятельности работников НИУ ВШЭ, в 2023 году удалось увеличить более чем в 4 раза по сравнению с 2022 годом количество заключенных лицензионных договоров по продаже продуктов и услуг, создаваемых с использованием РИД, принадлежащих НИУ ВШЭ. В 4,5 раза по сравнению с 2022 годом увеличилось количество проектных инициатив по созданию продуктов на стадии стратегии коммерциализации и выше. За 2023 году появилось 8 новых продаваемых или готовых к продаже по лицензионной модели продуктов университета. Достичь

практических результатов по оптимизации бизнес-процессов и активизации деятельности по коммерциализации, включая внедрение в университете двух новых механизмов финансового стимулирования реализации проектов по коммерциализации, удалось благодаря развитию нового сетевого центра трансфера технологий НИУ ВШЭ, организованного по модели открытого проектного офиса.

#### **4.3.5. Программа развития Центра трансфера технологий НИУ ВШЭ**

В 2023 году Университет стал победителем конкурсного отбора Минобрнауки России на предоставление грантов для государственной поддержки создания и развития центров трансфера технологий (ЦТТ), осуществляющих коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности научных организаций и образовательных организаций высшего образования. Конкурсный отбор проводился в рамках федерального проекта «Развитие масштабных научных и научно-технологических проектов по приоритетным исследовательским направлениям» национального проекта «Наука и университеты».

Программой развития ЦТТ НИУ ВШЭ предусмотрено создание уникальной модели сетевого центра трансфера технологий в формате взаимодействия участников открытого проектного офиса. Комплекс мероприятий, рассчитанный на 5 лет, нацелен на активизацию в НИУ ВШЭ деятельности по коммерциализации результатов научной, образовательной, экспертно-аналитической и креативной деятельности работников НИУ ВШЭ для обеспечения значительного увеличения лицензионных доходов. Проектный офис ЦТТ НИУ ВШЭ включает 5 подразделений, оказывающих исследователям всестороннюю поддержку по вопросам коммерциализации и трансфера технологий:

1) Центр коммерциализации разработок и трансфера технологий содействует исследователям и подразделениям университета в организации и сопровождении проектов по коммерциализации разработок.

2) Дирекция по правовым вопросам содействует исследователям и подразделениям университета в регистрации РИД и осуществляет их правовую охрану.

3) Дирекция по научным проектам осуществляет маркетинг научных результатов и организует технологические проекты совместно с промышленными заказчиками.

4) Дирекция научных исследований и разработок содействует в организации и сопровождении проведения научных исследований и разработок, финансируемых за счет внешних источников.

5) Управление инвестиционного анализа НИУ ВШЭ содействует исследователям и структурным подразделениям университета в формировании финансово-экономических обоснований проектов по коммерциализации и расчете финансово-экономических показателей реализации проектов по коммерциализации.

Тематические приоритеты ЦТТ НИУ ВШЭ соответствуют Стратегии научно-технологического развития России и перспективным направлениям развития высокотехнологичного бизнеса, определенным на основе форсайт-исследований НИУ ВШЭ и включают 8 направлений:

- 1) Искусственный интеллект.
- 2) Киберфизические системы.
- 3) Когнитивистика.
- 4) Нейробиология.
- 5) Биоинформатика.
- 6) Форсайт.
- 7) Квантовые вычисления.
- 8) Технологии связи 5G/6G.

В 2023 году в соответствии с программой развития ЦТТ НИУ ВШЭ было реализовано 13 мероприятий, направленных на создание и развитие механизмов поддержки деятельности по коммерциализации результатов научных исследований и разработок и трансферу технологий.



В рамках мероприятий в сфере экономики и маркетинга проводилась оценка инициатив и проектных предложений по организации проектов, нацеленных на передачу в реальный сектор экономики результатов научной, образовательной, экспертно-аналитической и креативной деятельности университета; подготовка технико-экономических обоснований для проектов НИОКТР и проектов по коммерциализации с целью дальнейших переговоров с потенциальными заказчиками, участия в конкурсах на поддержку НИОКТР, а также заключения коммерческих договоров на НИОКТР или лицензионных договоров; организация и проведение стратегических сессий для выявления и детализации актуальных потребностей рынка совместно с представителями бизнеса по основным тематическим приоритетам ЦТТ. Была проведена оценка 23 проектных предложений и отобраны 5, имеющие наибольшую степень проработки и наиболее высокие уровни готовности:

1) «КардиоЖизнь» - генетическая диагностика и оценка развития сердечно-сосудистых заболеваний.

2) «КОРАБЛИК» - цифровой тест для диагностики и анализа речевых нарушений у детей.

3) «iNeurofeedback» - разработка технологии мгновенной нейрообратной связи и создание на ее основе программно-аппаратного комплекса для повышения и восстановления когнитивной функции и терапии неврологических расстройств.

4) «Портативный AI Кардиограф» - портативный прибор, оснащенный технологией искусственного интеллекта.

5) Расширение сети партнерских вузов и центров, где проводится тестирование по системе сертификационного тестирования «Лингвотест».

Для этих проектов были разработаны стратегии коммерциализации и соответствующие презентации продуктов, для 2 проектов были разработаны технико-экономические обоснования. Были проведены две стратегические сессии:

1) «Разработка и развитие кардиодиагностических продуктов: от секвенирования до медицинской практики»

2) «Умные» игры для медицины и образования».

В рамках направления мероприятий в сфере права проводилась разработка и адаптация локальных нормативных актов для обеспечения правовой охраны РИД и стимулирования выполнения проектов НИОКТР и проектов по коммерциализации с использованием кооперационных форматов и обеспечение правовой охраны РИД с учетом специфики правовых режимов для защиты РИД в сфере социальных, гуманитарных наук, креативных индустрий и в области искусственного интеллекта. Были разработаны 2 локальных нормативных акта и оказано содействие в обеспечении правовой охраны 93 РИД, в т.ч. 7 изобретений.

В рамках организационных и технических мероприятий была сформирована распределенная рабочая группа для разработки сетевой модели сети трансфера технологий в университете, в которую вошли 26 работников НИУ ВШЭ. Была разработана Концепция создания и функционирования корпоративной информационной системы для оказания содействия исследователям НИУ ВШЭ в инициировании, подготовке и заключении сделок по проектам по коммерциализации и НИОКТР (КИС «Коммерциализация»). Осуществлена организационная поддержка формирования консорциумов для реализации комплексных научно-технических проектов. Были подписаны соглашения о сотрудничестве в сфере кардиогенетики и нейрокогнитивных технологий. Начаты работы по формированию специализированной образовательной программы для исследователей НИУ ВШЭ и внешних партнеров по организации прикладных НИОКТР и проектов по созданию продуктов с использованием кооперационных моделей, базирующихся на глубоком анализе технологических и рыночных барьеров. Проведен ряд практических обучающих семинаров для работников НИУ ВШЭ по тематике коммерциализации исследований и разработок университета.

В рамках направления мероприятий по обеспечению реализации проектов по кастомизации результатов научных исследований под спрос перспективных заказчиков работы были сосредоточены на программном комплексе «АСОНИКА-К», предназначенном для автоматизации проектных исследований надежности электронных средств киберфизических систем.

В рамках направления мероприятий по развитию национальной системы трансфера технологий совместно с НАТТ был проведен круглый стол «Проекты по коммерциализации с использованием результатов исследований в области социальных и гуманитарных наук: особенности, барьеры и успехи».

Был подготовлен ежегодный сборник с обобщением лучших практик реализации проектов по трансферу технологий и методических рекомендаций для участников национальной сети трансфера технологий.

#### **4.4. Публикационная активность**

Сотрудниками университета за 2023 год подготовлены более 3300 публикаций всех типов, индексируемых международной базой научного цитирования Scopus и охватывающих 27 из 27 предметных областей верхнего уровня по классификации Scopus. Общее число публикаций сотрудников НИУ ВШЭ, индексируемой международной базой научного цитирования Scopus, в 2023 году превысило 29 600.

Общее количество цитирований за 5 лет публикаций (2019-2023 гг.) превысило 83,2 тыс. в Scopus. 495 работ опубликованы в изданиях, входящих в топ-10% наиболее цитируемых журналов по CiteScore. Число сотрудников, являющихся авторами статей в высокоцитируемых журналах, входящих в первый квартиль SNIP по цитируемости в Scopus, и опубликованных в 2019-2023 гг., превысило 1 850 человек.

##### **4.4.1. Научные журналы и препринты**

Важнейшее место в системе продвижения результатов научной деятельности НИУ ВШЭ занимает издание научных журналов, развитию которых университет уделяет значительное внимание. Если к началу 2010-х годов в НИУ ВШЭ издавалось 13 журналов, то на 31 декабря 2022 г. их насчитывалось уже 24. В 2023 году их количество увеличилось до 26 (<http://www.hse.ru/science/journals>). Большая часть материалов находятся в открытом доступе полностью или частично.

В настоящее время научные журналы НИУ ВШЭ издаются практически по всем основным отраслям научного знания, на которых специализируется университет, в том числе экономические науки (4); социология (4); право (4); психология (2) и другие.

С целью дальнейшего развития системы научных журналов НИУ ВШЭ для большинства из них утверждены и финансируются университетом программы развития, обеспечивающие их интернационализацию, соответствие международным нормам и стандартам периодических научных изданий, а также включение в международные аналитические базы данных. К настоящему времени насчитывается 15 таких программ.

По итогам индексирования журналов за 2022 год, традиционно проводимого международными базами научного цитирования Web of Science и Scopus, несмотря на текущую сложную геополитическую ситуацию, сохранили свое присутствие и занимаемые места в них: Scopus – 17 журналов; 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; RSCI (Russian Science Citation Index на платформе Web of Science) – 16 журналов.

Кроме того, в 2023 году полностью завершена загрузка информации о всех научных журналах НИУ ВШЭ, включая все публикации с их верификацией, в систему «Российские научные журналы» (РНЖ) РИЭПП.

По состоянию на 19.12.2023 20 журналов НИУ ВШЭ вошли в обновленный Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы

основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (Перечень ВАК), в том числе 15 – с присвоением высшей категории К1. И еще 2 журнала, входящие в наукометрические базы данных, приравнены к включенным в Перечень ВАК (также с категорией К1).

Научные журналы НИУ ВШЭ входят в сегменты Emerging Sources Citation Index и Russian Science Citation Index, расположенные на платформе Web of Science (13 и 17 журналов, соответственно).

Для привлечения внимания к приоритетным направлениям исследований, их активного развития и обеспечения максимально широкого и быстрого распространения результатов исследований НИУ ВШЭ среди российской и зарубежной аудитории созданы англоязычные серии препринтов НИУ ВШЭ. В рамках Программы фундаментальных исследований в НИУ ВШЭ издаются 16 серий препринтов: Economics, Sociology, Political Science, Management, Humanities, Education, Financial Economics, Law, Psychology, International Relations, Science, Technology and Innovation Economy, Linguistics, Literary Studies, Urban and Transportation Studies и Public and Social Policy, Public Administration. Помимо базы публикаций НИУ ВШЭ, препринты размещаются в открытых базах данных, в т.ч. в Social Sciences Research Network и RePEc. Решение о публикации конкретного текста принимает редактор серии с учетом результатов рецензирования материалов. Издательский дом НИУ ВШЭ выпускает 22 серии препринтов как в электронном, так и в бумажном формате на русском и английском языках.

#### **4.4.2. Издательская деятельность**

Издательский дом НИУ ВШЭ (ИД) осуществляет издание научной и учебной литературы и ее распространение на территории России, стран ближнего и дальнего зарубежья. Развитие издательского дома НИУ ВШЭ направлено на увеличение выпуска учебной и научной литературы по расширяющемуся перечню учебных дисциплин и научных направлений НИУ ВШЭ, поддержание выпуска продолжающихся изданий, открытие новых серийных проектов. Продолжается издание учебно-методической литературы НИУ ВШЭ в рамках серий «Учебники ВШЭ». Также пополняются научные серии: «Монографии ВШЭ», «Новые источники по истории России», «Orientalia et Classica». Активно развивается проект серийных монографий по социально-экономическим и гуманитарным наукам. В 2023 году издан первый выпуск серии «Научные доклады Факультета социальных наук НИУ ВШЭ».

Всего в 2023 году было выпущено 145 книг. Все книги выходят в бумажном и электронном видах. При участии звукозаписывающей компании Vimbo подготовлено 5 аудио книг. В выпуске преобладают научные издания (85%).

С 2023 года все издания выходят с уникальными кодами eLIBRARY Document Number (EDN) – дополнительный навигатор в работе с книгой на этой платформе.

Более 30% изданий выпущены в профессиональном дизайнерском оформлении на улучшенной отечественной полиграфической базе. Дизайн самых значимых проектов и серий делает студия ABCdesign – лидер на рынке российского книгоиздания.

Издательский дом поддерживает распространение литературы на территории России, стран ближнего и дальнего зарубежья. Продолжают свою работу две торговые точки Университетского книжного магазина «БукВышка» и издательский интернет-магазин. В прайс-лист ИД ВШЭ включены более 400 бумажных книг. 486 книг распространяются в электронном формате, а также 5 книг – в аудиоформате через партнерскую сеть Издательского дома. Электронные и аудиокниги ИД ВШЭ появились в сервисе СТРОКИ-МТС и теперь доступны по подписке всем абонентам МТС.

Продолжается активное участие в книжных и издательских мероприятиях в России и странах СНГ (книжные ярмарки, фестивали, презентации, др.). В 2023 году книги ИД ВШЭ появились в новых региональных книжных магазинах (Тверь и Нижний Новгород), были представлены на 9 массовых мероприятиях, среди которых – Книжный фестиваль «Красная площадь» в Москве, Санкт-Петербургский международный книжный салон,

Летний книжный фестиваль «Смены» в Казани, Минская международная книжная выставка-ярмарка, книжный фестиваль «Красная строка» в Екатеринбурге, книжный фестиваль «Китоврас» во Владимире, книжный фестиваль «Бульвар» в Твери, 1-ая книжная ярмарка в Петропавловске-Камчатском.

Впервые книга Издательского дома стала дипломантом Национального конкурса дизайна книги «Жар-книга». Одна переводная книга вошла в лонг-лист Премии «Просветитель. Перевод» и восемь книг – в лонг-лист Ежегодной социологической книжной премии им. Б.А. Грушина.

В университетском книжном магазине «БукВышка» (ул. Мясницкая, 20) открыт новый пункт выдачи книг интернет-магазина Издательского дома. Прорабатывается вопрос доставки книг Интернет-магазина Издательского дома по территории нашей страны через Почту России.

#### **4.5. Подготовка научно-педагогических кадров в аспирантуре**

Университет продолжает курс на активное ранее вовлечение аспирантов в исследовательскую и преподавательскую деятельность. В данном направлении университет уделяет особое внимание развитию трека «магистратура-аспирантура», направленного на подготовку студентов к обучению в аспирантуре и академической карьере на более ранних этапах. Трек предусматривает специальные условия обучения в магистратуре, включая ряд курсов по академическим навыкам, аспирантские научно-исследовательские семинары, активное участие в исследовательских проектах, подготовку ВКР как основы для кандидатской диссертации под руководством научного руководителя, согласованного Академическим советом профильной аспирантской школы. Еще одной особенностью является повышенная стипендия для участников трека: 50 тыс. руб. в месяц для студента магистратуры, 70 тыс. руб. в месяц из средств специального гранта для аспирантов. В настоящее время на программе «Единый трек магистратура-аспирантура» обучается 281 магистрант и 82 аспиранта.

В целом в отчетный период подготовка осуществлялась по 20 направлениям подготовки в рамках 22 Аспирантских школ, на программах на 31.12.2023 обучалось 1352 человека (1180 – в Москве, 60 – в Нижнем Новгороде, 7 – в Перми и 105 – в Санкт-Петербурге), в т.ч. 145 иностранных аспирантов. Показатель эффективности аспирантуры (доля защит кандидатских диссертаций в течение 1 года после окончания аспирантуры) составила 15,8%.

##### **4.5.1 Академическая аспирантура**

В НИУ ВШЭ продолжается реализация программы «Академическая аспирантура», направленной на отбор и поддержку наиболее талантливых аспирантов с целью подготовки высококвалифицированных молодых исследователей, способных не только внести вклад в развитие университета, но и успешно конкурировать за академические вакансии на международном рынке труда. Участники программы отбираются среди поступивших в аспирантуру по повышенным требованиям, и в ходе обучения получают повышенную стипендию, либо грант в размере 40 тыс. руб. Кроме того, аспиранты работают на преподавательских, исследовательских и экспертных позициях в структурных подразделениях университета. В 2023 году по программам «Академической аспирантуры» подготовка велась по 19 направлениям, общая численность аспирантов составила 212 человек (17,9% от общего числа аспирантов). Конкурс на программу «Академическая аспирантура» превышает 2 чел. на место, сохраняется преимущественно дистанционный формат подачи заявлений и проведения вступительных испытаний.

Программа «Академическая аспирантура» НИУ ВШЭ предусматривает участие аспирантов в исследовательских проектах университета, соответствующих направлению их диссертационного исследования. Аспиранты НИУ ВШЭ имеют возможность получить обратную связь на свои публикации в серии препринтов от широкого круга академических экспертов.

Основным результатом реализации программы является повышение уровня защит диссертаций: в 2023 году эффективность защит участников трека «Академическая аспирантура» была в 2,8 раз выше, чем в среднем по аспирантуре, в срок защитились 4 из 10 принятых на программу аспиранта или 44% от приема. «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%.

#### **4.5.2. Система присуждения ученых степеней НИУ ВШЭ**

НИУ ВШЭ обладает правом присуждать собственные ученые степени, являющиеся частью российской системы аттестации научных кадров. В НИУ ВШЭ сохранена двухступенчатая система ученых степеней (кандидат наук, доктор наук).

В настоящее время функционируют 20 диссертационных советов по отдельным областям наук, присуждающих ученые степени НИУ ВШЭ.

В 2023 году в НИУ ВШЭ был открыт первый в России диссертационный совет по востоковедению и африканистике.

Для каждой защиты диссертационным советом создается Комитет, состоящий из 5 представителей научных и образовательных организаций, в составе не менее двух представителей внешних организаций, при этом внешние специалисты могут работать в зарубежных организациях, не более 3 членов комитета – сотрудники НИУ ВШЭ (включая совместителей). При формировании Комитета диссертационный совет исходит из необходимости привлечь в его состав специалистов, имеющих заведомо достаточные компетенции в тематике и методах исследования представленной работы, безотносительно к тому, в какой стране и в какой организации они работают.

Диссертация может быть представлена в виде коллекции статей либо в виде рукописи. Диссертация представляется на русском, либо английском языке (для гуманитарной отрасли наук диссертации могут представляться на немецком или французском языках). По результатам защиты присуждается соответствующая ученая степень и выдается диплом кандидата/доктора наук, имеющий государственный статус.

Основные результаты работы диссертационных советов в 2023 году:

- состоялись 145 защит кандидатских и докторских диссертаций в диссертационных советах НИУ ВШЭ (прирост на 5% к 2022 году, прирост на 100% к 2020 году);
- 34% диссертаций представлено в виде коллекции статей;
- 31% диссертаций защищено на английском языке;
- реализуется модель защиты диссертации и присуждения ученой степени в онлайн-формате.

Система присуждения ученых степеней НИУ ВШЭ позволяет организовать процесс защиты, основываясь на мировом опыте и предложить инициативы в российское законодательство, регулирующие порядок государственной аттестации научных кадров.

#### **4.6. Поддержка инновационного предпринимательства**

Ключевой составляющей системы развития инновационного предпринимательства в НИУ ВШЭ является Бизнес-инкубатор, направленный на содействие созданию предпринимательских проектов (стартапов) студентами и сотрудниками НИУ ВШЭ.

Партнерами Бизнес-инкубатора являются крупнейшие российские корпорации, инвестиционные фонды и институты развития.

В рамках направления в 2023 году проведены следующие мероприятия:

- Проведен «Конкурс проектов по развитию туризма на Камчатке», в нем приняли участие более 100 проектов, команды работали с трекерами в течение месяца, по окончании был проведен Демо-день, в котором принимали участие 5 экспертов, 1 команда стала победителем и посетила «Эко-форум» на Камчатке.

– Проведена программа для студентов, желающих открыть собственный бизнес – майнор «Стартап как диплом», на базе которого, в том числе, организовано пилотирование проекта АСИ «Университет предпринимателей». На выставке «Россия» в рамках Всероссийского фестиваля молодежного предпринимательства «Бизнес молодых» организованы и проведены выступления по предпринимательской тематике преподавателей майнора «Стартап как диплом».

– Запущен проект для студентов 2 курса всех программ обучения «Предпринимательские мастерские», который реализуется совместно с АСИ. Зачисление в мастерские осуществляется в заявительном порядке, по желанию студента. В проекте участвуют 438 студентов, 172 стартапа, 30 предпринимательских мастерских. Наставники проекта разделены на 2 типа: действующие предприниматели и трекеры стартапов с предпринимательским опытом.

– В рамках новой программы внеучебного развития студентов создан трек «Путь предпринимателя», объединяющий все доступные студентам возможности для развития своего бизнеса. Новый трек включает все доступные возможности для развития своего бизнеса, в том числе образовательные курсы, майноры, сообщества и сервисы.

– Организована прямая линия для студентов по поддержке грантовых и инвестиционных заявок, отчетности по грантам. Консультации получили 197 студентов.

– Для психологической поддержки студентов-предпринимателей была организована серия мастер-классов психологов по управлению стрессом, а также мастер-класс по преодолению кризисов в команде. Количество участников – более 300 человек.

– При поддержке Бизнес-инкубатора проведен Всероссийский кейс-чемпионат для школьников по экономике и предпринимательству — 7650 регистраций, 2705 команд.

– Разработан и прошел пилотирование онлайн-курса для всех студентов «Стартап-школа 2.0». В курсе представлены: разбор базовых понятий, теория и примеры реальных кейсов. Курс помогает пройти по всем этапам создания проекта и вывести его на новый уровень.

## **5. Международная деятельность**

### **5.1. Развитие международных партнерских связей**

Одним из основных направлений интеграции университета в мировое научно-образовательное пространство является развитие партнерских связей и активное участие НИУ ВШЭ в работе международных ассоциаций.

По состоянию на 31.12.2023 университет имеет 368 договоров о сотрудничестве с зарубежными партнерами из 59 стран мира, на которые получены заключения Минобрнауки России, из них рамочных о сотрудничестве – 124, о сотрудничестве и академической мобильности – 14, об академической мобильности – 163, о программах двух дипломов – 22, о сотрудничестве с образовательными агентствами – 42, о сотрудничестве в рамках программы Эразмус+ – 2, иные виды договоров (QTEM) – 1. НИУ ВШЭ включен в межстрановые сетевые проекты, инициированные на межгосударственном уровне (Университет ШОС, Сетевой университет БРИКС и Евразийский сетевой университет).

В 2023 году вступили в силу 47 международных договоров о сотрудничестве в области образования, научных исследований и обменов с организациями стран СНГ (Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Таджикистан, Узбекистан – 21 договор), Азии (Вьетнам, Индонезия, Иран, Китай, Малайзия, ОАЭ, Таиланд, Турция, Япония - 19 договоров), Африки (Гана, Марокко – 3 договора), Латинской Америки (Бразилия, Мексика – 3 договора) и 1 договор с международной организацией (Фонд ООН в области народонаселения в Восточной Европе и Центральной Азии).

На стадии подписания находится договор о сотрудничестве с Дамасским университетом (Сирия). Ведутся переговоры по вопросам сотрудничества и заключения соглашений с Бахрейнской ассоциацией русскоговорящих (Бахрейн), Федеральным университетом Рио-де-Жанейро и Федеральным университетом Пернамбуко (Бразилия),

Библиотекой Александрина (Египет), Университетом имени Гамалы Абдель Насера (Гвинея), Университетом имени султана Кабуса (Оман), Университетом принца Мохаммада бин Фахда, Университетом Аль Фейсал, Университетом короля Сауда, Центром информации и арабско-российских исследований (Саудовская Аравия), Чиангмайским университетом, Босфорским университетом (Турция).

В августе 2023 года Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ вступила в Ассоциацию бизнес-школ Азиатско-Тихоокеанского региона.

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), Международную ассоциацию школ и институтов госуправления (IASIA), Международную сеть по вопросам политики в сфере возобновляемых источников энергии (Renewable Energy Policy Network for the 21st Century e.V., REN21) и др.

НИУ ВШЭ продолжает участие в межстрановых сетевых проектах, инициированных на межгосударственном уровне, включая Университет ШОС, Сетевой университет БРИКС, Лигу университетов БРИКС и Евразийский сетевой университет. В 2023 году подписана очередная двухлетняя программа сотрудничества между НИУ ВШЭ и ЕЭК. Это позволяет университету развиваться 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.

В рамках проекта Сетевого университета БРИКС в отчетном году продолжалась активная работа в рамках национального координационного комитета, а также международных тематических групп, прежде всего – по экономике, координатором которой является НИУ ВШЭ. В частности, под эгидой Сетевого университета БРИКС на XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам экономики и общества был организован круглый стол «БРИКС в контексте возрастающего соперничества между США и Китаем» (НИУ ВШЭ, 5 апреля 2022 г.), концепция Зимней/летней школы сетевого университета БРИКС была представлена в качестве лучшей практики организации нетворкинга на V Международном образовательном форуме «Алтай-Азия 2022» (г. Барнаул, 16 сентября 2022 г.). В рамках членства НИУ ВШЭ в Университете ШОС по направлению «Экономика» в 2022 году заключен договор об обмене студентами с Некоммерческим акционерным обществом «Университет Нархоз».

В рамках проекта Сетевого университета БРИКС в отчетном году продолжалась активная работа национального координационного комитета, а также международных тематических групп, прежде всего – по экономике, координатором которой является НИУ ВШЭ. В частности, 22 июня 2023 г. прошел онлайн-вебинар Сетевого Университета БРИКС «The challenges for BRICS to create a new reserve currency» (Вызовы для БРИКС по созданию новой резервной валюты). Эксперты НИУ ВШЭ приняли участие в Международном семинаре сетевого университета БРИКС в Северо-западном университете ЮАР (5-6 июля 2023г.). Под эгидой Сетевого университета БРИКС прошла специальная сессия «Страны БРИКС после 2022 года» на VI международном форуме «Россия и Иberoамерика в турбулентном мире: история и современность» (5 октября 2023 г.). В качестве примера лучших практик организации деловых игр для студентов НИУ ВШЭ совместно с РУДН был проведен Кейс-чемпионат в формате модели БРИКС «Возможности и перспективы расчетов в национальных валютах стран БРИКС». Со стороны НИУ ВШЭ подписано соглашение о магистерской программе двух дипломов с Университетом Кампинаса на основе магистерских программ Института экономики Университета Кампинаса и

Факультета экономических наук НИУ ВШЭ (согласование со стороны Университета Кампинаса планируется завершить в 2024 году).

Значительных результатов в 2023 году удалось достичь в рамках участия в Международной сети REN 21, в которую входят национальные ведомства, международные и национальные правительственные организации (например, Европейская комиссия, Международное энергетическое агентство, Исламский банк развития, Программа развития ООН), международные и национальные неправительственные организации и фабрики мысли (например, Carbon Disclosure Project), университеты (например, Сиднейский технологический университет) и промышленные ассоциации (например, Global Wind Energy Council, Res4Africa Foundation). Сетевое взаимодействие НИУ ВШЭ с партнерами по REN21 происходит в рамках двух приоритетных направлений: научно-технологическое и социально-экономическое прогнозирование, в т.ч. на основе форсайт-технологий; экономика, статистика и политика в сфере науки, технологий и инноваций.

В 2023 году REN21 подготовила свой флагманский доклад о развитии возобновляемой энергетики в мире (Renewables Global Status Report). Проект доклада заблаговременно направляется всем членам сети для комментариев и предложений, что позволяет дополнить и, при необходимости, скорректировать материалы публикации. Кроме данной ежегодной публикации, REN21 готовит прочие тематические публикации, в которых отражено текущее и перспективное развитие технологий возобновляемой энергетики и научно-технической политики в этой сфере.

В отчетном году в НИУ ВШЭ продолжали работу созданная в 2021 году Кафедра исследований будущего ЮНЕСКО и Международный научно-образовательный центр «Кафедра ЮНЕСКО по авторскому праву, смежным, культурным и информационным правам», созданный в 2020 году. В рамках работы Кафедры исследований будущего ЮНЕСКО подготовлены к подписанию проекты соглашений о сотрудничестве с Департаментом науки и инновационной деятельности правительства ЮАР, ведется работа по подготовке договоров с Технологическим Тсване (ЮАР), Национальным наблюдательным советом по инновациям (NACI) (ЮАР), Университетом Дахлия (Марокко). Система управления консорциумом развивается в соответствии с международными требованиями программы УНИТВИН/кафедры ЮНЕСКО, охватывающей более 850 учреждений в 120 странах, способствующей международному межуниверситетскому сотрудничеству и созданию сетей для укрепления институционального потенциала путем обмена знаниями и совместной работы.

Подготовлены к изданию в издательстве Springer две монографии (выпуск планируется в 2024 году): Foresight and STI Plan in China (совместно с Китайской академией науки и технологий для развития (CASTED), КНР) и 21st Century Foresight: Shaping the Future of Sustainable Social, Economic & Environmental Development in South Africa (совместно с Национальным наблюдательным советом по инновациям NACI, ЮАР). В 2023 году состоялись такие мероприятия консорциума как Международный симпозиум «Форсайт и научно-техническая и инновационная политика» (Москва, апрель 2023 года); семинар «Концепции, процессы и методы стратегического форсайта», (Анкара, май 2023 года); конференция ЮНЕСКО «Оценивание проектов в области исследований будущего и Форсайта» (Париж, июнь 2023 года); XIII Международная конференция «Форсайт и научно-техническая и инновационная политика» (Москва, ноябрь 2023 года); семинар «Новые подходы, инструменты и методологии для форсайт-исследований в сфере науки и технологий» (в рамках международного Симпозиума «Научно-техническая и инновационная политика и Форсайт БРИКС 2023» (Претория, декабрь 2023 года).

Кафедра исследований будущего ЮНЕСКО вносит вклад в образовательную деятельность университета, в том числе запущен общеуниверситетский факультатив «Форсайт: методы, организация, лучшие практики» (2023-2024 гг., 50 слушателей из НИУ ВШЭ и 30 из других организаций).



НИУ ВШЭ реализует переход на качественно новый уровень 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 2023 году НИУ ВШЭ вошел в состав консорциума академических институций стран БРИКС, созданного на инициативных началах. Консорциум организован в целях разработки индекса технологического и пространственного развития мировых городов, направленного на оценку сбалансированности градостроительного и инновационного развития городов. Финальная цель работы – выпуск ежегодного рейтинга мировых городов (Urban Innovation Environment Index 2023 (uiei.org)). В консорциум также входит Южно-Китайский технологический университет, Академия социальных наук Гуанчжоу (ИЦ Городских Инноваций), Международный университет им. О.П. Джиндала (Школа Искусства и Архитектуры Международного университета им. О.П. Джиндала).

Ключевая идея индекса – показать, как инновационное и сбалансированное пространственное развитие города позволяет каждому жителю экономить свое время. Это первый в мире инструмент, комплексно оценивающий развитие городов на пересечении пространственных и технологических факторов. Он выявляет и визуализирует дисбалансы и разрывы в технологическом и пространственном развитии города. В 2023 год консорциум выполнял анализ ключевых показателей по 100 крупнейшим городам мира; далее 30 ведущих мировых городов будут подвергнуты более детальному анализу с формированием итогового рейтинга.

В университете регулярно проводятся крупные международные мероприятия, которые направлены на решение вопросов глобальной исследовательской повестки, установление партнерских связей, реализацию совместных научно-образовательных проектов.

Так, в сентябре 2023 года НИУ ВШЭ провел Международную партнерскую неделю (МПН). Участники – представители 46 образовательных и научных организаций из 23 стран. МПН прошла в новом «кластерном» формате, объединив целый ряд профильных мероприятий общеуниверситетского характера с участием более 1000 человек. В рамках основной программы МПН состоялся Образовательный форум Большого Евразийского партнерства и Международная образовательная выставка. В Москве на полях МПН прошли III Научно-исследовательский обмен ЕАЭС, реализуемый Факультетом мировой экономики и мировой политики НИУ ВШЭ в сотрудничестве с Евразийской экономической комиссией (18 сентября – 18 октября), а также Ежегодный международный форум «Россия-Китай: бизнес в многополярном мире», реализуемый Высшей школой юриспруденции и администрирования НИУ ВШЭ при поддержке «Медиа-Коммуникационного Союза» (28 сентября), в Перми – X Международная конференция по прикладной экономике iCare Пермского кампуса НИУ ВШЭ (28-29 сентября). Мероприятие посетили представители посольств 27 стран.

24-25 ноября 2023 г. проведена 12-я Международная конференция по финансовой экономике. Были получены заявки от более 40 исследователей в области финансов из университетов Европы, Северной Америки, Китая, Индии и Австралии. На конференции с докладами выступили исследователи из: Peking University, Einaudi Institute for Economics and Finance (Италия), University of Toronto, University of Hong Kong, Банка России, Shanghai Jiaotong University, Purdue University (США), Michigan State University, National Taiwan University, University of Exeter, Boston College, Florida Atlantic University. Дискуссантами выступили коллеги из МИЭФ и ФЭН НИУ ВШЭ, University of Toronto, University of South Carolina, Clemson University (США), China Europe International Business School (CEIBS), Wenzhou-Kean University (Китай).

26-29 июня 2023 г. на базе Факультета мировой экономики и мировой политики был организован Стратегический семинар с Китайским фондом международных и

стратегических исследований (CFISS), Центром международной безопасности и стратегии (CISS) при Университете Цинхуа.

С 18 сентября по 18 октября 2023 г. состоялась программа III Научно-исследовательского обмена ЕАЭС, которую проводит Факультет мировой экономики и мировой политики в партнерстве с Евразийской экономической комиссией. Цель обмена – укрепление мягких навыков и приобретение системных знаний об особенностях развития экономических, институциональных и стратегических аспектов евразийской интеграции. В работе Обмена приняли участие 10 специалистов из государств – членов ЕАЭС.

В 2023 году заключено соглашение с СИТИК Фондом по изучению реформ и развития, одним из ведущих национальных исследовательских центров Китая. На Факультете мировой экономики и мировой политики 19 октября 2023 г. состоялась лекция председателя СИТИК Фонда по изучению реформ и развития Кун Дань, посвященная китайским реформам.

В 2023 году на базе НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург стартовала программа «Зеркальных лабораторий» с тремя иностранными партнерами:

✓ НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург совместно с Технологическим университетом Малайзии (UTM) запустили первую зеркальную лабораторию в международном формате «Reflecting Impact: The Cross-Country Analysis for Social Entrepreneurship in Malaysia and Russia». Лаборатория призвана стать платформой для совместных исследований в сфере социального предпринимательства, развития программ поддержки и издания пособий по социальному предпринимательству на английском и русском языках.

✓ НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург и Национальный университет Узбекистана имени Мирзо Улугбека договорились о создании зеркальной лаборатории по изучению актуальных экономических вопросов. Приоритетными для лаборатории станут исследования по направлениям общей теории экономического развития и теории рынков, экономики городов, цифровой экономики и финансов. Помимо этого, предполагается работа в сфере экономики общественного здоровья, а также изучение рынка электроэнергетики и международной торговли.

✓ НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург и Индийский институт менеджмента в Индоре (IIM Indore) создадут зеркальную лабораторию в области экологического поведения, социального благополучия и ответственного менеджмента. Междисциплинарная лаборатория объединит сферы менеджмента, социальных наук, медиакommunikаций и дизайна.

НИУ ВШЭ развивается как экспертный, аналитический и научный центр в области современного востоковедения и африканистики

В рамках данного направления деятельности ученые НИУ ВШЭ регулярно организуют и принимают участие в дискуссионных форматах и научных конференциях по актуальным вопросам востоковедения и африканистики, организуют лекции ведущих зарубежных ученых, проводят совместные научные исследования. Так, в 2023 году к значимым мероприятиям отнесены:

• Центр изучения Африки НИУ ВШЭ представил подготовленный при участии экспертов МГИМО, СПбГУ, ИМЭМО РАН, РУДН и Российского совета по международным делам информационно-аналитический справочник «Африка 2023. Возможности и риски». На площадке Второго Экономического и гуманитарного форума Россия – Африка был представлен совместный стенд Центра изучения Африки и компании «Иннопрактика» – «E-Governance Knowledge Hub». В рамках форума был проведен круглый стол по цифровизации государственных сервисов, на котором директор Центра изучения Африки А.А. Маслов представил обучающую программу по обмену знаниями «Трансфер компетенций в области цифровизации государственного управления» для стран Африки. Программа состоит из онлайн и офлайн мероприятий в России и Африке, организованных российскими и африканскими экспертами.

- Институтом востоковедения и африканистики НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург (ИВА) разработана и проходит этап согласования и апробации стратегическая программа по применению методов и технологий искусственного интеллекта в востоковедных образовании и науке. Особый акцент в Программе сделан на образовательный процесс по направлению Востоковедение и африканистика на уровнях бакалавриата и магистратуры. В 2023 году осуществлены рабочие встречи и серии консультаций с представителями университетов-партнеров, таких как Российско-армянский университет, Кыргызский национальный университет им. Ж. Баласагына, Ташкентский государственный университет востоковедения, а также отдельными представителями образовательной и научной общественности Вьетнама, Египта, Ирана, Китая, Сирии, Турции и некоторых других стран Азии и Африки. Была создана международная научная рабочая группа, которая приступила к организации международного пула востоковедных образовательных и научных центров, заинтересованных в совместной разработке инновационных методик образовательной и научной деятельности с использованием ИИ.

- В июле 2023 г. НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург выступил в качестве площадки для проведения мероприятия «Форум африканцев-выпускников вузов России и СССР» (Форум АВРИС) с целью учреждения ассоциации африканцев-выпускников вузов России и СССР. ИВА НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург принимал активное участие в подготовке и организации работы Второго саммита и Второго экономического Форума «Россия – Африка» 2023 года. Профессор ИВА О.Б. Озеров был председателем Секретариата Организационного комитета второго Форума «Россия – Африка». Сотрудники ИВА входили в состав Научного совета при секретариате Форума «Россия – Африка», в состав Делового совета Форума при министре иностранных дел С.В. Лаврове, вели экспертную и аналитическую работу, а также научно-исследовательские проекты в рамках подготовительного периода и в процессе проведения Второго саммита и Экономического Форума «Россия – Африка» 2023 года.

- В 2023 году Центр изучения Африки НИУ ВШЭ начал работу по реализации российско-африканской программы трансфера компетенций в области цифровизации государственного управления стран Африки. Программа направлена на обмен опытом разработки и внедрения решений цифрового государства между российскими и африканскими институтами, а также трансфер в Африку российской экспертизы, технологий и практик государственного управления. Основные цели Программы соответствуют положениям Декларации первого Саммита Россия-Африка, Африканской Повестки 2063 года, включая задачи содействия достижению целей устойчивого развития африканских государств, укреплению суверенитета, в том числе цифрового, ограничения внешнего влияния на принятие решений и расширения двусторонней торговли. В декабре 2023 года в Москве на базе НИУ ВШЭ состоялось важнейшее мероприятие первого этапа программы – зимняя неделя обмена знаниями, в рамках которой была реализована недельная программа дополнительного профессионального образования в области цифровизации государственного управления для представителей профильных ведомств стран Африки. В мероприятии приняли участие 44 представителя 23 африканских стран. В программу были включены лекции, семинары, разборы кейсов и презентации решений, организованные российскими и африканскими экспертами. В рамках программы были также предусмотрены экскурсии и посещение офисов компаний-партнеров. Результатом стало знакомство ведущих молодых руководителей отраслей с передовыми российскими решениями и их разработчиками. В 2024 году планируется проведение серии информационных и обучающих мероприятий как в странах Африки, так и на базе НИУ ВШЭ.

- На базе НИУ ВШЭ-Санкт-Петербург открыта новая образовательная программа магистратуры «Международный бизнес в странах Азиатско-Тихоокеанского региона».

- Факультетом гуманитарных наук НИУ ВШЭ совместно с Институтом востоковедения РАН, ОАЭ и Королевством Саудовская Аравия запущена Южноаравийская

исследовательская миссия (этнолингвистическая и археологическая экспедиции) на о. Сокотра (Аденский залив, Йемен). Данный проект призван стать хабом для институтов РАН по подготовке молодых полевых исследователей широкого спектра на аравийском материале.

- В конце апреля 2023 года состоялась торжественная церемония открытия первого в России интенсива-практикума для студентов «Китайская перспектива», организованного совместно Факультетом мировой экономики и мировой политики НИУ ВШЭ, Центром комплексных европейских и международных исследований НИУ ВШЭ и Институтом Китая и современной Азии РАН. Интенсив позволит студентам изучить китайскую деловую культуру и приобрести навыки работы и ведения бизнеса в КНР.

НИУ ВШЭ продолжает развивать взаимодействие с иностранными дипломатическими представительствами, работающими в РФ, и активизировал работу с дипломатическими представительствами России в партнерских странах.

## **5.2. Привлечение иностранных студентов и международная академическая мобильность**

Основными мероприятиями по привлечению иностранных студентов являются система международного рекрутинга студентов, олимпиадные состязания, программы краткосрочного обучения для иностранных студентов.

Система международного рекрутинга студентов включает 8 этапов от стадии информирования до зачисления. Ежегодно на стадии информирования происходит коммуникация с более чем 100 тыс. абитуриентов, из которых только каждый 50-й будет зачислен в университет.

Основными мероприятиями по созданию интереса и информированию о возможностях поступления являются проект «Центры выявления талантов НИУ ВШЭ», проект «Лицейские классы при поддержке НИУ ВШЭ», который реализуется совместно с зарубежными партнерами, проведение собственных олимпиад и конкурсов, программ краткосрочного обучения в НИУ ВШЭ, участие в международных образовательных выставках за рубежом, использование социальных сетей и многое другое.

По результатам приемной кампании 2023/24 учебного года в НИУ ВШЭ (все кампусы) зарегистрировался 6391 абитуриент из 145 стран мира, из которых было зачислено 2052 иностранных абитуриента (на 24 % больше, чем в 2022 году). Важно отметить, что в бакалавриате воспользовались возможностью перезачета международных языковых сертификатов – 281 абитуриент. По результатам международных олимпиад и конкурсов на программы бакалавриата в НИУ ВШЭ поступило 177 человек (в т.ч. 147 человек по международной олимпиаде молодежи, остальные – по Жаутыковской олимпиаде по математике, информатике и физике, Всебелорусской олимпиаде по математике и другим); на программы магистратуры – 95 человек.

В 2023 году была проведена международная олимпиада молодежи (МОМ): получено 7611 регистраций от 3046 участников из 58 стран; приняли участие 2254 человек (1341 уникальный участник); 605 человек стали победителями и призерами (478 уникальных участников); 146 человек приняты в НИУ ВШЭ в пределах квоты Правительства России.

В 2023 году НИУ ВШЭ не только сохранил проекты по продвижению российского образования за рубежом, но и вышел с новыми проектами.

- 7 ноября состоялось открытие представительства Высшей школы экономики в Индонезии. Это новый образовательный хаб для студентов из стран Азиатско-Тихоокеанского региона, которые планируют учиться в России, а также для других российских вузов, стремящихся наладить связи с республикой. Представительство действует на базе Технологического института Сепулу Нопембер (ITS) в городе Сурабая.

- Активно развивается деятельность Центров выявления талантов (ЦВТ). В 2023 году открылся центр в Астане. Также продолжают свою работу три ЦВТ в дружественных странах: Молдавии (Приднестровской Молдавской Республике) (открыт 1

сентября 2022 года), Узбекистане, Киргизии, а также один виртуальный центр в Монголии. Всего участниками проект Центров в 2023 году стали около 3000 школьников.

- Впервые проведена олимпиада MOM Junior для 8-9 классов. В олимпиаде приняли участие 1277 школьников из 4 стран: Кыргызстана, Монголии, ПМР и Узбекистана.

- На базе ЦВТ в Ташкенте расширяется проект академических лицейских классов НИУ ВШЭ (помимо информационных технологий и международных отношений открылись классы по дизайну); проект реализуется в рамках соглашений о сотрудничестве между НИУ ВШЭ и Академическим лицеем «International House Tashkent» при НИУ «Ташкентский институт инженеров ирригации и механизации сельского хозяйства», а также Академическим лицеем при Университете мировой экономики и дипломатии. Проект направлен на обеспечение доступа учащихся лицеев к образованию мирового уровня и их подготовку к дальнейшему поступлению и обучению в НИУ ВШЭ. В 2022/2023 уч. г. на программе обучалось два класса по направлению «Международные отношения» в лицее «International House Tashkent» и один класс по направлению «Международные отношения», а также один класс по направлению «Мировая экономика» в лицее Университета мировой экономики и дипломатии. С 23 по 29 апреля 2023 г. группа лицейстов посетила в рамках выезда в Москву НИУ ВШЭ. Они слушали лекции и участвовали в практикумах ведущих преподавателей и руководителей бакалаврских программ Факультета мировой экономики и мировой политики.

- В 2022/2023 уч. г. обучение в лицейских классах при поддержке НИУ ВШЭ проходили 190 учащихся.

- В 2023 году НИУ ВШЭ продолжил укрепление на основных международных рынках и принял участие в 22 очных образовательных выставках за рубежом, которые проходили в Казахстане, Кыргызстане, Узбекистане, КНР, Азербайджане, Вьетнаме, Туркменистане и других странах. В совокупности выставки посетили более 30000 человек.

- Несмотря на ограничения по использованию международных социальных сетей НИУ ВШЭ активно развивает альтернативные социальные сети, направленные на информирование потенциальных абитуриентов об университете в целом, существующих образовательных программах, возможностях и процедурах поступления и обучения в НИУ ВШЭ. Для русскоязычного сегмента аудитории ведущим инструментом является Telegram-канал #ЛечуВВышку (более 3000 подписчиков). В англоязычной среде основным каналом является #HSEEnter (более 3500 подписчиков). Оба канала ориентированы на формирование позитивного образа ВШЭ у иностранного абитуриента, а также оперативное информирование о ключевых событиях на всех этапах поступления и вовлечение во взаимодействие с университетом еще до приезда на обучение. Ведутся социальные сети на китайском языке: WeChat (более 2500 подписчиков), Weibo (более 850 подписчиков), Zhihu (более 350 подписчиков), а также видеоканалы в WeChat Channels и Douyin.

- Отдельно выстраивается работа по персонализированной поддержке абитуриентов в рамках работы единого Консультационного центра для иностранных абитуриентов. Ежедневно центр обрабатывает более 400 входящих запросов, поступающих по разным каналам: телефонные звонки, электронные письма, сообщения в мессенджерах, личные посещения. Консультирование ведется на русском, английском, китайском языках.

- Одним из наиболее эффективных инструментов рекрутинга абитуриентов магистратуры является проект краткосрочных стажировок Study Tour Experience. В 2023 году заявки на участие в проекте подали 730 человек из 47 стран.

- В 2023 году Центр поддержки и карьеры иностранных студентов и выпускников провел несколько мероприятий по адаптации и интеграции студентов в университетскую среду для знакомства иностранных граждан с историей и традициями друг друга, и в первую очередь – России, проводятся спортивные мероприятия. Наиболее значимые проекты 2023 года:

- В июле-августе 2023 года была организована масштабная ориентационная сессия для первокурсников основных образовательных программ и участников семестровых

программ мобильности, в программу которой вошли вебинары и очные семинары с участием представителей различных административных сервисов университета. Общий охват ориентационных мероприятий составил более, чем 1500 иностранных студентов.

- В декабре прошел фестиваль «Весь мир в одной Вышке», в нем приняли участие более 20 студенческих клубов и сообществ, представивших свои национальные новогодние традиции, а также мастерские по изготовлению открыток и росписи пряников. Мероприятие посетили свыше 500 студентов НИУ ВШЭ.

- Разработан прототип базы персональных данных выпускников НИУ ВШЭ. Проведен поиск сведений в открытых источниках о карьерном пути 5105 иностранных выпускников 2008-2022 годов выпуска. Подготовлены бизнес-функциональные требования к CRM для фиксации взаимодействия с выпускниками.

По результатам первого двуязычного мониторинга выпускных курсов в мае 2023 года выявлены группы выпускников, заинтересованных в поддержании связи с НИУ ВШЭ и участии в университетских мероприятиях, которым было предложено участие в программе «Международное менторство». Проект был реализован в октябре-декабре и направлен на привлечение иностранных выпускников к профессиональному курированию студентов старших курсов. В программе впервые приняли участие иностранные студенты и выпускники, готовые взаимодействовать как на русском, так и на английском языках. Участниками программы стали 40 иностранных граждан, которые сформировали 23 пары ментор-менти

В ноябре 2023 года в НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург был сформирован Центр по работе с иностранными студентами и выпускниками (ЦРИСВ), который занимается поддержкой и адаптацией иностранных учащихся, взаимодействием с иностранными выпускниками ВШЭ. ЦРИСВ курирует студенческие проекты помощи иностранным студентам: программу бадди и команду тьюторов. Это опытные студенты, которые помогают иностранным первокурсникам сориентироваться в новой среде. В этом году более 60 студентов обратились за помощью к бадди, а тьюторы образовательных программ приняли под свое крыло 220 иностранных первокурсников.

В 2023 году продолжена поддержка международной мобильности студентов и преподавателей НИУ ВШЭ. Так, в 2023 году 884 студента НИУ ВШЭ приняли участие в программах международной академической мобильности. Из них в кампусе НИУ ВШЭ – Москва обучаются 476 студентов бакалавриата и 159 студентов магистратуры, в кампусах Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода и Перми – 183 студентов бакалавриата и 66 студентов магистратуры.

В 1 квартале 2023 года проведен общеуниверситетский конкурс на участие в мобильности осенью 2023 года, участие приняли 292 студента, подано 612 заявок на 128 мест в 32 партнерских университета. В 3 квартале 2023 года проведен общеуниверситетский конкурс на участие в мобильности весной 2024 года: приняли участие 170 студентов, подано 279 заявок на 106 мест в 25 партнерских университетах.

В 2023 году с иностранными организациями заключено 23 договора о различных видах сотрудничества, в том числе включающих в себя условия студенческой мобильности, среди них:

- 9 договоров об академической мобильности с такими университетами, как:
  - 1) Гродненский государственный университет им. Янки Купалы, Белоруссия;
  - 2) Федеральный университет Минас-Жерайс, Бразилия;
  - 3) Карагандинский университет Казпотребсоюза, Казахстан;
  - 4) Университет Кимэп, Казахстан;
  - 5) Кыргызско-Российский Славянский университет им. Б.Н. Ельцина, Киргизия;
  - 6) Антайский колледж экономики и менеджмента Шанхайского университета Цзяо Тун, Китай;
  - 7) Международный университет Рабата, Марокко;
  - 8) Национальный автономный университет Мексики, Мексика;

- 9) Университет Токай, Япония.
- 12 договоров о сотрудничестве и обмене с такими университетами, как:
    - 1) Белорусский государственный технологический университет, Белоруссия;
    - 2) Университет внешней торговли, Вьетнам;
    - 3) Алматы Менеджмент Университет, Казахстан;
    - 4) Казахский национальный педагогический университет им. Абая, Казахстан;
    - 5) Международный университет Астана, Казахстан;
    - 6) Киргизский национальный университет имени Жусупа Баласагына, Киргизия;
    - 7) Университет Фудань, Китай;
    - 8) Университет менеджмента и технологий им. Тунку Абдул Рахмана, Малайзия;
    - 9) Университет Панамерикана, Мексика;
    - 10) Университет Махидол, Таиланд;
    - 11) Самаркандский государственный университет, Узбекистан;
    - 12) Токийский университет международных исследований, Япония.
  - 2 дополнительных соглашения об изменении условий и продлении основного соглашения с такими университетами, как:
    1. Университет Сиань Цзяотун - Ливерпуль, Китай;
    2. Университет Гонконга, Гонконг.

Общее число заключенных в 2023 году договоров по мобильности почти на 40% превышает данные 2022 года (16 новых договоров по мобильности), что свидетельствует об активной работе по поиску новых партнеров для расширения возможностей организации академической мобильности, сократившихся в предыдущем году в связи с изменением геополитической ситуации и прекращением или приостановкой сотрудничества в области мобильности студентов с рядом университетов Европы.

В 2023 году НИУ ВШЭ принимал студентов из зарубежных вузов на следующие долгосрочные и краткосрочные программы включенного обучения в очном и онлайн форматах:

- программы обменов с университетами-партнерами: всего 58 студентов из 26 вузов и 17 стран;
- программа «Семестр в Санкт-Петербурге»: 4 студента из 4 вузов (Мексика, США, Финляндия, Швейцария);
- программа «Русский как иностранный»: 15 студентов из 4 вузов (Германия, Италия, Республика Корея);
- программа «Математика в Москве»: 11 студентов из 11 вузов (Китай, США) полностью онлайн.

## **6. Работа со студентами и выпускниками**

### **Студенческое самоуправление**

В университете функционирует эффективная система студенческого самоуправления, в которую включены: Студенческий совет НИУ ВШЭ, Студенческие советы кампусов НИУ ВШЭ, Объединение иностранных студентов НИУ ВШЭ, Уполномоченный по правам студентов и аспирантов НИУ ВШЭ, Студенческие советы факультетов НИУ ВШЭ, Студенческий совет МИЭМ НИУ ВШЭ, Студенческий совет МИЭФ НИУ ВШЭ и студенческие советы иных структурных подразделений НИУ ВШЭ, реализующих образовательные программы высшего образования; Студенческие советы общежитий НИУ ВШЭ.

К компетенции Студенческого совета НИУ ВШЭ относятся подготовка предложений о совершенствовании образовательного процесса, научно-исследовательской работы обучающихся и социально-бытовых условий в общежитиях, об организации социально значимой общественной деятельности студенчества, о реализации студенческих

инициатив, а также о поощрении обучающихся за активную научную, учебную и общественную деятельность.

В университете действуют различные студенческие организации, объединяющие обучающихся со схожими интересами. Статус студенческих организаций регулируется локальными нормативными актами НИУ ВШЭ и документами Студенческого совета НИУ ВШЭ. Для студенческих организаций установлено базовое финансирование, поддержка студенческих организаций и инициатив распространяется на все кампусы.

В 2023 году студентами НИУ ВШЭ было проведено более 2790 офлайн мероприятий для студентов, выпускников, абитуриентов и жителей города.

В течение 2023 года в обновленном и расширенном формате проведен ряд выездных мероприятий для студенческого актива, в т.ч. Школа кураторов, Школа волонтеров, обучающие выездные мероприятия для Студенческого совета НИУ ВШЭ (с участием кампусов университета).

#### Развитие студенческой науки

Для вовлечения студентов в научные исследования, популяризации академической карьеры и развития проектного обучения наряду с предложением работы в научных подразделениях университет использует различные инструменты, в т.ч. научно-учебные группы, программу научных ассистентов, студенческие экспедиции, научные состязания и др. В рамках направления в 2023 году:

- Продолжена реализация проекта научной студенческой навигации «Научный куратор». Инициатива охватывает 80 студентов старших курсов, выполняющих функции научных наставников для студентов 1 курса. Кураторы проводят личные встречи и помогают бакалаврам набора 2023 года найти свой путь в академической сфере.

- В целях формирования исследовательских компетенций, опыта реализации междисциплинарных проектов реализуется конкурс научно-исследовательских работ студентов (за отчетный период было подано 1859 работ, из которых более 297 человек стали победителями и лауреатами) и конкурс командных исследовательских проектов студентов «Научная инициатива». За 4 года проведения этого конкурса в нем приняли участие более 600 студентов, реализовавших 40 проектов. Этот конкурс является важной стартовой площадкой для студентов, поскольку они получают не только мягкие навыки молодого исследователя (научный менеджмент, умение работать в команде и налаживать внутреннюю коммуникацию), но и представления о работе научной грантовой системы. Приобретенный опыт уже позволяет студентам успешно принимать участие в конкурсе научно-учебных групп. В 2023 году реализовано 12 междисциплинарных научных проектов силами студенческих команд из 3 кампусов НИУ ВШЭ.

- Активно развиваются различные научно-популярные форматы, в том числе подкаст «Научный сеанс» (аудитория слушателей – более 10 000 просмотров; научно-популярный проект «Научные бои» (более 7000 студентов).

- Продолжает функционировать проект академической поддержки «Писать нельзя откладывать», реализуемый в формате Telegram-канала. Аудитория канала составляет более 4000 подписчиков.

- В целях развития внеучебной активности обучающихся НИУ ВШЭ создана программа внеакадемической мобильности, которая позволяет студентам и аспирантам посещать мероприятия, выходящие за пределы освоения образовательной программы. В 2023 году по программе внеакадемической мобильности для участия в различных мероприятиях было направлено 140 студентов в следующие города: Петропавловск-Камчатский, Владивосток, Екатеринбург, Иркутск, Казань, Нижнекамск, Санкт-Петербург, Сочи, Омск, Томск, федеральная территория «Сириус», а также Барановичи (Беларусь).

Продолжает развиваться университетский проект по поддержке молодых исследователей «Республика ученых», в 2023 году количество участников достигло более 400 студентов бакалавриата и магистратуры.



Университет активно вовлекает выпускников в университетскую жизнь в качестве приглашенных преподавателей-практиков, корпоративных партнеров-работодателей, в том числе в целях финансирования студенческих проектов. В рамках направления в 2023 году:

Запущена обновленная программа карьерного наставничества «Менторство ВШЭ ALUMNI». В программе было задействовано 105 пар ментор и менти, длительность программы составила 6 месяцев. Программа получила 85% положительных отзывов менти и 89% положительных отзывов менторов. В ноябре 2023 открыты пробные треки для выпускников, работающих в отдельных корпорациях (сейчас запущен трек Менторство ВШЭ-SBS Consulting).

- В рамках развития профессиональных сообществ выпускников и студентов совместно с проектом «Университет, открытый городу» запущен проект «Лекторий выдающихся выпускников». За 2022-2023 гг. вовлечено 8 спикеров и проведено 5 лекториев.

- Центр по взаимодействию с выпускниками ВШЭ совместно с участницей зимнего «Лектория Выдающихся выпускников», выпускницей Факультета права НИУ ВШЭ, руководителем центра медиации Solis Дарьей Александровной Ждан-Пушкиной организовал 2 конференции в 2023 году: конференцию о развитии медиации с участием представителей Торгово-промышленной палаты России «Концепция развития медиации в России 2023» и конференцию «Судебная реформа в России с позиции медиаторов. Обзоры практики по отраслям и предложения по урегулированию. Акционерные, банковские, строительные, международные споры». Партнером мероприятия выступил Российский арбитражный центр при Российском институте современного арбитража.

- В Telegram-каналах профессионального сообщества выпускников выпускники обмениваются вакансиями как для других выпускников, так и для студентов НИУ ВШЭ. Количество подписчиков основного канала HSE Alumni Channel увеличилось до 6834 чел.

- В ноябре Центра по работе с выпускниками запустил Премию для выдающихся выпускников. Премия присуждается выпускникам НИУ ВШЭ, которые достигли больших успехов в карьере и внесли существенный вклад в социально-значимые проекты

### ***Инклюзия***

- Проведена благотворительная акция совместно с фондом «Антон тут рядом», призванная привлечь внимание и разрушить стигмы вокруг расстройства аутистического спектра. Акция продлилась 2 недели, в рамках которой участвовали 13 волонтеров, более 380 открыток было передано участникам акции.

- Студенческими организациями «Открой глаза» и «HSE Outreach» организовано более 15 выездов в подшефные дома-интернаты для детей с ментальной инвалидностью, в которых была оказана социализирующая помощь более чем 100 детям из интернатов.

- Проведено крупное мероприятие в рамках проекта «Уверенный курс» программы «Действуй без барьеров» при поддержке Московской городской организации Всероссийского общества слепых и Департамента труда и социальной защиты населения города Москвы на базе НИУ ВШЭ со студентами НИУ ВШЭ, незрячими абитуриентами и представителями других вузов и колледжей, посвященное психологической подготовке незрячих и слабовидящих старшеклассников к переходу в новую образовательную и студенческую среду. Итоги участия НИУ ВШЭ в проекте подтверждены в ходе мероприятия в Центре социальной интеграции Дианы Гурцкой.

- В вузе реализуются проекты по улучшению доступности среды для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ (маршруты до зданий НИУ ВШЭ внесены в список сопровождения Центра мобильности Московского метрополитена, проходит съемка видеопаспорта доступности) и оптимизации образовательной деятельности таких студентов, выстроена комплексная работа по сопровождению и интеграции студентов с инвалидностью в социокультурную студенческую среду. Студенты с инвалидностью активно участвуют в студенческих проектах, например, в национальном чемпионате профессионального мастерства «Абилимпикс» (победитель чемпионата – Полякова Александра), конкурсе

«Путь к карьере.2024» от РООИ «Перспектива», являются достойными конкурентами на многих внешних конкурсах и мероприятиях.

#### Проекты по развитию сообщества

- В рамках задачи по вовлечению представителей студентов в проекты управления университетом был создан Проектный комитет по усовершенствованию университетской среды. В состав Проектного комитета на паритетных началах вошли студенты и профильные руководители НИУ ВШЭ. Создание этого органа позволяет студентам оказывать непосредственное влияние на развитие пространств в университете. Проведено первое заседание комитета, в настоящий момент студенты проводят исследование для подготовки комплексных предложений по развитию университетской среды.

- Выпущен «Почемучник» – неформальный путеводитель по жизни и адаптации в Вышке. В нем студент-первокурсник может найти все ответы на вопросы: как учиться, на какие мероприятия ходить, какие формы поддержки он может получать, а также как стать частью университетского сообщества; в него включены блоки адаптации, цифровых ресурсов, студенческой активности и особенностей учебного процесса. Путеводитель получили все первокурсники НИУ ВШЭ.

- Организованы адаптационные и образовательные выезды для студентов: Школа актива для первокурсников; Школа студенческого самоуправления, Школа кураторов и Школа вожатых. Через мероприятия прошли более 2000 студентов.

Спортивные проекты, среди которых наиболее заметными в 2023 году стали киберспортивный турнир «Dota Fest»; студенческий баскетбольный турнир между национальными клубами НИУ ВШЭ «Международный турнир по баскетболу 3\*3»; School of Snow на территории Пермского кампуса НИУ ВШЭ; межвузовский шахматный турнир между командами НИУ ВШЭ и МГУ.

#### Психологическое благополучие

Университет проводит системную работу по поддержанию психологического благополучия студентов и преподавателей. В рамках направления в 2023 году:

- Проведено больше 9800 индивидуальных психологических консультаций для студентов и аспирантов, всего в Центр за психологической помощью обратились 6561 студент.

- 2523 человека обратились на круглосуточную Горячую линию психологической помощи НИУ ВШЭ.

- Проведены ставшие традиционными мероприятия Mental Health Day, Mental Health Spring, Welcome week, цель которых психопрофилактика и психопросвещение. Основная особенность и отличие от прошлых лет – это резкое увеличение количества участников, в том числе и студентов других вузов Москвы. Мероприятия проводятся на русском и английском языках, что делает их доступными для иностранных студентов.

- В семинарах, лекциях и мастер-классах приняли участие более 35000 человек. Всего более 100 лекций и мастер-классов, материалов по самопомощи и самоподдержке.

- Запущен проект Тренинги в Вышке, направленный на развитие у студентов «мягких навыков» и повышение эффективности межличностной и межгрупповой коммуникации в студенческой среде. Для подготовки кадров для этого проекта проведен летний образовательный выезд «Тренинг тренеров эффективных коммуникаций», в котором приняли участия 75 студентов. Проект призван преодолеть трудности в социализации и социальных взаимодействиях у современных молодых людей, ставшие следствием пандемии.

- Запущен Telegram-канал Центра психологического консультирования для размещения в нем психопрофилактической и просветительской информации, обучения студентов методам психологического совладания с трудными и кризисными ситуациями, развития самостоятельности и психологической устойчивости.

- Для оказания психологической поддержки на базе НИУ ВШЭ работает центр психологического консультирования студентов, который обеспечивает проведение

индивидуальных психологических консультаций для студентов, выездные консультации в общежитиях, ежегодные курсы повышения квалификации для воспитателей общежитий и кураторов по практической психологии, ежегодный мониторинг социально-психологического благополучия студентов и потребности в психологической помощи. Более 200 студентов из разных городов получили письменную консультацию у психологов центра, запущены четыре онлайн-программы йоготерапии и недельный марафон по управлению телом и эмоциями, две большие 2-х месячные программы по майндфулнесу и медитации.

#### Студенческий лидерский потенциал

В целях развития студенческого лидерского потенциала была запущена платформа студенческих лидеров «ГосВышка», миссия которой предоставить студентам НИУ ВШЭ возможности карьерного развития в госсекторе для преобразования страны и общества к лучшему.

В рамках платформы студенты посещают образовательные и деловые мероприятия, участвуют в проектных школах и кейс-чемпионатах, а также работают над проектами по различным направлениям деятельности госсектора. Помимо этого, в рамках платформы запущено несколько системных проектов, в которых студенты принимают участие на постоянной основе – «Студенческое правительство» ГосВышки под председательством Максима Орешкина, Помощника Президента Российской Федерации; Проектная группа по развитию г. Москвы под руководством Степана Орлова, заместителя Председателя Московской городской Думы; Аналитическая группа при Комитете по молодежной политике Государственной Думы Российской Федерации.

За участие в каждом мероприятии, а также за иные достижения, как внутри, так и вне университета, в портфолио начисляется определенное количество баллов. Чем больше баллов в портфолио, тем выше рейтинг студента внутри платформы. Участники, находящиеся в топе рейтинга, получают возможность пройти практику или стажировку в одной из госкомпаний. Важной особенностью платформы является развитая система менторства, задача которой помочь участникам ГосВышки в начале пути и обеспечить поддержку каждому ее участнику.

ГосВышка стала одним из 5 треков внеучебного развития студентов в университете. Набор участников ГосВышки был открыт 4 сентября, на момент декабря 2023 года их более 900 человек; в платформе работают 36 менторов.

Подписано соглашение о практической подготовке студентов с Координационным центром Правительства Российской Федерации. Налажено сотрудничество с Минэкономразвития России в рамках проведения Конкурса студенческих инициатив и Департаментом финансов города Москвы в рамках участия в Молодежном общественном совете. Участники проходят стажировки и практики в ряде министерств, Правительстве Москвы, ВЭБ.РФ, Координационном центре Правительства Российской Федерации и иных организациях, стажеры получают приглашение на трудоустройство.

Проведено 2 образовательных интенсива и 4 проектных сессии, проведен целый ряд открытых диалогов и встреч с выдающимися управленцами, в числе которых – Владимир Солодов, Губернатор Камчатского края, Сергей Шахрай, один из главных разработчиков Конституции Российской Федерации, Дмитрий Песков, пресс-секретарь Президента Российской Федерации, Василий Осьмаков, заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации и другие. Общее количество проведенных мероприятий в 2023 году – 36.

Проекты по исследованиям в интересах государственной образовательной политики, региональных и муниципальных органов власти, образовательных организаций, педагогов, родителей, обучающихся.

Командой НИУ ВШЭ ведется работа по разработке стратегии взаимодействия с молодежью, реализации молодежной политики и воспитательной деятельности в НИУ

ВШЭ и программы для ее эффективного применения и масштабирования в ведущих университетах России.

В рамках деятельности проектно-учебной лаборатории (ПУЛ) «Молодежная политика» в отчетный период были проведены согласительные совещания с федеральными органами исполнительной власти по рассмотрению концепции проекта Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации». Отдельные общественные обсуждения были проведены с Росмолодежью в целях актуализации задач и полномочий федеральных ведомств, осуществляющих кураторство реализации молодежной политики в стране, а также состоялись обсуждения требований к инфраструктуре молодежной политики. В апреле обсуждение структуры обновленного закона состоялось на нескольких сессиях XXIV Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. Был издан экспертный доклад «Меры поддержки российской молодежи: актуальное состояние и приоритеты регулирования», в котором проанализированы действующие в разных регионах страны меры поддержки молодых граждан. Данный опыт учтен при подготовке проекта обновленного федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации», к нему сформирована развернутая пояснительная записка, объясняющая каждое нововведение в законе. Материалы направлены в Комитет Государственной Думы Российской Федерации по молодежной политике.

ПУЛ «Молодежная политика» организована работа по проведению еженедельных научных семинаров с выступлением приглашенных ученых из других университетов, экспертов из государственных органов власти, научных сотрудников, преподавателей и стажеров исследователей НИУ ВШЭ. Всего был проведен 31 научный семинар, в рамках которых заслушано и обсуждено 65 докладов, которые были посвящены изучению молодежных неформальных сообществ и проектного обучения, вовлечению молодежи в проектную деятельность, роли технологий в молодежной политике, молодежных городских сообществ, потенциала обучения служению в развитии российской молодежной политики, агентность российской молодежи через призму цифровых данных социальных сетей и федеральных платформ поддержки социального активизма и др.

Многие докладчики в отчетный период прошли путь от презентации концепции и дизайна потенциального исследования до представления результатов проведенной работы и последующей публикации, что демонстрирует существенный вклад ПУЛ «Молодежная политика» в изучение дискуссионных вопросов мировой и отечественной молодежной политики.

На системной основе ПУЛ «Молодежная политика» осуществляет экспертно-аналитическую деятельность для органов государственной власти и органов местного самоуправления, институтов развития и ведущих университетов в области молодежной политики. Участники проектов ПУЛ «Молодежная политика» из числа студентов, преподавателей и сотрудников НИУ ВШЭ входят в рабочие группы и экспертные советы профильных федеральных ведомств, которые занимаются вопросами молодежной политики (Росмолодежь, Минобрнауки России, Комитет Государственной Думы по молодежной политике и др.). В рамках взаимодействия с органами власти был подготовлен ряд аналитических материалов по вопросам реализации молодежной политики. В частности, командой ПУЛ «Молодежная политика» была подготовлена аналитическая записка по промежуточным результатам исследования российской идентичности молодежи для Администрации Президента Российской Федерации. Целью исследования было выявление портрета самоидентификации различных групп молодежи со страной. В основу исследования положено представление о том, что самоидентификация со страной предполагает осознанное личное отношение к прошлому, настоящему и будущему России. Кроме этого, командой ПУЛ «Молодежная политика» осуществляется научно-методическое обеспечение федеральной программы «Обучение служением», запущенной в

соответствии с пунктом 8 перечня поручений Президента РФ от 29.01.2023 № Пр-173ГС по итогам заседания Государственного Совета Российской Федерации, состоявшегося 22 декабря 2022 года.

#### Развитие цифровой культуры

Реализуются механизмы привлечения студентов в процессы цифровой трансформации университета. Студенты проходят процессы рекрутинга и обучения цифровой корпоративной культуре, и становятся полноправными участниками цифровой среды. Студенты работают в качестве цифровых ассистентов и помогают пользователям цифровых сервисов в качестве операторов первой линии технической поддержки НИУ ВШЭ, поддерживают онлайн-мероприятия, работают в продуктовых командах над развитием цифровых систем и сервисов, являются разработчиками новых цифровых решений, выполняют исследовательские, проектные и курсовые работы в интересах цифровой трансформации вуза под руководством цифрового блока.

За 2023 год цифровыми ассистентами обработаны 17670 обращений пользователей, осуществлена поддержка 61 мероприятий в онлайн и гибридном режимах, 15 студентов выполнили курсовые работы по 9 темам в интересах цифровой трансформации вуза.

В системе управления обучением SmartLMS разработаны обучающие программы для студентов – цифровых ассистентов и инженеров технической поддержки, осуществляющих поддержку пользователей цифровых сервисов университета.

Реализуется проект «Цифровой кадровый резерв», в рамках которого студенты развиваются в области освоения цифровых профессий непосредственно на рабочих местах под управлением (наставничеством, менторством) сотрудников цифрового блока университета, участвуют в процессах цифровой трансформации вуза, в разработке и поддержке цифровых сервисов университета.

В развитие цифровой среды активно привлекаются студенты с ограниченными возможностями здоровья, которые проходят обучение в области цифровых решений вуза, работают на «Горячей линии НИУ ВШЭ» и участвуют в работе по выстраиванию взаимовыгодных двусторонних отношений с разработчиками и поставщиками цифровых решений для вуза в части обеспечения доступности и удобства цифровых сервисов для лиц с ОВЗ.

### **7. Социальная миссия университета**

Университет реализует социальные и добровольческие проекты, обеспечивает вклад в развитие городов и регионов России, системы высшего и общего образования страны, оказывает поддержку студентам, находящимся в сложных жизненных обстоятельствах.

#### 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. В отчете отмечена лишь часть проведенных мероприятий, которые иллюстрируют работу добровольцев НИУ ВШЭ.

#### Волонтерство общественной безопасности

- В 2023 году проведен проект «Ярмарка безопасности» и мастер-класс по оказанию первой помощи. Акции проходила в партнерстве с Российским Красным Крестом, Российским Союзом Спасателей. Целью работы являлось вовлечение студентов в волонтерство общественной безопасности и помощь в кризисных ситуациях.

#### Донорство

- Около 100 человек стали частью национального регистра доноров костного мозга в рамках проекта «Спаси одну жизнь», партнерами проекта выступил НМИЦ Гематологии и Фонды борьбы с лейкемией. Данный проект помог осветить донорство костного мозга и развеять мифы о данной форме помощи.

- Организовано 4 донорских акции с привлечением 400 доноров в партнерстве с ФМБА, Центром Гаврилова. Впервые проведена Неделя Донорства – проект, направленный не только на сбор крови, но и на просвещение в сфере донорства крови и ее компонентов.

«Обучение служением» и интеллектуальное волонтерство

- Более 120 волонтеров стали языковыми добровольцами для подопечных программы «Московское долголетие» в рамках проекта Small-talk. Волонтеры занимаются на английском, немецком, испанском, французском и итальянском языках с подопечными.

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

- Организована недельная акция «Неделя добра», частью которой стали более 30 студентов-волонтеров и более 500 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.

Экологические проекты

- Студенческая экологическая организация «Зеленая Вышка» провела фестиваль «Зеленый разговор». В его рамках участники посетили лекции на экологические тематики, провели своп одежды и канцтоваров (обмен), передали вторсырье на переработку в сотрудничестве с «Собиратор», приняли участие в мастер-классах по созданию открыток и росписи шопперов. Более 200 участников фестиваля узнали больше про осознанное потребление, а также погрузились в экологическое движение университета.

Комплекс проектов в интересах городов присутствия университета, прежде всего, включает культурно-просветительские мероприятия:

- 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.

- 12 апреля 2023 г. Школа дизайна НИУ ВШЭ открыла городское пространство HSE Creative Hub в историческом здании на ул. Пантелеевская (г. Москва). Преподаватели, исследователи, студенты университета, а также приглашенные эксперты имеют возможность организовывать здесь дискуссии, презентации, выступления, открытые для всех желающих.

- В НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург проведен совместный просветительский проект «Помогать: как собирать людей и деньги» департамента медиа питерской Вышки и благотворительного фонда AdVita. Студенты программ «Медиакоммуникации» и «Медиапроизводство и медиааналитика» в течение двух месяцев посещали открытые лекции о благотворительности с практикой в области PR и редактуры.

- 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.

- НИУ ВШЭ стал лидером интегрального рейтинга эффективности коммуникации вузов в 2023 году. Рейтинг реализован проектом «Социальный навигатор» международной медиагруппы «Россия сегодня» и системой анализа социальных медиа и СМИ Brand Analytics.

- Фильм НИУ ВШЭ «Мир 2052. Увидеть будущее» и портал IQ.HSE стали лауреатами премии «За верность науке».

Обучение служением

НИУ ВШЭ совместно с Ассоциацией волонтерских центров (АВЦ) и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации в августе 2023 года

были разработаны и направлены университетам России методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. Также совместно был реализован проект мониторинга пилотных университетов программы с целью изучения внедрения в образовательный процесс подхода «обучения служением».

НИУ ВШЭ осуществляет регулярную поддержку пилотных университетов программы «Обучение служением» (количество пилотных университетов на 2023 год — более 120) через реализацию профильных цифровых стажировок, а также очных программ обучения профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого состава университетов страны. Также поддержка пилотных университетов осуществляется через индивидуальные консультации и групповые вебинары, проводимые при поддержке АВЦ.

В 2023 году выпускникам четырех кампусов НИУ ВШЭ было выданы 182 неформальных приложения к диплому «Кириллица». Документ отражает информацию об участии студентов в социальных проектах, реализованных на благо города или страны (проекты представляют собой результат реализации подхода «обучение служением»).

Центр лидерства и волонтерства сотрудничает более чем со 120 некоммерческими организациями, с которыми осуществляет волонтерские и системные студенческие проекты.

Вклад в развитие академического сообщества России

Ключевым проектом программы «Университетское партнерство» является организация стажировок работников и аспирантов российских вузов и научных организаций в НИУ ВШЭ. Стажировки для сотрудников региональных университетов и научных организаций реализуются с 2019 года на конкурсной основе в индивидуальном и групповом формате очно, дистанционно или комбинированно (по выбору стажеров).

Стажировки содержательно представлены в трех треках: административном, преподавательском и исследовательском, что позволяет вузовским командам и индивидуальным стажерам определить свои стратегические предпочтения.

За весь период реализации проекта в стажировках приняли участие более 2500 преподавателей, научных и административных работников 304 образовательных и научных организаций из 76 субъектов Российской Федерации.

Таблица 4. Динамика численности участников стажировок

	2019	2020	2021	2022	2023
Численность участников	85	420	561	585	872

Результатами стажировок являются:

–разработка планов совместных исследований (в т.ч. для участия в конкурсе «Зеркальные лаборатории»), проведение совместных исследований, освоение новых методик исследования, публикации по результатам исследований, выступление с результатами исследований на конференциях/семинарах (представители 5 образовательных организаций, прошедших стажировки, стали победителями конкурса проектов «Зеркальные лаборатории» в 2020, 2021 и 2023 гг.);

–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 2022/2023 гг. представители 11 вузов приняли

участие в цифровой групповой стажировке «Онлайн-курсы НИУ ВШЭ в рамках сетевого партнерства университетов», из них в 2023/2024 гг. 7 (64%) организаций заключили договоры о сетевой форме реализации образовательных программ).

В рамках проекта стажировок развивается направление цифровых стажировок. Цифровые групповые стажировки охватывают практически все направления деятельности университета: за весь период реализации были проведены стажировки по 61 тематике (в т.ч. в 2023 году — по 17 уникальным новым тематикам). Программа стажировок реализуется всеми кампусами НИУ ВШЭ. Так, в 2023 году только в Санкт-Петербургском кампусе были представлены и реализованы 5 новых тематик цифровых групповых стажировок.

Центр университетского партнерства, который реализует программу стажировок, осуществляет не только организационную, но и методическую поддержку руководителей стажировок. В 2023 году была дважды проведена программа повышения квалификации «Руководство цифровыми стажировками» для сотрудников НИУ ВШЭ в г. Москва и г. Санкт-Петербурге, в которой приняли участие 25 сотрудников. По итогам курсов были разработаны и успешно реализуются, например, такие программы цифровых групповых стажировок

по преподавательскому треку:

- Возможности искусственного интеллекта в преподавании иностранного языка в вузе;
- Метод аналитической иерархии в преподавании дисциплин менеджмента и др.

по исследовательскому треку:

- Цифровая мастерская исследователя: картирование научного ландшафта;
- Конференция в области естественных наук: Public talk.

по административному треку:

- Правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности в области науки.

В 2023 году Центр университетского партнерства провел «Экспертную конвенцию руководителей стажировок НИУ ВШЭ», в которой приняли участие 30 сотрудников НИУ ВШЭ. По итогам конвенции было предложено более 10 продуктов, но одним из самых значимых достижений стала стажировка «Профессиональное развитие преподавателей университета: конструктор возможностей», объединившая 13 экспертов из 10 подразделений НИУ ВШЭ.

В 2023 году прошла пилотная апробация проекта «Дизайн-бюро» в рамках сотрудничества Центра университетского партнерства с программой «Административный кадровый резерв» НИУ ВШЭ.

Программа стажировок является «точкой входа» региональных образовательных и научных организаций в процесс сотрудничества с НИУ ВШЭ, в частности с программой привлечения российских постдоков; проектом «Поддержка журнальных публикаций авторов из российских образовательных и научных организаций»; проектом «Зеркальные лаборатории».

В проекте «Поддержка журнальных публикаций авторов из российских образовательных и научных организаций» участвуют 11 журналов НИУ ВШЭ (в 2022 году участвовало 10 журналов).

В 2023 году в этих журналах опубликовано 95 статей региональных авторов (в 2022 году опубликовано 85 статей). Авторами большей части статей являются представители вузов Санкт-Петербурга, Сибири и Дальнего Востока. Программа 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.

Реализуется проект по развитию модели Молодежных конструкторских бюро в университетах (МКБ,) Российской Федерации (по части реализации поручения Президента Российской Федерации № Пр-2024 от 25.10.2022):



– В течение ноября-декабря 2023 года завершено всероссийское исследование студенческих МКБ при поддержке Минобрнауки России. В аналитическом отчете Инфраструктурного центра Кружкового движения НТИ представлены результаты исследования особой категории сообществ технологических энтузиастов – студенческих конструкторских бюро.

– В конце 2023 года на базе Высшей школы экономики сформирована рабочая группа по созданию в университете молодежного конструкторского бюро на основе проведенных исследований, планируется пилотный запуск молодежного конструкторского бюро в течение 2024 года с компаниями-партнерами Бизнес-инкубатора НИУ ВШЭ.

– В ноябре 2023 года на Конгрессе молодых ученых вместе с Минобрнауки России и ФГАНУ «Социоцентр» проведен круглый стол по теме «Студенческие конструкторские бюро как инструмент усиления роли науки и технологий», по результатам которого сформированы приоритетные направления развития проекта в 2024 году.

В рамках проекта экспертной, методической и правовой поддержки системы образования Луганской Народной Республики, которая поддержана как Минобрнауки России путем издания соответствующего распоряжения, так и Соглашением о стратегическом сотрудничестве между НИУ ВШЭ, Правительством Луганской Народной Республики и пятью университетами, расположенными на территории Луганской Народной Республики, в 2023 году:

– проведена сетевая стажировка по обмену практиками для шести представителей руководства университетов Луганской Народной Республики на базе НИУ ВШЭ, ТГУ, ТПУ, СибГМУ;

– на базе НИУ ВШЭ проведено обучение 217 научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала университетов Луганской Народной Республики по программам повышения квалификации «Стратегия развития университета: тенденции, модели, инструменты», «Управление академической средой (Образование)». По итогам участниками подготовлены проекты программы развития университета, утвержденные учредителями в соответствии со ст. 28 273-ФЗ;

– на базе университетов Луганской Народной Республики проведены сессии «Проектирование целевой модели университета» с участием 3 экспертов НИУ ВШЭ и 80 представителей научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала из следующих университетов: ДонГТУ, ЛГАКИ, ЛГМУ, ЛГУ.

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. Программы цифровых стажировок 2023 года, кроме реализуемых с 2022 года направлений «Цифровая трансформация университета», «Цифровые решения для университетов», дополнились новым направлением «Цифровые ассистенты университета». В стажировках приняли участие 56 сотрудников из 4 вузов России, по сравнению с 2022 годом, когда в стажировках принимали участие 3 вуза и 23 сотрудника.

Устанавливаются и развиваются партнерства с другими вузами по развитию цифровых сервисов, систем и платформ. В 2023 году заключены соглашения о сотрудничестве в сферах совместного развития и апробации цифровых вузовских сервисов и систем с двумя университетами Российской Федерации. В рамках соглашений 2023 года НИУ ВШЭ оказал помощь вузам в развертывании технологий доступа к библиотечным базам в условиях внешних ограничений.

Необходимо дополнительно отметить, что деятельность НИУ ВШЭ в части поддержки развития российских университетов значительно шире перечисленных ключевых проектов, которые реализуются на институциональном уровне. Каждый факультет и Институт университета является активным и инициативным участником

данного стратегического направления развития НИУ ВШЭ, всю совокупность выполненных проектов невозможно представить в рамках настоящего отчета.

#### Вклад в развитие общего образования

В 2023 году продолжена работа по расширению Университетского образовательного округа, в который в данный момент входят 519 партнерских организации (прирост на 18 по сравнению с 2022 годом), в том числе: 27 школ распределенного лицея, 212 базовых школ, 280 школ-партнера. В 2023/2024 уч. г. функционируют более 390 профильных классов ВШЭ (прирост на 3% по сравнению с 2022/2023 уч. г.), общее количество обучающихся в которых превысило 6500 учеников (прирост на 19% по сравнению с 2022/2023 уч. г.). Более 2000 учеников партнерских школ поступили на программы бакалавриата и специалитета в НИУ ВШЭ — Москва, из которых более 1300 пришли на платное обучение.

С сентября 2023 года были запущены профориентационные мероприятия для школьников: 27 мастер-классов для учеников 5-11 классов школ г. Москвы, в которых приняли участие более 2800 учеников и более 73 учителей, 6 проектных сессий «Территория проб. Погружение» для обучающихся распределенного лицея, которую посетило более 400 учеников и преподавателей.

Организовано 35 курсов повышения квалификации для педагогов и администраторов школ, 1166 слушателей получили удостоверения о повышении квалификации.

В рамках проекта по разработке и реализации образовательных программ для педагогических и управленческих работников образовательных организаций, находящихся в неблагоприятной внешней среде в 2023 году были реализованы 3 программы повышения квалификации для учителей. Обучение прошли 350 слушателей из 26 регионов. Тематика программ регулярно пересматривается, добавляются новые модули по актуальным вопросам функционирования школ (работа с учащимися с неродным русским языком, с детьми с ОВЗ, коммуникация и управление конфликтами в школе и др.). Удалось привлечь слушателей из регионов, которые ранее не принимали участие в мероприятиях проекта: Оренбургская область, Белгородская область, Республика Ингушетия, Ивановская область, Камчатский край.

Для реализации программы повышения квалификации «Организация и сопровождение проектно-исследовательской деятельности школьников» параллельно был запущен проект по сопровождению студентами бакалавриата НИУ ВШЭ разработки ученических проектов. Всего в проекте приняли участие 24 студента из всех кампусов НИУ ВШЭ (Москва, Санкт-Петербург, Пермь, Нижний Новгород), 42 школьника из ШНОР И ШНСУ из 17 школ Ярославской области, ЯНАО, Приморского края, Камчатского края, Свердловской области, Республики Калмыкия, Тверской области. Студенты бакалавриата были приглашены и приняли участие в работе Летней школы учителей Ярославской области. Также по итогам реализации представленных программ удалось расширить количество региональных партнеров.

В 2023 году осуществлялось сотрудничество с Волгоградской областью по проведению исследований барьеров родительской вовлеченности в образование, с ШНОР и ШНСУ Калининского района г. Санкт-Петербург по улучшению образовательных результатов обучающихся через взаимодействие со студентами НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

По итогам реализации проекта по сопровождению школ в сложных социальных условиях и проведения Летней школы Института образования «Третья миссия университета: взаимодействие университетов со школами в сложных социальных условиях» был создан запрос на регулярные встречи университетов и ШНСУ по вопросам выстраивания взаимодействия и повышения качества общего образования. НИУ ВШЭ может стать центром для координации данного направления работы университетов.

Промежуточные итоги работы по данному направлению были представлены на 6 конференциях и форумах, как регионального, так и федерального уровней. По вопросам

сотрудничества с вузами по реализации взаимодействия университетов со школами в сложных социальных условиях НИУ ВШЭ может стать центром для координации данного направления работы университетов России.

#### Проект Социальный лифт

НИУ ВШЭ как социально-ориентированный университет 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. С 2021 года проект реализуется во всех кампусах университета.

В рамках данного проекта 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 5 лет реализации проекта «Социального лифта» (с 2019 по 2023 год) было выделено 988 мест для обучения в НИУ ВШЭ.

С 2019 года в проекте «Социальный лифт» приняли участие абитуриенты из более 70 субъектов РФ; поступили 701 абитуриентов, из которых 94 прошли на бюджетные места; 607 были зачислены на места за счет средств НИУ ВШЭ.

В 2023 году в рамках проекта «Социальный лифт» проводился прием на 72 образовательные программы, из которых 47 – в Москве, 12 – в Санкт-Петербурге, 8 – в Нижнем Новгороде, 5 – в Перми.

В 2023 году на проект было подано 463 заявки из более 70 субъектов РФ; поступили 198 человек (163 – на места за счет средств НИУ ВШЭ и 35 – на бюджетные места).

Наиболее востребованными категориями проекта по поданным заявкам являются:

1. Дети ветеранов боевых действий.
2. Дети из семей с низкими доходами.
3. Дети из многодетных малообеспеченных семей.
4. Дети из семей, попавших в трудную жизненную ситуацию.
5. Дети родителей с низким образовательным уровнем.

## **8. Материально-техническое обеспечение**

### **8.1. Общая характеристика материально-технического обеспечения**

Имущественный комплекс НИУ ВШЭ создавался «с нуля» после завершения первого этапа реструктуризации советских учреждений. В результате материальная база университета формировалась распределенно и состоит из небольших удаленно расположенных зданий, изначально не предназначенных для образовательного процесса – зданий бывших научно-исследовательских институтов, государственных учреждений, промышленных предприятий и других организаций.

НИУ ВШЭ проводит работу по достижению к 2030 году нормативов обеспеченности учебно-лабораторными площадями до 15 кв. м на приведенного студента очного обучения и 100% обеспеченности общежитиями и арендными домами, а также на приближение мест размещения студентов к учебно-лабораторным зданиям с целью минимизации потерь времени на трансфер.

В настоящее время материально-техническая база, которой располагают все кампусы университета, обеспечивает выполнение требований для проведения всех видов лабораторной, дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы студентов, магистрантов, аспирантов, слушателей, предусмотренных учебными планами. Университет обеспечивает специальные условия для обучения лиц с особыми потребностями, в том числе за счет инструментов

беспрепятственного передвижения инвалидов различных категорий (пандусы, наружные распашные двери, подъемные платформы, антискользящие покрытия), обеспечения санитарно-гигиенических помещений для инвалидов и др. Материально-техническая база университета полностью соответствует требованиям ФГОС и СУОС НИУ ВШЭ в части материально-технического обеспечения образовательного процесса по всем реализуемым специальностям и направлениям подготовки.

Аудиторный фонд, которым располагают институты и факультеты, позволяет проводить учебные занятия в формате классических лекций и семинаров, за счет применения специального оборудования используются также современные форматы, такие как интерактивные формы, мастер-классы, конференции и круглые столы.

В НИУ ВШЭ сформирована культура повышенной эффективности использования имущества. Университет первым в России начал переходить к новому формату университетских пространств и университетской инфраструктуры, адаптированных для самостоятельной (проектной) работы студентов, поддержки дистанционной (удаленной) работы (в т.ч. в межкампусном и межвузовском форматах). НИУ ВШЭ осуществляет постепенное переформатирование традиционных учебных помещений в пространства для индивидуальной и групповой проектной работы, гибридные пространства.

По каждой специальности и направлению подготовки при проведении занятий используются оснащенные современной мультимедийной техникой компьютерные классы. Обучение ведется с использованием необходимого и специального лицензионного программного обеспечения. По некоторым направлениям подготовки для проведения учебных занятий по отдельным курсам используются специализированные компьютерные классы.

Большинство кабинетов и аудиторий оборудовано экранами, видеопроекторами, в том числе переносными, материально-техническими средствами для проведения видеоконференций.

Для изучения иностранных языков используются языковые аудитории, оснащенные современным лингафонным оборудованием.

Предусмотренные учебными программами практические и лабораторные занятия по дисциплинам учебных планов проводятся в специально оборудованных кабинетах, лабораториях и аудиториях, оснащенных специальным оборудованием, препаратами, материалами и аппаратурой и др., отвечающими специфике направления подготовки или специальности. Согласно требованиям образовательных стандартов, специальные кабинеты и аудитории предусмотрены, в первую очередь, для таких направлений подготовки как Журналистика, Психология, Юриспруденция, Филология, Дизайн, Экономика, а также специальностей и направлений подготовки, относящихся к укрупненным группам: Электронная техника, радиотехника и связь, Автоматика и управление, Информатика и вычислительная техника.

## **8.2. Имущественный комплекс исследовательского университета**

По обеспеченности учебно-лабораторными площадями НИУ ВШЭ отстает от большинства российских государственных университетов, в том числе ведущих, к категории которых относится НИУ ВШЭ. На одного студента очной формы обучения в НИУ ВШЭ приходится 7,36 кв. м учебно-лабораторных площадей.

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 бакалаврские программы 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 бакалавриата, специалитета, магистратуры) на конец 2023 года составил 8 кв. м в Москве и в среднем 6,8 кв. м в региональных кампусах

НИУ ВШЭ реализует комплекс проектов по реконструкции и строительству учебно-лабораторных, спортивно-оздоровительных и социальных объектов инфраструктуры. Так, в 2023 году:

- Завершен капитальный ремонт в здании по адресу: Хитровский пер. д 4, стр.10. В обновленных помещениях разместятся научные и учебные центры Факультета креативных индустрий.

- Завершены работы по капитальному ремонту спального корпуса № 9 Комплекса «Руза» и по благоустройству прилегающей территории. В качестве перспективной трансформации планируется организовать на его базе платформу для развития студенческих и корпоративных инициатив НИУ ВШЭ, где образование, реальные проекты и творчество соединяются на стыке природной и цифровой среды для развития профессионального и творческого потенциала студентов, сотрудников и партнеров.

- Ведутся работы по реконструкции учебного комплекса НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург на Васильевском острове. Мощность, подлежащая вводу в эксплуатацию – 26,6 тыс. кв. метров. Комплекс НИУ ВШЭ расположен на территории памятника истории и культуры федерального значения – Патриотического Института.

- Продолжается строительство общежития на 600 мест в Санкт-Петербурге на ул. Крупской. Мощность, подлежащая вводу в эксплуатацию – 15,9 тыс. кв. м. Общежитие позволит сократить дефицит площадей для размещения студентов и аспирантов в общежитиях НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург.

- Продолжается капитальный ремонт общежития в Санкт-Петербурге по адресу: ул. Витебская, д.14.

- 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 получают новый комфортабельный учебный корпус.

- Ведутся работы по строительству в Москве физкультурно-оздоровительного комплекса с бассейном общей площадью 11600 кв. м.

- Завершаются работы по благоустройству территории общежития НИУ ВШЭ в Москве на ул. Люблинская («Дом аспиранта»).

- Выполнены работы по проведению обследования и разработке проектной документации для проведения капитального ремонта здания НИУ ВШЭ по адресу: Москва, ул. Мясницкая, д. 18.

- Продолжается разработка проектной документации для проведения капитального ремонта учебно-лабораторного здания в Москве по адресу: Большой Трехсвятительский пер., д. 3.

- Проводятся работы по ремонту и реставрации в здании на ул. Старая Басманная ул., д. 21/4, стр.1.

- Проведено обследование здания на ул. Шаболовка, д. 26, стр. 14, с разработкой проектной документации на проведение капитального ремонта, проведены противоаварийные работы. Здание является объектом культурного наследия. Общая площадь здания - 900,9 м<sup>2</sup> кв. м. При проведении осмотра было выявлено множество дефектов строительных конструкций (стен, перекрытий, кровли), ветхость отделки и интерьеров.

- Продолжается капитальный ремонт кровли и фасада с заменой окон в здании по адресу: ул. Большая Ордынка, д. 47/7, стр. 1.

- В Санкт-Петербурге завершен капитальный ремонт кровли и фасадов в здании по адресу: г. Пушкин, ул. Радищева, д. 4, дополнительно продолжится разработка проектно-изыскательской документации для осуществления ремонта и реставрации окон. Комплекс зданий состоит из Особняка, который находится под охраной КГИОП, гостиницы и учебного корпуса.

### **8.3. Информационная инфраструктура**

В 2023 году НИУ ВШЭ реализовал комплекс проектов по разработке и внедрению во всех кампусах цифровых технологий в образовательную, научную и административно-управленческую деятельность, обеспечению доступности сервисов для сотрудников и студентов.

Внедрение цифровых технологий в образовательную деятельность:

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

- Существенно модернизирована информационная система приема в НИУ ВШЭ для программ бакалавриата (АИС ПК) (<https://pk.hse.ru>) в соответствии с обновленными правилами приема. В функционал системы добавлена поддержка приоритетов зачисления, произведены работы по улучшению производительности и стабильности работы информационной системы, переработана интеграция с Суперсервисом «Поступление в вуз онлайн» (возможность поступления посредством Единого портала государственных услуг), произведены переработки отчетов и автоматизированных рабочих мест для поддержки новых правил приема. Модернизирован электронный трек заключения договоров на обучение с использованием «Госключ».

- Проведено внедрение новой единой для всех кампусов НИУ ВШЭ системы учета контингента обучающихся по программам высшего образования КИС HSE.Reg. Информационная система разработана на современном отечественном технологическом стеке (платформе 1С) и интегрирована в единую экосистему цифровых сервисов образовательного блока НИУ ВШЭ. Внедрение новой информационной системы позволило упорядочить процессы учета контингента за счет внедрения существенно большего числа проверок как внутри системы, так и в смежных системах, а также внедрить интеграции со смежными системами, например, интеграция с системой электронного документооборота НИУ ВШЭ (СЭД) в части автоматизации процессов создания и согласования приказов по движению контингента.

- В рамках развития процессов поддержки индивидуализации образования модернизирована система формирования индивидуальной образовательной траектории SmartWay (<https://smartway.hse.ru>). Добавлена возможность выбора майноров, проведена адаптация путей набора вариативной части с целью повышения удовлетворенности и прозрачности пользовательского опыта студентов.

- В рамках развития проектного подхода при обучении внедрена новая система учета элементов практической подготовки SmartPro (<https://smartpro.hse.ru>), используя которую возможно подать заявки на проведение проектов исследовательского и прикладного типов, а также ознакомиться с уже представленными в НИУ ВШЭ проектами, подать заявку на участие в проекте и, пройдя все этапы модерации и согласования, модифицировать индивидуальный учебный план, добавив в него проектные активности.

- Выполнено внедрение модуля HSE.Reg Нагрузка (замена функционала из старой учетной системы). Благодаря внедрению нового модуля удалось реализовать прямое получение данных по преподавателям из кадровых систем (посредством системы управления мастер-данными (MDM). Функционал по замене преподавателей в распределенной нагрузке позволяет уменьшить количество действий пользователя при переносе нагрузки. Реализован функционал по работе с несколькими источниками финансирования и несколькими языками реализации. При работе с договорами и актами сделана доработка по разделению долей на каждый из указанных по дисциплинам

источникам финансирования. Также в новом модуле существенно повышено удобство работы пользователя. Данные, необходимые для работы с нагрузкой, находящиеся в разных формах в исторической системе, вынесены на единое рабочее место менеджера подразделения. Вся учебная нагрузка на 2023/2024 уч. г. сформирована в новом модуле, всего распределено более 1 450 000 часов нагрузки по 160 подразделениям, а также 285 900 часов инициативной нагрузки.

В области внедрения цифровых технологий в научную деятельность осуществлено расширение возможностей аналитической отчетности по академическим надбавкам за счет объединения двух основных систем управления научной деятельностью. Для корпоративной информационной системы управления научным центром (КИС СУП НЦ 2.0) обеспечена возможность загрузки данных из 4 внешних баз данных публикаций, созданы инструменты работы с качеством данных, а также разработан модуль «Калькулятор академических надбавок» (КАН), в котором производится расчет академических надбавок, разработаны несколько видов отчетов – по публикациям, кадровым данным при расчете надбавок, расчет права на надбавку, расчет суммы надбавок. Система интегрирована с MDM, ЕЛК, корпоративным порталом НИУ ВШЭ, КИС HSE.Reg. Также внедрен сервис автоматического импорта сведений о публикациях сотрудников на персональные страницы сотрудников на корпоративном портале НИУ ВШЭ для последующего учета в кампаниях оценки публикационной активности, что повысило эффективность реализации политики в области управления человеческим капиталом.

В области внедрения цифровых сквозных технологий в административно-управленческую деятельность реализовано интеграционное взаимодействие между системой электронного документооборота НИУ ВШЭ (СЭД) и органами власти с использованием системы межведомственного электронного документооборота (МЭДО). В 2023 году получили развитие работы по развертыванию сквозных процессов во введенной в эксплуатацию годом ранее CRM «Битрикс24». В CRM были внедрены процессы маркетингового сопровождения иностранных абитуриентов программ бакалавриата и магистратуры, а также абитуриентов программ онлайн-образования, в тестовую эксплуатацию были внедрены процессы сопровождения контрагентов НИУ ВШЭ формата B2B для ДПО.

Завершены работы по разработке интеграционных механизмов между новой системой рекрутинга и учета слушателей маркетплейса НИУ ВШЭ и КИС бухгалтерского и налогового учета комплексной системы финансово-хозяйственной деятельности НИУ ВШЭ, а также с системой электронного документооборота, что позволит подписывать с помощью ЭЦП приказы и выпускные квалификационные документы.

Реализовано интеграционное взаимодействие между КИС «Миграционный центр» и КИС «Система управления размещением» в целях повышения качества цифровых сервисов сопутствующих приемной кампании абитуриентов.

Продолжено развитие безбумажного документооборота, завершены работы по переводу в электронный вид документопотоков: «приказ о проведении мероприятий», «исходящее письмо» и «соглашение на электронное взаимодействие» с учетом нового подписания УКЭП с использованием МЧД, а также реализованы автоматизированные рабочие места для работы с бланками документов и отправляемой корреспонденцией.

В области повышения доступности сервисов университета с помощью цифровых технологий и онлайн-инструментов, включая удаленный доступ, облачные технологии, для программ ДПО реализован пилотный проект поисковой оптимизации сайтов программ, что позволило увеличить рост поискового трафика для оптимизированных программ (в количестве 100 штук) в 3,5 раза без потерь в качестве. Показатель отказов из поисковых систем остается на среднем уровне в 11,1%, за прошлый период отказы составляли 12,1%.

В ответ на обращения студенческого сообщества и работников университета реализованы новые сервисы в мобильном приложении для студентов и сотрудников HSE

App X: оплата образовательных услуг, сведения о столовых и буфетах в корпусах университета, включая актуальное меню, информирование о важных событиях.

В 2023 году в НИУ ВШЭ был инициирован и реализуется 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 рамках отчетного периода был 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, запущена пилотная эксплуатация системы управления авторизацией и аутентификацией пользователей информационных систем НИУ ВШЭ на свободном программном обеспечении (KeyCloak) с одновременным повышением уровня информационной безопасности, развернута пилотная площадка системы автоматизации бизнес-процессов на базе СПО Camunda, 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 информационной безопасности НИУ ВШЭ 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 архивного хранения серверов промышленной среды.

Для повышения осведомленности коллектива НИУ ВШЭ в вопросах импортозамещения запущен и постоянно пополняется раздел «ИТ-импортозамещение» на портале университета, который позволяет найти информацию о сервисах НИУ ВШЭ, подлежащих импортозамещению, а также узнать статус замены зарубежных решений на российские аналоги.

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. Команда вуза принимает активное участие в тестировании бета-версий обновлений и новых продуктов, поддерживает тесную связь с командой разработчиков, предоставляя обратную связь по вопросам улучшения и развития цифровых решений, а также участвует в подготовке дорожных карт используемых сервисов и предложений по развитию продуктов Яндекс 360 для нужд отрасли науки и высшего 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, посредством заключения рамочных договоров с Яндексом и VK, что позволяет повышать качество маркетинговых кампаний НИУ ВШЭ.



Благодаря сотрудничеству НИУ ВШЭ 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 (МИЭМ НИУ ВШЭ).

Осуществляется развитие цифровой культуры в НИУ ВШЭ за счет формирования единого цифрового пространства, включающего технологии информирования, продвижения, обучения, консультирования, поддержки, распространения лучших кейсов и опыта внутри университета и в партнерстве со другими вузами Российской Федерации.

В 2023 году сформирована единая база знаний цифровых сервисов и систем НИУ ВШЭ, предназначенная для всех пользователей цифровых сервисов, систем и платформ университета. Выделенный сегмент Базы знаний предназначен для служб технической поддержки и разработчиков. С целью информирования и продвижения основных принципов, подходов, ценностей и норм цифровой культуры, а также нововведений и планов по развитию цифровой среды, выпускается ежемесячный дайджест цифровизации университета, задача которого также формировать HR-бренд цифрового блока НИУ ВШЭ. В рамках мероприятий по развитию культуры управления цифровыми проектами осуществлена разработка пользовательской и технической документации на КСУП (корпоративной системы управления проектами), автоматизирован процесс создания унифицированных форм шаблонов проектной и эксплуатационной документации на разрабатываемые КИС, разработаны и внедрены инструменты для план-фактного анализа реализации цифровых проектов, в том числе для анализа утилизации ресурсов и расчета проектной мотивации членов проектных команд, разработаны и внедрены инструменты визуализации отчетов – дашборды на базе системы SuperSet. Стартовали мероприятия, направленные на развитие процессного управления – 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, планируется проведение обучения.

Для обеспечения реализации политики цифровой трансформации осуществлена модернизация и развитие цифровой инфраструктуры университета в части серверного, коммутационного, мультимедийного и терминального оборудования, в рамках которой за 2023 год:

- Проведена модернизация сетевого оборудования в учебно-административных зданиях по адресам М. Пионерская, д. 12, Б. Ордынка, д. 47 стр. 1 и стр. 2, в корпусах А,Б,В,Л Старая Басманная, д. 21/4, М. Ордынка, д.17, Б. Трехсвятительский пер., д. 3, ул. М. Ордынка, 29, ул. Таллинская, д.34, ул.Мясницкая, д.11, Студенческого городка «Дубки» (2 и 3 корпуса), в общежитиях по адресу Электродная, д.1, ул. Кибальчича д.7, Цимлянская, д.5.

- Увеличена пропускная способность каналов связи с 1 Гбит/с до 2 Гбит/с между зданиями НИУ ВШЭ ул. Таллинская, д. 34 – ул. Мясницкая, д. 20, введен резервный канал связи 500 Гб/с между зданиями НИУ ВШЭ: ул. Таллинская, д. 34 - Покровский бул., д.11.; увеличена пропускная способность каналов связи со 100 Мбит/с до 1 Гбит/с между ул. Мясницкой, д. 20 и ул. Трифоновской, д. 57, стр. 1; со 100 Мбит/с до 300 Мбит/с в Доме Аспиранта, с 200 Мбит/с до 300 Мбит/с в Общежитиях №2 и №9.

- Проведены работы по замене маршрутизатора на более производительный в Общежитии №2 Москва, ул. Электродная, д. 1. Обновлены прошивки коммутаторов, операционные системы на серверах НИУ ВШЭ, почтовые сервера MS Exchange 2016 до последнего релиза. Обновлено ПО на точках доступа WiFi. В студенческом лагере НИУ ВШЭ "Руза" подключен интернет-канал. Организована сеть WiFi. К сети на Старой Басманной, д. 21/4, стр.4 подключено отдельно стоящее помещение с магнитоизолирующей

камерой для института когнитивных наук. Выполнена настройка сетевого оборудования и оптическая коммутация. Подключено к сети здание на М. Трехсвятительском переулке, д. 8/2 стр.7. Выполнена настройка сетевого оборудования и оптическая коммутация. Организована сеть WiFi.

- Проведена замена четырех коммутаторов и увеличение пропускной способности сети с 10 Мбит/с до 1 Гбит/с в ВШД ул. М. Пионерская, д. 12, установлен коммутатор в Финансовую приемную, Кривоколенный переулок, д. 3а, переключены все точки доступа на порты 1 Гбит/с, установлены новые БТД в общежитии № 2 на Электродной (21 шт.), в общежитии № 4 на Студенческой (33 шт.), в общежитии № 10 на Михайлова (40 шт.), в общежитии № 3 на Энергетической (40 шт.).

- Проведена модернизация СКС в помещении Приемной комиссии на ул. Мясницкой 20, установлен новый ТКШ, коробка, подключено 32 линии связи.

- Построены СКС: на 40 АРМ в компьютерном классе на ул. Хитровке корп. П – 106, на 23 АРМ в компьютерном классе на Б. Харитоньевском переулке, ауд. 307, проведен аудит новых АРМ на ул. Хитровке корп. П - 1 этаж (холл, буфет). Дотянуты 6 линий связи, установлены АРМ.

- Введены в эксплуатацию два новых компьютерных класса в Лицее НИУ ВШЭ по адресам: Лялин переулок д. 3, компьютерный класс №302; Б. Харитоньевский переулок, д.4, компьютерный класс №307.

- Модернизированы 894 ПК в целях поддержания технического уровня для проведения занятий.

- Оборудованы мультимедийным оборудованием аудитории в Учебном центре «Вороново», поселение Вороновское, с. Вороново, ул. Канторовича, домовл.1, обеспечено резервирование каналов связи (автоматическое переключение).

#### **8.4. Обеспеченность общежитиями**

Иногородним и иностранным студентам НИУ ВШЭ предоставляется возможность размещения в одном из 21 общежития университета. Общая численность проживающих в собственных общежитиях НИУ ВШЭ составляет 9 827 чел., в том числе 7 898 чел. размещены в общежитиях НИУ ВШЭ – Москва. При этом численность обучающихся по программам высшего образования, нуждающихся в общежитиях, составляла 24 тыс. чел., в том числе 14,4 – в НИУ ВШЭ – Москва.

Испытывая дефицит мест в собственных общежитиях, университет использует дополнительные ресурсы для обеспечения студентов жильем на время обучения в НИУ ВШЭ:

- аренда общежитий других организаций;
- аренда квартир – в г. Москве – 660 мест.
- аренда номеров в городских гостиницах в Москве и Санкт-Петербурге: в 2023 году в Москве было размещено 852 студента и 200 студентов в Санкт-Петербурге;
- компенсации для частичной оплаты аренды студентам, снимающим жилье на вторичном рынке в Москве: в 2023 году размещено 290 студентов; расходы университета на компенсации составили 18,3 млн руб.

Заключены и/или пролонгированы соглашения о сотрудничестве в части размещения студентов (г. Москва) с гостиницами «Космос», «Валс» «Азимут», комфорт-хостелом «Уют на Варшавке», отелями сети YE'S, апарт-отелем Vertical Boutique, загородным кампусом «Мякинино», в г. Санкт-Петербург: с апарт-отелями «YE'S», «Best Western Zoom Hotel», «WE&I BY VERTICAL», комплекс апарт-отелей START и др.

У студентов НИУ ВШЭ есть возможность воспользоваться арендой квартир от ГК «Самолет», ИЦ «Сколково», ООО «ДОМ РФ», а также коливингом от Colife.

В НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург заключено соглашение о сотрудничестве с агентством недвижимости, что гарантирует студентам безопасность заключаемых сделок.

Также работают студенческие сервисы по поиску соседей и выбора подходящего жилья – сервис Homeet и Friendly Family HSE.

Продолжается строительство и реконструкция ряда объектов размещения обучающихся НИУ ВШЭ.

В целях повышения качества кампусной инфраструктуры и обеспечения работы дополнительных сервисов («банк рядом») в учебных зданиях и общежитиях заключены договоры аренды помещений для установки банкоматов с Банк ВТБ (ПАО) – 9 банкоматов (в 8 зданиях) и с ПАО Сбербанк – 6 банкоматов (в 6 зданиях).

Улучшение инфраструктуры в кампусах НИУ ВШЭ – Москва достигнуто путем открытия современных точек питания (в 2023 году заключены договоры аренды помещений с операторами питания) – в 7 учебных корпусах и общежитии.

Для повышения качества проживания студентов, аспирантов в общежитиях на 2023 год выделены целевые средства для ремонта жилых помещений, кухонь, душевых, постирочных, закупку современных кроватей, матрасов, холодильников, СВЧ, стиральных машин, современных керамических варочных панелей, закупке мягкого инвентаря. Это позволило улучшить качество проживания в общежитиях более 1 500 студентов.

### **8.5. Организация питания студентов и сотрудников**

Во всех учебных зданиях НИУ ВШЭ организованы современные пункты питания: столовые, буфеты и кофейни. Число посадочных мест в пунктах питания составляет 3953, в т.ч. 880 – в региональных кампусах. Снековые и кофейные аппараты расположены как в учебных корпусах, так и в общежитиях университета.

В столовых и буфетах реализуется комплексный обед для студентов и сотрудников по доступной цене, при этом предлагается не только «традиционный», но и вегетарианский комплексный обед. В целях сохранения здоровья обучающихся и сотрудников в меню всех пунктов питания представлены диетические блюда. Меню обновляются по сезонам года. В течение каждого сезона в меню вводятся новые блюда, в том числе национальные.

В столовых регулярно проводятся дни национальных кухонь, мероприятия к праздничным дням, тематические дни с реализацией дополнительного ассортимента продукции, а также с угощением от операторов питания.

Студентам с тяжелым материальным положением комплексные обеды реализуются по льготной цене.

График работы всех точек питания позволяет охватить максимальное количество посетителей. Проверка санитарного состояния помещений всех пунктов питания, качества блюд, установленной цены реализации комплексного обеда регулярно осуществляется Комиссиями по вопросам общественного питания, состоящими из сотрудников и студентов, а также работниками Управления социальной сферы НИУ ВШЭ.

С сентября 2022 года введена система отзывов о работе всех пунктов питания посредством QR-кодов, позволяющая Управлению социальной сферы совместно с операторами питания оперативно реагировать на жалобы и предложения.

В 2023 году в НИУ ВШЭ – Москва открыты четыре новых кофейни (три – в учебных зданиях и одна – в общежитии), а также точка здорового питания.

### **8.6. Медицинское обслуживание**

Сохранение здоровья работников и студентов является важной социальной задачей университета. В рамках корпоративной медицинской программы в отчетном периоде предлагались на выбор два варианта медицинского обслуживания: в рамках договора добровольного медицинского страхования (ДМС) или прямого договора с поликлиникой Филиал №1 ФБУЗ «Лечебно-реабилитационный центр Министерства экономического развития Российской Федерации».

Программа ДМС для сотрудников университета включает следующие страховые риски: амбулаторная помощь, помощь на дому, скорая медицинская помощь, стационар плановый и экстренный, консультативно-диагностическая помощь. Спектр медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями в рамках программ ДМС, ежегодно

расширяется и пополняется, в том числе за счет включения консультаций врачей узкой специализации и новейших медицинских практик (телемедицина).

Медицинская помощь студентам, имеющим полисы ОМС, оказывается в поликлиниках по месту регистрации. Иностранные студенты получают медицинскую помощь по полисам ДМС. Подходящий вариант страхования студенты могут выбрать на сайте университета.

В 2023 году лицензию на ведение медицинской деятельности на территории НИУ ВШЭ имеют 14 медпунктов: в Москве –11, в том числе 4 медпункта в Лицее НИУ ВШЭ и три медпункта в кампусах в Санкт Петербурге, Нижнем Новгороде и Перми.

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

В целях повышения уровня доступности медицинских услуг продолжает развиваться личный медицинский кабинет (ЛМК) для обучающихся и работников НИУ ВШЭ на базе Единого личного кабинета. В ЛМК содержатся следующие доступные услуги: запись на обязательный периодический медицинский осмотр (профосмотр); запись на вакцинацию/ревакцинацию, а также информация о перенесенном заболевании (Covid-19, грипп); запись на ПЦР и другие лабораторные исследования/тестирования (в случае возникновения эпидемиологической ситуации); оформление заявления на медицинское обслуживание (ДМС); врач в Вышке (консультации врачей-специалистов); автоматическая рассылка напоминаний о необходимости пройти обязательный периодический медицинский осмотр.

Все иностранные и российские специалисты, привлеченные к работе в НИУ ВШЭ с международного рынка труда, обеспечены страховыми медицинскими полисами по договору ДМС. Для иностранных работников университета обслуживание по программе ДМС обеспечивается на английском языке.

Для иностранных высококвалифицированных специалистов организовано прохождение обязательного медицинского освидетельствования иностранных граждан на базе лицензированной государственной поликлиники.

Для оказания психологической поддержки на базе НИУ ВШЭ работает центр психологического консультирования студентов. Центр психологического консультирования обеспечивает проведение индивидуальных психологических консультаций для студентов, выездные консультации для студентов, проживающих в общежитиях, ежегодные курсы повышения квалификации для воспитателей общежитий и кураторов по практической психологии, ежегодный мониторинг социально-психологического благополучия студентов и потребности в психологической помощи. Проведено больше 9800 индивидуальных психологических консультаций для студентов и аспирантов, всего в Центр за психологической помощью обратились 6561 студент. 2523 человека обратились на круглосуточную Горячую линию психологической помощи НИУ ВШЭ.

Дополнительные меры социальной поддержки сотрудников и студентов:

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), работникам и ранее работавшим в НИУ ВШЭ ветеранам Великой Отечественной войны, а также оказывается социальная, материальная помощь и иная помощь семьям умерших/погибших работников НИУ ВШЭ. При необходимости осуществляется транспортное обеспечение похорон, приобретаются венки, цветы. В отдельных случаях организуются поминки в пунктах питания университета. Оказывается материальная помощь сотрудникам с инвалидностью, а также дополнительное софинансирование при оформлении полиса ДМС.

НИУ ВШЭ оказывает материальную поддержку остро нуждающимся студентам: сиротам, инвалидам, из неполных семей, студентам из многодетных семей, студентам, имеющих детей, студентам, имеющих родителей-инвалидов, родителей-пенсионеров, студентам-чернобыльцам; студентам-участникам военных действий.

Для детей сотрудников и студентов в НИУ ВШЭ работают Детские комнаты и комнаты матери и ребенка.

### **8.7. Организация культурно-оздоровительных мероприятий**

НИУ ВШЭ сотрудничает с фитнес-клубами в части предоставления корпоративных скидок сотрудникам и студентам. В 2023 году вовлеченность сотрудников и студентов в программы лояльности спорта и фитнеса продолжает расти. В рамках программы лояльности приобретено более 1200 абонементов в спортивные организации. Привлечены новые организации-партнеры. Проведены акции с фитнес-клубами, партнерами НИУ ВШЭ для сотрудников и студентов такие, как недели бесплатного фитнеса, бесплатные пробные занятия в клубах и на территории НИУ ВШЭ. В акциях приняли участие порядка 1000 сотрудников и студентов.

Студенты, обучающиеся по очной форме, имеют возможность получить бесплатные путевки в дома отдыха и пансионаты Подмоскovie в период зимних и летних каникул. В первую очередь такие путевки предоставляются нуждающимся и социально незащищенным студентам. В 2023 году были распределены 156 путевок.

В НИУ ВШЭ в 2023 году 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 Москвы.

## **9. 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.

### *Новая образовательная модель для школы «Лицей+»*

В 2023 году Лицей Высшей школы экономики отметил 10 лет своей работы. За это время Лицею удалось построить новую модель предуниверсария и войти в число самых востребованных и результативных школ страны, одновременно оставаясь крупной школой, где в 10-11 классе учится более 1500 человек.

В 2023 году был разработан и запущен проект «Лицей+», предлагающий школам России пройти всестороннее обучение и перейти к работе по модели Лицея НИУ ВШЭ при сопровождении со стороны его ведущих специалистов.

В проект вступили три первые образовательные организации: МАОУ «Лицей», г. Салехард и МБОУ «Мужевская средняя общеобразовательная школа» (ЯНАО) и МАОУ СОШ №1 г. Лабытнанги (ЯНАО). Для сотрудников этих школ были проведены курсы повышения квалификации для управленческих команд, переданы материалы, в том числе шаблоны локальных нормативных актов, для использования в работе школ, началось обучение педагогов и кураторское сопровождение, которое будет длиться в течение 2 лет.

Еще одной формой сотрудничества является возможность для школ использовать в учебном процессе онлайн-курсы смешанного обучения и МООС с учебно-методическими комплектами, разработанные и апробированные Лицеєм НИУ ВШЭ ([https://school.hse.ru/lyceum\\_online\\_sources](https://school.hse.ru/lyceum_online_sources)). Это возможность для школ страны привлекать интеллектуальный потенциал преподавателей Лицея и НИУ ВШЭ, являющихся авторами курсов, для использования на своих занятиях.

Онлайн-курсы Лицей разрабатывает не только для внешних партнеров, но и для решения собственных образовательных задач. В частности, для более эффективного использования времени урока, уходя от трансляционных форм занятий к диалогичным форматам, обсуждению и дискуссии, практике. В 2023 году выпущено 8 новых онлайн-курсов и столько же курсов прошли апробацию. Всего с 2021 года разработаны и апробированы 19 онлайн-курсов смешанного обучения и МООС по ключевым предметам учебного плана Лицея.

#### *Сетевые формы организации науки*

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. Срок реализации проектов – 3 года с возможностью продления. В 2023 году в НИУ ВШЭ реализуется 30 научно-исследовательских проектов «Зеркальные лаборатории» в партнерстве с 25 региональными университетами и научными организациями. В 2023 году увеличилось количество исследователей, вовлеченных в проект со стороны НИУ ВШЭ: 234 исследователя со стороны НИУ ВШЭ и 180 со стороны партнерских организаций. Для сравнения: в 2022 году в проект было вовлечено 194 исследователя со стороны НИУ ВШЭ и 182 со стороны партнерских организаций, в 2021 году 164 и 139 соответственно.

В 2022 году впервые был проведен Конкурс межкампусных проектов. Реализация 10 проектов на выполнение фундаментальных научных исследований распределенными межкампусными научными подразделениями началась в 2023 году в следующих областях науки: нейронауки, лингвистика, математика, ИИ-инженерия, информационные технологии, телекоммуникация. Рабочие группы межкампусных проектов включают более 90 работников, среди которых около 50% составляют молодые ученые – студенты и аспиранты. Рамка поддержки проектов подразумевает реализацию проектов двумя подразделениями по научному направлению. В рамках стратегических проектов также определен механизм вовлечения команд кампусов в реализацию Программы «Приоритет-2030».

#### *ГосВышка*

ГосВышка стала одним из 5 треков внеучебного развития студентов в университете. Набор участников ГосВышки был открыт 4 сентября и до конца года участниками стали 900 человек; в платформе работают 36 менторов.

В рамках платформы студенты посещают образовательные и деловые мероприятия, участвуют в проектных школах и кейс-чемпионатах, а также работают над проектами по различным направлениям деятельности госсектора. Помимо этого, в рамках платформы запущено несколько системных проектов, в которых студенты принимают участие на постоянной основе – «Студенческое правительство» ГосВышки под председательством Максима Орешкина, Помощника Президента Российской Федерации; Проектная группа по

развитию г. Москвы под руководством Степана Орлова, заместителя Председателя Московской городской Думы; Аналитическая группа при Комитете по молодежной политике Государственной Думы Российской Федерации.

За участие в каждом мероприятии, а также за иные достижения, как внутри, так и вне университета, в портфолио начисляется определенное количество баллов. Чем больше баллов в портфолио, тем выше рейтинг студента внутри платформы. Участники, находящиеся в топе рейтинга, получают возможность пройти практику или стажировку в одной из госкомпаний. Важной особенностью платформы является развитая система менторства, задача которой помочь участникам ГосВышки в начале пути и обеспечить поддержку каждому ее участнику.

Подписано соглашение о практической подготовке студентов с Координационным центром Правительства Российской Федерации. Налажено сотрудничество с Минэкономразвития России в рамках проведения Конкурса студенческих инициатив и Департаментом финансов города Москвы в рамках участия в Молодежном общественном совете. Участники проходят стажировки и практики в ряде министерств, Правительстве Москвы, ВЭБ.РФ, Координационном центре Правительства Российской Федерации и иных организациях, стажеры получают приглашения на трудоустройство.

Проведено 2 образовательных интенсива и 4 проектных сессии, проведен целый ряд открытых диалогов и встреч с выдающимися управленцами, в числе которых – Владимир Солодов, Губернатор Камчатского края, Сергей Шахрай, один из главных разработчиков Конституции Российской Федерации, Дмитрий Песков, пресс-секретарь Президента Российской Федерации, Василий Осьмаков, заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации и другие. Общее количество проведенных мероприятий в 2023 году – 36.

#### *Информационная безопасность и импортозамещение*

В 2023 году в НИУ ВШЭ был сформирован и 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 запущен и постоянно пополняется раздел «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 (<https://it.hse.ru/import-substitution/>).

#### *Клиентоцентричная финансовая служба*

С 2022 года в НИУ ВШЭ внедряется сервисная модель финансовой службы. Она объединяет все сервисы в единый каталог (доступный в виде омниканальных витрин клиентам сервиса) и средства измерений как объективных параметров сервисов, так и субъективной оценки удовлетворенности пользователей. В 2023 году было принято решение реализовать работу финансово-экономической службы в соответствии с концепцией «фронт-офиса и бэк-офиса» путем выделения специализированной функции по взаимодействию с клиентами: сотрудниками, студентами и контрагентами.

В 2023 году создана «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, владельцы включают оказание сервиса или его части в продукты Финансовой приемной. Таким образом, Финансовая приемная является «сервисом для сервисов».

#### Ключевые элементы модели:

Клиентский каталог сервисов – структурированный набор карточек сервисов с информацией об алгоритме получения услуги, описанием и примерами результата, сроками, местом получения, базе знаний, регламенту, переходом к получению услуги (для онлайн-сервисов) или к ее поддержке. Реализован в электронной версии и печатной версиях в качестве информационных материалов в помещениях приемной;

Информационная система для передачи заявок позволяет передавать задачи по оказанию сервиса или поддержки с электронными образами документов между специалистами приемной и ответственными подразделениями службы (в обе стороны), а также дистанционно взаимодействовать с клиентами;

Интерактивные технологические карты оказания сервиса позволяют специалистам Финансовой приемной пройти по чек-листу и оказать любой сервис почти без подготовки.

Управление построено на показателях об уровне сервиса (SLA) как на стороне Финансовой приемной, так и на стороне подразделений. А также на метриках клиентского опыта по сложности (CES) и удовлетворенности (CSI) сервисом и сбором качественной обратной связи.

В 2023 году в финансовой приемной функционировал 21 сервис, среди которых сдача авансовых отчетов для компенсации расходов на командировку, получение справок, сдача первичных документов.