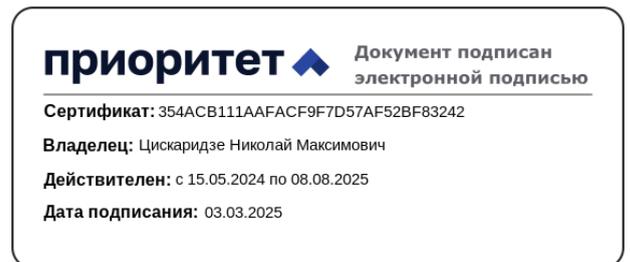


СОГЛАСОВАНА

Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Академия
Русского балета имени А.Я. Вагановой»

Исполняющий обязанности ректора

_____ / Н.М.Цискаридзе /
(подпись) (расшифровка)



Программа развития

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Академия Русского балета имени А.Я. Вагановой»
на 2025–2036 годы

Санкт-Петербург, 2025 год

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

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

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

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

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

- 3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения
- 3.2. Стратегическая цель № 1 - стать лидером в интеграции балетного искусства и технологий, обеспечивая студентов современными инструментами для обучения и создания новых образцов хореографического искусства..
 - 3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета
 - 3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

4.1. Описание проекта

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

1.1. Краткая характеристика

Академия Русского балета имени А.Я. Вагановой - федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования. Учредителем Академии Русского балета имени А.Я. Вагановой является Министерство культуры Российской Федерации. Полное название образовательной организации: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Академия Русского балета имени А.Я. Вагановой». Сокращенного названия не утверждалось. Дата создания образовательной организации: 4 мая 1738 г. Дата преобразования в Академию Русского балета имени А.Я. Вагановой: 1 июня 1991 г.

Адрес местонахождения образовательной организации: 191023, г. Санкт-Петербург, ул. Зодчего Росси, д. 2. Контактные данные: телефон: +7 (812) 456-07-65, адрес электронной почты: info@vaganovaacademy.ru

Академия Русского балета имени А.Я. Вагановой старейшее и наиболее авторитетное образовательное учреждение в области хореографического искусства ведет свою историю с 4 мая 1738 года.

Общее количество обучающихся по основным профессиональным образовательным программам Академии составляет 840 человек к 2020 году с учетом СПО и 863 человек к 2025 году.

На ВПО количество обучающихся по основным профессиональным образовательным программам Академии составляет 392 человек к 2020 году с учетом аспирантуры 418 человек к 2025 году.

В образовательном пространстве Академии сосуществуют и успешно взаимодействуют между собой классические хореографические исполнительские специальности, научные (искусствоведческие) специальности и востребованное современной индустрией продюсирование.

В последние годы Академия активно модернизировала свою деятельность, чтобы сохранить культурное наследие и адаптировать его к современным вызовам.

Система наставничества "из ног в ноги": Передача уникальных традиций осуществляется через систему наставничества, где опытные педагоги передают свой опыт молодым артистам. Введение цифровых архивов и виртуальных экскурсионных программ о истории Академии помогает лучше сохранять её наследие и делать его доступным для широкой аудитории.

1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период

1.2.Ключевые результаты развития в предыдущий период

Конкурентные преимущества:

- Узнаваемый бренд и привлекательный имидж: Академия продолжает оставаться привлекательной для российских и зарубежных студентов, привлекая самых талантливых кандидатов со всего мира.
- Признанный мировой лидер в области хореографического образования, науки и искусства: Академия активно расширяет свою международную репутацию, а более 90% преподавателей имеют награды международного уровня.
- Позиционирование в "культурном ландшафте" страны: Академия активно сотрудничает с культурными учреждениями Санкт-Петербурга и участвует в ключевых культурных фестивалях и форумах, что укрепляет её присутствие в культурной жизни региона и страны.
- Высокое качество абитуриентов и образования: Академия предлагает учебные программы на основе методики А.Я. Вагановой, что обеспечивает высокое качество подготовки и привлекает самых талантливых абитуриентов.
- Практико-ориентированный характер учебного процесса: Обучение в Академии фокусируется на практическом опыте, что способствует подготовке студентов, востребованных на рынке труда.
- Создание определяющих тенденций развития хореографических методик: Академия не только сохраняет традиции, но и создаёт новые методики, которые становятся эталоном в мире балета.

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

.3. Анализ современного состояния Академии (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал

Академия Русского балета имени А.Я. Вагановой за последние десять лет достигла значительных успехов, укрепив свои позиции как национального и международного лидера в области хореографического искусства. Академия не только сохраняет высокие стандарты обучения, но и активно развивает международное сотрудничество и внедряет новые образовательные технологии. Тем не менее, для полного раскрытия потенциала Академии и реализации стратегии до 2030 года необходимо определить новые ориентиры развития и модернизировать текущие достижения.

1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

- Вызовы, стоящие перед Академией.

На данном этапе развития Академия сталкивается с рядом внутренних и внешних вызовов, к которым можно отнести следующие:

- *Внутренние вызовы:*
 - ограниченность ресурсов человеческого капитала;
 - ограниченность тематических горизонтов и взаимосвязей с носителями современных технологий и (отсутствие специалистов в области искусства с профессиональными навыками в области IT-технологий);
 - ограниченность возможностей технологических инноваций;
 - внутреннее сопротивление инновациям
 - разрыв между СПО и высшим образованием: Академия известный бренд среднего специального образования: выпускники работают в самых престижных театрах

мира, в то время как высшее образование на уровне вуза не является приоритетным.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровизация методики Вагановой сталкивается с рядом вызовов. Одним из них является необходимость адаптации традиционной методики к современным технологиям, сохраняя при этом её уникальность и аутентичность. Также важно обеспечить защиту авторских прав и интеллектуальной собственности Академии.

Перспективы цифровизации методики Вагановой включают дальнейшее развитие аналитических инструментов, интеграцию новых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, а также расширение международного сотрудничества и обмена опытом.

В целом, цифровизация методики Вагановой является важным элементом стратегии развития Академии Русского Балета, позволяющим укрепить позиции Академии как ведущего образовательного учреждения в области классического балета и расширить её влияние на мировую сцену.

- *Внешние вызовы:*

1. Систематическое снижение качества культурного продукта в общекультурном поле.

2. Негативное влияние масс-медиа на факторы художественного вкуса в России и мире.

3. Усиление позиций медиа-коммуникаций в области художественного контента.

4. Конкуренция с другими сферами искусства за потребителя.

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

2.1. Миссия и видение развития университета

2.1. Миссия и видение развития Академии

Миссия:

Миссия Академии основывается на национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации, включающих в себя сохранение населения, возможности для самореализации и развития талантов молодежи, 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.

Видение: Академия Русского Балета становится глобальным центром превосходства в области классического танца, сочетающим традиции и инновации, формирующим новое поколение выдающихся танцоров и педагогов.

Миссия: Сохраняя и развивая наследие великих мастеров, Академия создает среду, в которой молодые таланты могут раскрыть свой потенциал, осваивать новые горизонты и вносить вклад в мировое искусство танца.

В соответствии со своей миссией Академия стремится вносить максимально весомый вклад в развитие русского балета, подготовку лидерских кадров, способных сохранять наследие и создавать новые образцы балетного искусства.

Задачи в области обеспечения глобальной конкурентоспособности российского хореографического образования:

Построение образовательных процессов в соответствии с современными реалиями, в целях обеспечения максимального вклада в формирование человеческого капитала страны, подготовку профессиональных кадров для мирового балета.

Продвижение национальных интересов России в области культуры, освоение и внедрение в России лучших хореографических практик через взаимодействие с зарубежными партнерами.

- задачи в области обеспечения глобального позиционирования России;
- наращивание культурного влияния страны на международные процессы;
- формирование проектных коллективов мирового уровня.

Стратегическая цель к 2030 году — стать лидером в интеграции балетного искусства и технологий, обеспечивая студентов современными инструментами для обучения и создания новых образцов хореографического искусства. Это включает цифровую трансформацию Академии, развитие международного сотрудничества и внедрение новых образовательных методик, которые помогут сохранить культурное наследие и сделать его доступным для более широкой аудитории, а также расширение сотрудничества с творческими и техническими вузами по всей стране.

2.2. Целевая модель развития университета

2.2.Целевая модель развития Академии

- *Обучение в течение всей жизни:* Академия стремится к формированию новых компетенций, которые отвечают вызовам современности, и к созданию условий для обучения в течение всей жизни.
- *Цифровая трансформация:* Внедрение цифровых технологий в учебный процесс включает создание системы личных кабинетов для студентов и преподавателей, использование VR-технологий для просмотра и создания спектаклей, а также цифровизацию учебных материалов и архивов. Академия стремится создать единую цифровую экосистему, которая улучшит взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса.
- *Поддержка индивидуальных образовательных траекторий:* Включение возможности выбора индивидуальных образовательных траекторий позволит каждому студенту адаптировать процесс обучения под свои уникальные потребности и таланты. Это включает создание дистанционных курсов и программ, чтобы студенты могли развивать свои навыки в удобное для них время и темпе.

- *Сетевое партнёрство с ведущими научными и образовательными центрами в области культуры и искусств России:* Академия активно развивает партнерства с другими учреждениями для повышения эффективности научно-образовательного процесса.
- *Комфортная среда для самореализации и личностного роста:* Академия создает условия для поддержки творческого и профессионального развития студентов и преподавателей.
- *Трансформация как условие формирования нового имиджа:* Академия стремится трансформироваться, чтобы поддерживать и развивать свой бренд на международной арене.

Целевая модель стратегии технологического лидерства Академии Русского Балета в области обучения классическому танцу строится вокруг ключевой идеи — оцифровки методики Агриппины Вагановой, изложенной в труде «Основы классического танца». Эта методика является фундаментом классической школы русского балета и закладывает основу для создания эффективной и современной системы обучения.

Основные компоненты целевой модели:

1. *Цифровизация наследия Вагановой*

- Полная оцифровка оригинальной работы Вагановой, включая тексты, иллюстрации и схемы.
- Создание цифрового архива с возможностью поиска, фильтрации и доступа к различным элементам методики.
- Интеграция цифрового архива в образовательные платформы Академии.

1. *Интерактивные инструменты обучения*

- Разработка интерактивных модулей для самостоятельного изучения методики Вагановой:
- Видеоролики с демонстрациями упражнений.
- Анимации и 3D-модели для визуализации сложных движений.
- Интерактивные тесты и задания для проверки знаний.
- Использование виртуальной и дополненной реальности для симуляции сценических условий и улучшенной обратной связи.

1. 3. *Аналитика и персонализация*

- Применение технологий искусственного интеллекта для анализа движений танцоров:
 - Автоматическое обнаружение ошибок и предложение рекомендаций по исправлению.
 - Персонализированная программа тренировок на основе текущих возможностей и целей студента.
- Мониторинг прогресса студентов с помощью специальных приложений и устройств.

1. *Доступность и инклюзивность*

- Создание онлайн-курсов и дистанционных программ обучения, доступных для студентов по всему миру.
- Обеспечение доступности материалов на нескольких языках.
- Поддержка студентов с особыми потребностями через адаптивные интерфейсы и специальные учебные программы.

1. *Научные исследования и разработка новых методик*

- Проведение междисциплинарных исследований в области физиологии, биомеханики и психологии танца.
- Внедрение результатов исследований в образовательные программы Академии.
- Сотрудничество с ведущими научными институтами и специалистами в области медицины и спорта.

1. *Партнерства и международное сотрудничество*

- Установление партнёрских отношений с ведущими балетными школами и компаниями по всему миру.
- Совместные образовательные проекты и обмен опытом.
- Участие в международных конкурсах и фестивалях для демонстрации результатов внедрения новой стратегии.

1. *Коммерциализация и монетизация*

- Продажа лицензий на использование цифровых материалов Академии другим образовательным учреждениям.

- Предоставление платных подписок на онлайн-курсы и дополнительные сервисы.
- Организация платных мастер-классов и семинаров с участием ведущих педагогов Академии.

1. Развитие инфраструктуры и кадров

- Модернизация технических и учебных помещений Академии для внедрения новых технологий.
- Подготовка и переподготовка преподавательского состава для работы с цифровыми инструментами и методами.
- Привлечение специалистов в области информационных технологий и аналитики для поддержки стратегических инициатив.

Целевая модель развития для Академии Русского Балета должна учитывать её уникальный статус как ведущей школы классического танца и её роль в сохранении и развитии традиций русского балета. Модель должна сочетать сохранение классических ценностей с внедрением современных технологий и подходов к обучению, чтобы соответствовать вызовам XXI века и оставаться мировым лидером в своём сегменте.

2.2.1 Уникальные характеристики стратегического позиционирования и направлений развития

- Первое профессиональное учебное заведение в области искусства в России: Академия является первым и самым авторитетным учреждением для обучения балетному искусству в России.
- Культурное влияние: Академия активно участвует в культурных мероприятиях и фестивалях, ежегодно собирая более 10 миллионов просмотров спектаклей и выступлений в офлайн и онлайн форматах.
- Человеческий капитал: Академия гордится своим педагогическим составом и выпускниками — более 10 000 артистов, многие из которых танцуют на лучших сценах мира. Более 90% преподавателей имеют награды общероссийского и мирового уровня.
- Система наставничества и методика обучения А.Я. Вагановой: Обучение по методике Вагановой является основой подготовки и ключевым фактором успеха Академии, признанным во всем мире.

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

2.3.1. Научно-исследовательская политика

Принципы научной политики:

1. *Открытость:* Русский балет как интеллектуальный капитал должен быть доступен для широкой аудитории, поддержка научных исследований посредством мониторинга баз данных и публикаций в международных рейтингах.
2. *Интеграция в мировое научное пространство:* Взаимодействие с ведущими мировыми изданиями в области Dance Studies, усиление представления науки о балете на международной арене.
3. *Экспертиза и координация:* Планирование и систематизация имеющегося мирового капитала знаний для эффективного применения научных усилий.
4. *Мотивация:* Разработка мотивационных механизмов для проведения практико-ориентированных исследований и публикации монографий в ведущих мировых издательствах.
5. *Практико-прикладная направленность:* Развитие научных рефлексий и поддержки существующих уникальных методик, поощрение практико-ориентированных исследований в партнерстве с педагогами-практиками.

Описание научной политики:

- *Практико-ориентированность и научная фокусировка:* Научная политика Академии направлена на сохранение и фиксацию уникальных методик, развитие инновационных подходов к фиксации хореографического текста, использование технологий захвата движения и развитие рефлексии в современной хореографии.
- *Продвижение научных изданий Академии:* Поддержка научных журналов Академии и их продвижение в международные базы данных.

Основные задачи и инструменты научной политики

1. *Создание системы управления научной деятельностью:*

- Организация научного проектного офиса для координации работы с грантодателями и поддержки научных проектов.
- Разработка системы научной навигации для постоянного отслеживания актуальных конкурсов научных проектов и возможности их участия.
- Расширение доступа к международным наукометрическим базам и научным изданиям, что позволит преподавателям и исследователям Академии использовать передовые мировые научные ресурсы.
- Разработка и внедрение системы оценки публикационной активности и академической мобильности научно-педагогических работников и студентов с применением цифровых инструментов, позволяющих объективно оценивать вклад каждого участника в научное сообщество.

2. Создание системы взаимодействия практиков и науки:

- Формирование актуальных тематик для исследований, ориентированных на потребности балетного сообщества.
- Развитие института наставничества и открытие программ ассистентуры для молодых исследователей.
- Разработка программ стажировок и консультаций для молодых исследователей.

3. Создание цифровой инфраструктуры для научных исследований:

- Создание научного медиацентра и медиапортала, предоставляющего возможности дистанционного использования виртуальных лабораторий и доступа к современным научным ресурсам.

2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации

Целью политики в области инноваций и коммерциализации разработок является усиление предпринимательской направленности реализуемых мероприятий по трансферу знаний в области хореографии за счёт активизации инновационной деятельности, максимальной ориентации на запросы общества.

- Создание полноценной среды для стартап-инициатив, обеспечивающей поддержку стартапов, способствующих развитию.
- Формирование и развитие сети партнёрских связей с организациями реального сектора экономики как эффективного инструмента продвижения результатов творческих разработок Академии.

2.3.3. Образовательная политика

Цель: Обеспечение современного качества образования и развитие искусства балета на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства.

Задачи:

1. *Фиксация уникальных авторских методик:* Сохранение и развитие уникальных методик преподавания, которые обеспечивают высокие стандарты обучения, включая методы А.Я. Вагановой.
2. *Цифровизация образования:* Внедрение VR-технологий, технологий захвата движения, современных устройств, профессиональных программ и платформ дистанционного обучения для улучшения доступа к обучению и создания новых возможностей для студентов.
3. *Поддержка индивидуальных образовательных траекторий:* Предоставление студентам возможности разрабатывать индивидуальные образовательные пути, включая гибкий выбор курсов и модулей, повышение квалификации, изучение других сфер искусства, проектная деятельность и практические проекты.
4. *Создание дистанционных дополнительных образовательных программ:* Обеспечение широкого доступа к обучению и расширение образовательной базы Академии через дистанционные форматы.
5. *Творческие коллаборации через цифровую медиа-систему:* Создание условий для творческих взаимодействий студентов через цифровую платформу, способствующую совместному созданию и обсуждению проектов.
6. *Образовательные программы в области креативных индустрий:* Введение курсов, связанных с креативными индустриями (кино, театр, мультимедиа), что позволит студентам интегрировать балетное искусство с другими видами творчества.
7. *Консорциумы и взаимодействие с вузами:* Развитие и укрепление связей с творческими и техническими вузами для реализации совместных проектов, обмена опытом и обеспечения высокого уровня подготовки.
8. *Поддержка творческих проектов студентов и преподавателей:* Реализация инициатив студентов и преподавателей, создание специальных творческих лабораторий и участие в культурных мероприятиях для профессионального роста и развития.

Принципы образовательной политики

1. *Открытость*: Обеспечение доступности дистанционного образования и внедрение цифровых технологий в учебный процесс.
2. *Интеграция*: Создание платформы для сетевого взаимодействия с другими творческими вузами в рамках спецпроектов.
3. *Позиционирование в мировых рейтингах*: Работа над достижением высокого уровня качества образования, что позволит Академии попасть в престижные международные рейтинги.
4. *Ответ на вызовы современности*: Введение индивидуальных образовательных траекторий и образовательных программ в креативных индустриях для адаптации к современным требованиям.
5. *Творческое взаимодействие*: Организация творческих лабораторий и участие в научных и культурных мероприятиях для стимулирования обмена знаниями и идеями.
6. *Многоуровневые конференции*: Проведение конференций для обмена опытом и демонстрации достижений студентов и преподавателей.

Мероприятия

1. *Преобразование образовательных программ на проектной основе*:
 - *Создание инструментов для вовлечения творческой молодёжи*:
 - Разработка механизмов вовлечения студентов и молодых специалистов в реализацию специальных проектов.
 - Формирование лабораторий творческих практик, включая программы балетного блогинга, создание медийного контента, продвижение искусства через современные медиа.
 - Интеграция программ с медиа-платформами и социальными сетями в рамках стратегического направления «Лаборатория Медиа-Контакт».
 - *Поддержка молодых специалистов через стратегическое направление "Арт-Генератор: хореография будущего"*:
 - Организация пространства, где молодые хореографы, композиторы, театральные художники и режиссеры могут разрабатывать и воплощать творческие проекты.
 - Предоставление доступа к профессиональным площадкам, технологическим инструментам и экспертной поддержке.
 - Реализация проектных форм обучения через участие в создании балетных постановок, 3D-декораций и виртуальных спектаклей.

- *Сотрудничество с профессиональным сообществом:*
- Привлечение практикующих профессионалов из балетной и технологической отраслей для участия в образовательных программах.
- Проектирование учебного процесса совместно с работодателями, театрами и культурными организациями.
- Организация регулярных мастер-классов, семинаров и интенсивных программ для передачи актуального опыта.
- *Внедрение цифровых технологий в образовательный процесс в рамках стратегического направления "ТехноАкадемия: Цифровое пространство искусства":*
 - Разработка и использование цифровых инструментов для управления учебным процессом.
 - Внедрение VR, AR и Motion Capture в практическое обучение студентов.
 - Создание онлайн-платформ для дистанционного обучения, интерактивных курсов и совместной проектной деятельности.
 - *Практико-ориентированный подход:*
 - Интеграция реальных задач и проектов в образовательные программы для улучшения практического обучения.
 - Участие студентов в междисциплинарных проектах, связанных с искусством, медиа и технологиями.
 - Формирование навыков управления проектами, командной работы и профессиональной презентации.
 - *Мониторинг и оптимизация образовательных программ:*
 - Регулярный анализ эффективности учебных программ и их соответствия требованиям отрасли.
 - Внедрение обратной связи от работодателей и студентов для постоянного улучшения содержания и методик преподавания.
 - Адаптация образовательного процесса под современные вызовы и возможности, включая цифровизацию и новые формы искусства.

1. *Развитие цифровых сервисов для индивидуальных образовательных траекторий:*

- Внедрение цифровых решений для построения индивидуальных образовательных траекторий, создание "цифрового профиля" и «цифрового портфолио» каждого обучающегося.

- Использование цифровых инструментов для объективного оценивания, самооценивания и взаимного оценивания образовательных достижений, что поможет повысить уровень обратной связи и адаптации обучения под конкретные потребности студентов.

1. Интеграция межпредметных и метапредметных компетенций:

- Расширение образовательных программ межпредметными и метапредметными компетенциями, такими как проектное мышление, креативное решение задач и командная работа. Эти компетенции позволят студентам активнее взаимодействовать в творческих проектах и развивать свои навыки в условиях реальных вызовов.

1. Аспирантура как источник кадров для науки и преподавания:

- Развитие аспирантуры Академии как ключевого источника квалифицированных исследовательских и педагогических кадров, что позволит удовлетворять потребности академического и корпоративного рынков труда в области искусства и образования.

1. Организация магистратуры с практическим уклоном:

- Создание института наставничества, программ ассистентуры-стажировки и поддержки молодых педагогов, что позволит закрепить на практике полученные знания и подготовить квалифицированных специалистов для преподавательской деятельности.
- Реализация программ магистратуры, включающих практическую подготовку студентов через стажировки, программы педагог-стажёр и педагогическую практику, что укрепит их профессиональные навыки и готовность к самостоятельной работе в сфере искусства.

Описание текущей ситуации и ключевые проблемы

1. Необходимость интеграции всех уровней образования: Создание системы, охватывающей все уровни образования (от СПО до аспирантуры), для обеспечения преемственности и лёгкости переходов между уровнями.
2. Традиции как основа компетенций: Сохранение традиций необходимо, но их также следует адаптировать к современным условиям для поддержания актуальности.

3. Зависимость от мастеров: Существующая система слишком зависит от конкретных педагогов, что ограничивает воспроизводимость знаний и стабильность подготовки.
4. Недостаточная цифровизация: Недостаточный уровень цифровизации учебного процесса требует улучшений для повышения доступности и гибкости образовательных программ.
5. Несоответствие требованиям рынка: Навыки выпускников не всегда соответствуют современным требованиям рынка, что снижает их конкурентоспособность.
6. Ограниченные возможности самореализации: Недостаток гибкости в программах ограничивает возможности самореализации студентов и реализации их творческого потенциала

2.3.4. Политика управления человеческим капиталом

Цель: Сохранение балетного наследия через передачу уникального опыта выдающихся преподавателей, обеспечение достаточности ресурсов для устойчивого развития и создание достойных условий труда для всех сотрудников.

Задачи:

1. *Создание гибкой модели управления человеческим капиталом:* Разработка гибкой кадровой политики, позволяющей адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям образовательного и культурного сектора.
2. *Повышение конкурентоспособности Академии:* Укрепление позиций Академии за счет грамотного управления кадрами, что будет способствовать привлечению лучших специалистов и усилению репутации Академии как ведущего образовательного учреждения.
3. *Привлечение и удержание профессиональных кадров:* Создание эффективной системы мотивации для привлечения и удержания квалифицированных специалистов, используя как финансовые, так и нематериальные стимулы, такие как возможности для профессионального роста и международное признание.
4. *Повышение рейтинга Академии:* Повышение рейтинга Академии за счет высокой конкурентоспособности преподавателей и наличия востребованных образовательных компетенций.

5. *Цифровая трансформация кадровой политики:* Внедрение цифровых решений для управления человеческими ресурсами, что позволит автоматизировать кадровые процессы и повысить эффективность управления.
6. *Создание дифференцированной и гибкой системы карьерных треков:* Обеспечение четких карьерных возможностей для сотрудников, включая систему продвижения и специальных проектов.
7. *Непрерывное профессиональное развитие ППС:* Внедрение программ постоянного профессионального развития для научно-педагогических работников, включая стажировки, мастер-классы и курсы повышения квалификации.
8. *Привлечение молодых специалистов и завершение карьеры заслуженных сотрудников:* Создание условий для плавного вхождения молодых специалистов в Академию и поддержка заслуженных сотрудников на этапе завершения их профессиональной деятельности.
9. *Развитие системы мотивации и стимулирования сотрудников:* Повышение эффективности работы сотрудников через программу поддержки, обучения и внедрение цифровых технологий в учебный процесс.
10. *Социальная ответственность:* Повышение уровня социальной ответственности и удовлетворенности сотрудников, что будет способствовать улучшению трудовой атмосферы в Академии.

Мероприятия:

1. *Непрерывное повышение квалификации сотрудников:*
 - Обеспечение возможности постоянного повышения квалификации сотрудников через программы профессионального развития, построенные на основе индивидуальных планов.
 - Внедрение гибких модульных систем, онлайн-программ и программ смешанного обучения, что позволит каждому сотруднику ежегодно проходить повышение квалификации.
2. *Цифровая трансформация образовательного процесса:*
 - Обучение сотрудников работе с цифровыми инструментами и онлайн-контентом, поддержка создания и развития онлайн-курсов в рамках стратегического направления «ТехноАкадемия: Цифровое пространство искусства» по развитию медиа платформы «АртКурс»
 - Внедрение системы индивидуального повышения квалификации, направленного на обучение современным технологиям и методикам в

образовании.

3. Единая медиа-платформа «АртКурс» для непрерывного обучения:

- Реализация проекта по созданию единой медиа-платформы «АртКурс» для функционирования системы непрерывного обучения, что обеспечит доступ к образовательным ресурсам и возможностям профессионального развития.

4. Система взаимодействия студентов, преподавателей и выпускников:

- Создание системы взаимодействия между студентами, преподавателями и выпускниками или использование существующих, например через платформу Alumni. Взаимодействие выпускников, занимающих ведущие позиции в театрах по всему миру, со студентами Академии позволит создать сильную сеть наставничества и профессиональной поддержки.
- В рамках «ТАКТ» планируется наладить взаимодействие между студентами, преподавателями и выпускниками, чтобы обмениваться знаниями и поддерживать преемственность традиций.

2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика

Цель: Повышение эффективности использования инфраструктуры Академии для научно-образовательной деятельности, обеспечения комфортного проживания, создания условий для саморазвития обучающихся и сотрудников, а также укрепление системы корпоративных ценностей. Интеграция пространств Академии в городскую и региональную социокультурную среду, формирование положительного имиджа Академии через модернизацию пространств и инфраструктурных ресурсов.

Задачи инфраструктурной политики:

Создание комфортных и безопасных условий для занятий и работы:

- Обеспечение технического оснащения образовательных и научно-исследовательских процессов в соответствии с современными требованиями, включая модернизацию оборудования в балетных залах, аудиториях и лабораториях.
- Создание комфортных условий для работы и жизни сотрудников и студентов, включая развитие зон отдыха, оздоровления и культурного досуга.

Поддержка органичного развития молодежи:

- Обустройство современных бытовых сервисов, учебных зон, культурно-досуговых и спортивных пространств для студентов.
- Оснащение образовательных и общественных зон Академии современным оборудованием для удовлетворения образовательных, культурных и социальных потребностей обучающихся.

Внедрение здоровьесберегающих технологий в обучении хореографии:

- Разработка и внедрение совместных программ с Национальным медицинским исследовательским центром детской травматологии и ортопедии имени Г. И. Турнера. Эти программы будут направлены на поддержку здоровья студентов, профилактику профессиональных травм и улучшение качества образовательного процесса.

Мероприятия инфраструктурной политики:

1. Техническое оснащение и модернизация пространств Академии:

- Модернизация балетных залов: Обновление оборудования, включая специализированные полы для балетных занятий, современные системы вентиляции, кондиционирования и освещения, что обеспечит безопасные и комфортные условия для тренировок и репетиций.
- Оснащение научно-образовательных помещений: Установка цифрового оборудования и инструментов для поддержки учебного процесса и исследований. Это создаст современное образовательное пространство, соответствующее передовым стандартам.

2. Создание комфортных условий для жизни и работы:

- Развитие инфраструктуры Академии: Обустройство зон отдыха, оздоровительных площадок, а также улучшение бытовых и общественных пространств для студентов и сотрудников.
- Оздоровительные мероприятия: Организация регулярных программ физической и психологической поддержки, включая доступ к спортивным объектам, занятиям фитнесом, а также профессиональную медицинскую помощь.

3. Интеграция пространств Академии в городскую и региональную социокультурную среду:

- Развитие партнёрств: Организация совместных мероприятий с культурными и образовательными учреждениями Санкт-Петербурга и

региона, таких как выставки, открытые лекции, мастер-классы, что позволит привлечь внимание к Академии и её достижениям.

- Социальные проекты: Участие Академии в городских и региональных культурных инициативах для укрепления взаимодействия с местным сообществом.

4. Поддержка культурно-досуговой и спортивной активности:

- Оснащение пространств для активности: Создание и обустройство зон для культурно-досуговой и спортивной деятельности, включая залы для фитнеса, студии для креативных мастерских и пространства для студенческих клубов.
- Инфраструктура для проектной деятельности: Оснащение учебных и бытовых зон современным оборудованием, необходимым для самоподготовки, реализации проектной работы и совместных инициатив.

5. Внедрение здоровьесберегающих технологий:

- Разработка оздоровительных программ: В сотрудничестве с Национальным медицинским исследовательским центром детской травматологии и ортопедии имени Г. И. Турнера создание программ, направленных на поддержание здоровья студентов и сотрудников.
- Профилактика профессиональных травм: Введение практик, которые включают обучение правильным техникам, изучение анатомии танца и применение методов реабилитации, чтобы предотвратить травмы у студентов и артистов.

2.4. Финансовая модель

Цель: Создание эффективной системы управления финансовыми ресурсами, основанной на росте доходов и диверсификации источников их получения за счет повышения объема и качества образовательных, научных и других услуг, а также развития и повышения результативности инновационной деятельности при оптимизации расходов.

Стратегия финансовой политики:

- *Переход к модели рационального финансирования:* Обеспечение необходимого и достаточного уровня финансирования текущей операционной деятельности, опережающее финансирование проектной деятельности и устойчивое

инвестирование финансовых ресурсов в развитие образовательных услуг и научные исследования.

- *Увеличение доходов:* Основной прирост доходов на период реализации программы будет обеспечен следующими ключевыми направлениями:
 1. Расширение программ дополнительного профессионального образования для взрослых, что позволит увеличить доход за счет предоставления образовательных услуг для различных категорий граждан.
 2. Увеличение контингента обучающихся по договорам платных образовательных услуг.
 3. Использование фандрайзинга как дополнительного инструмента привлечения финансовых ресурсов, а также активное участие в конкурсах на получение грантов для реализации научных и образовательных проектов.

Основные направления и мероприятия:

1. Диверсификация источников финансирования:

- *Развитие программ дополнительного образования:* Введение новых курсов и программ повышения квалификации для взрослых, направленных на различные профессиональные категории. Это позволит привлечь больше обучающихся и, как следствие, увеличить доходы Академии.
- *Интернационализация образовательных программ:* Создание программ для иностранных студентов, которые будут привлекать зарубежных обучающихся на платной основе, тем самым увеличивая долю международных доходов.

2. Повышение качества и результативности услуг:

- *Модернизация образовательных программ:* Инвестирование в обновление образовательных программ, внедрение новых технологий и методик обучения для повышения конкурентоспособности Академии.
- *Развитие научно-исследовательских проектов:* Увеличение финансирования научных исследований по приоритетным направлениям, что позволит повысить уровень научных достижений и привлечь дополнительные гранты и финансирование от государственных и частных организаций.

3. Фандрайзинг и внешнее финансирование:

- *Фандрайзинг*: Создание отдела или рабочей группы по фандрайзингу, которая будет активно работать с частными и корпоративными донорами, разрабатывать специальные программы поддержки и сотрудничества.
- *Гранты и партнерства*: Развитие партнерских отношений с государственными и частными учреждениями.

4. Оптимизация расходов:

- *Аудит текущих расходов*: Проведение аудита текущих затрат и выявление возможностей для их сокращения без ущерба для качества образовательных и научных процессов.
- *Внедрение цифровых решений для оптимизации процессов*: Автоматизация административных процессов с целью снижения расходов на управление и улучшения прозрачности финансовых операций.
- *Инвестиции в инновации*: Финансирование инновационных проектов, связанных с внедрением современных технологий в образовательный процесс, что повысит качество обучения и привлекательность Академии для абитуриентов.

Создание дорожной карты финансирования:

- *Стратегическое планирование инвестиций*: Разработка "дорожной карты" финансирования ключевых проектов Академии, которая будет учитывать все направления деятельности — образовательные, научные, инфраструктурные.

Мониторинг и контроль исполнения бюджета: Постоянный мониторинг исполнения бюджета и контроль за расходами для обеспечения эффективного использования финансовых ресурсов.

2.5. Система управления университетом

Цель: Создание эффективной, прозрачной и гибкой модели управления, обеспечивающей поддержку высокого уровня репутации Академии и искусства русского балета. Эта модель должна интегрировать современные цифровые инструменты, стимулировать краудсорсинг идей, развивать корпоративную культуру и медиапространство, а также обеспечивать стратегическое планирование и оперативное реагирование на вызовы внешней среды.

Основные задачи системы управления

1. Развитие коллегиальных органов управления и внутренней экспертизы:

- *Обеспечение обратной связи:* Развитие коллегиальных органов управления и внутренних механизмов экспертной оценки решений Академии для повышения качества и прозрачности управленческих решений.
- *Укрепление экспертизы:* Внедрение систематической процедуры внутренней экспертизы для оценки ключевых инициатив и стратегических решений.

1. 2. Создание единой информационной системы управления:

- *Интеграция ресурсов:* Создание единой информационной системы, объединяющей учетные и административные процессы Академии, что обеспечит доступ к данным в реальном времени, автоматизацию рутинных операций и повышение эффективности управления.
- *Мониторинг результативности:* Внедрение инструментов для мониторинга результативности и оценки эффективности использования всех ресурсов Академии.

Развитие вертикальных и горизонтальных коммуникаций:

- *Цифровизация коммуникаций:* Использование современных цифровых технологий для улучшения обмена информацией между всеми уровнями управления, включая внедрение корпоративных социальных сетей и платформ для обмена знаниями.
- *Прозрачность процессов:* Укрепление прозрачности управленческих решений с помощью инструментов мониторинга и отчетности.

Оптимизация операционной модели управления:

- *Стратегическое планирование:* Оптимизация операционной модели на основе принципов стратегического планирования, ответственности и результативности.
- *Мониторинг задач:* Внедрение системы мониторинга выполнения задач для оперативной оценки их достижения и корректировки подходов при необходимости.

Развитие корпоративной культуры и краудсорсинга:

- *Ответственность и мотивация:* Формирование корпоративной культуры, направленной на развитие ответственности и мотивации сотрудников для достижения стратегических целей Академии.
- *Краудсорсинг идей:* Внедрение краудсорсинговых инициатив для привлечения идей и предложений от студентов, преподавателей и общественности.

Использование медиапространства:

- *Поддержка репутации Академии:* Использование медиапространства для демонстрации достижений Академии, включая создание качественного контента, таких как видеоролики, интервью, трансляции спектаклей и мастер-классов.
- *Развитие интерактивного взаимодействия:* Проведение онлайн-опросов, конкурсов идей и создание разделов для обмена предложениями, направленных на улучшение образовательного процесса и инфраструктуры.

1. Создание цифровой экосистемы:

- *Синхронизация процессов:* Обеспечение взаимодействия между образовательными, исследовательскими и творческими проектами Академии через цифровую платформу «Пространство творчества».
- *Вовлечение аудитории:* Интеграция студентов, преподавателей и партнеров в процесс управления Академией через цифровые инструменты.

Разработка и реализация "дорожной карты":

- *Планирование мероприятий:* Разработка четкой "дорожной карты" с этапами реализации Программы развития, направленной на систематизацию задач и мероприятий.
- *Мониторинг и корректировка:* Постоянный мониторинг выполнения задач и их корректировка в соответствии с изменяющимися условиями.

Мероприятия

1. Внедрение единой информационной системы управления:

- Интеграция учетных и административных систем для автоматизации рутинных операций и обеспечения доступа к данным в реальном времени.
- Разработка инструментов для оценки эффективности использования ресурсов.

1. *Цифровизация коммуникаций:*

- Внедрение корпоративных платформ для обмена знаниями и взаимодействия сотрудников.
- Повышение прозрачности управленческих решений через цифровые системы мониторинга.

1. 3. *Реализация "дорожной карты":*

- Разработка плана мероприятий с четкими сроками и целями.
- Постоянная оценка выполнения задач и адаптация подходов для достижения результатов.

1. *Корпоративная культура и краудсорсинг:*

- Организация краудсорсинговых программ для привлечения идей от сотрудников и студентов.
- Развитие культуры ответственности и личного участия в достижении стратегических целей.

1. *Мониторинг и оценка эффективности:*

- Использование цифровых инструментов для анализа выполнения мероприятий.
- Корректировка задач на основе собранных данных и обратной связи.

1. *Развитие медиапространства:*

- Создание контента, демонстрирующего достижения Академии, включая репортажи, видеоролики и аналитические материалы.
- Проведение конкурсов и мероприятий, направленных на вовлечение студентов и преподавателей в развитие медиа платформ.

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

3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

Цифровизация всех направлений деятельности Академии для формирования и развития единой информационно-коммуникационной среды, которая обеспечит максимально эффективное использование информационных ресурсов и улучшит возможности для взаимодействия. Это позволит создать сетевое виртуальное пространство, в котором участники научно-образовательного процесса смогут работать, учиться и обмениваться знаниями на самом высоком уровне.

Основные задачи цифровой трансформации:

1. Интеграция всех цифровых инструментов и платформ:

- *Создание цифровой экосистемы Академии:* Объединение всех существующих цифровых ресурсов и платформ в единую интегрированную экосистему, что позволит студентам, преподавателям и административному персоналу эффективно взаимодействовать.
- *Продвижение бренда Академии:* Использование цифровых инструментов для популяризации русского балета и Академии в целом на международной арене.

2. Открытость и доступность:

- *Присутствие на всех ключевых цифровых платформах:* Обеспечение присутствия Академии на ведущих цифровых и образовательных платформах, что усилит её видимость и привлекательность.
- *Обеспечение доступа к образовательным и исследовательским ресурсам:* Разработка онлайн-платформ и цифровых библиотек, которые будут доступны всем студентам и сотрудникам.

3. Ответ на вызовы современности:

- *Трансформация контента:* Адаптация образовательных и научных материалов под интересы и потребности современной молодежи. Внедрение мультимедийных, интерактивных и инновационных форматов обучения для повышения их привлекательности.

Основные направления цифровой трансформации:

1. Цифровая трансформация административных процессов:

- *Автоматизация административных задач:* Внедрение систем управления данными, которые позволят автоматизировать административные процессы, такие как учет студентов, планирование учебного процесса, и контроль выполнения задач.
- *Цифровые профили сотрудников:* Создание цифровых профилей, позволяющих отслеживать карьерный рост, профессиональное развитие и достижения сотрудников.

1. Цифровая трансформация образовательной деятельности:

- *Создание личных кабинетов студента и преподавателя:* Разработка системы, которая обеспечит индивидуализированный доступ к учебным материалам, образовательным сервисам и возможности обратной связи.
- *Разработка онлайн-курсов и материалов:* Внедрение смешанного обучения через организацию и использование электронного контента, создание онлайн-курсов, цифровизацию авторских методик, что сделает образовательные ресурсы доступными и современными.
- *Виртуальная реальность и мультимедийные технологии:* Использование VR и AR технологий для создания интерактивного образовательного контента, что повысит вовлеченность студентов и улучшит усвоение материала.

2. Цифровая трансформация исследовательской деятельности:

- *Научные виртуальные лаборатории:* Создание виртуальных лабораторий, доступных в дистанционном формате, что позволит проводить исследования с использованием современных цифровых инструментов.
- *Цифровая платформа для научной деятельности:* Создание платформы для поддержки научных исследований, публикационной активности и мониторинга достижений научно-педагогических работников.

3. Формирование цифровой среды Академии:

- *Обеспечение комфортного доступа к цифровым ресурсам:* Создание удобных цифровых зон в образовательных и жилых пространствах Академии, обеспечение беспроводного доступа в интернет и достаточной пропускной способности каналов связи.

- **Инфраструктурные решения:** Развитие инфраструктуры Академии с акцентом на цифровую трансформацию, включая коворкинг-зоны, общедоступные зарядные станции и цифровые сервисы для студентов и сотрудников.

Показатели и ожидаемые результаты:

1. *Удовлетворенность научной и образовательной деятельностью:*

- Доля научно-педагогических работников (НПР) и студентов, удовлетворенных условиями научной и образовательной деятельности:
 - 2021 год — 40%
 - 2030 год — 90%

1. *Оснащенность аудиторий и лабораторий:*

- Доля аудиторий и лабораторий, оснащенных современным учебным и демонстрационным оборудованием:
 - 2021 год — 50%
 - 2030 год — 95%

Политика в области открытых данных.

Цель: Создание системы цифровизации образования и научной деятельности, которая способствует развитию концепции Open Data — свободного доступа к данным для всех пользователей. Это позволит усилить обмен знаниями, поддерживать научную и образовательную активность и интегрировать Академию в международное научное сообщество.

Основные задачи:

1. *Вклад Академии в процесс получения и передачи новых знаний:*

- Создание условий для активного вклада Академии в международное научное сообщество через публикацию и обмен данными, которые являются неотъемлемой частью образовательной и научной деятельности.

2. *Открытость и доступность данных:*

- Обеспечение открытости и доступности данных для других пользователей в кратчайшие сроки. Это включает публикацию данных в формате, который позволит их повторное использование в исследовательских проектах.

3. Публикация данных, подтверждающих научные гипотезы:

- Публикация научных данных, подтверждающих гипотезы и выводы, в открытом доступе. Это позволит повысить прозрачность исследований, а также дать возможность другим ученым использовать эти данные для дальнейших исследований.

4. Стимулирование сотрудников к участию в открытии данных:

- Разработка стимулов и поощрений для сотрудников, активно участвующих в инициативах по открытию данных. Это может включать гранты, премии или другие формы признания.

5. Международное сотрудничество:

- Сотрудничество с международными партнерами и организациями в области научно-исследовательской деятельности для усиления процесса создания и обмена открытыми данными.

6. Обеспечение ресурсов и инфраструктуры:

- Обеспечение необходимыми ресурсами и поддержка инфраструктуры для хранения и управления открытыми данными, что позволит организовать эффективную систему их обработки и публикации.

Мероприятия:

1. Создание единого «Медиа-архива» открытых данных:

- Разработка и создание единого архива, который будет включать все открытые данные Академии, доступные в цифровом формате. Это позволит централизовать хранение данных и обеспечить их доступность для всех заинтересованных сторон.

2. AI и Big Data — агрегатор контента по хореографическому искусству:

- Внедрение технологий искусственного интеллекта (AI) и анализа больших данных (Big Data) для агрегирования и анализа контента, связанного с хореографическим искусством. Это поможет собирать, обрабатывать и предоставлять данные в формате, удобном для пользователей.

Принципы политики в области открытых данных:

1. Открытость по умолчанию:

- Все данные, генерируемые в Академии, должны по умолчанию быть открытыми и доступными для всех пользователей, за исключением тех

данных, которые ограничены юридическими или этическими соображениями.

2. Своевременность и полнота данных:

- Данные должны предоставляться своевременно и в полном объеме, что обеспечит их актуальность для исследований и использования в образовательных процессах. Данные могут быть собраны через краудсорсинг, кооперацию с вузами и культурными институциями-партнерами.

3. Инновации и развитие:

- Поддержка инновационных методов сбора, обработки и анализа данных. Применение современных технологий и инструментов для повышения эффективности работы с данными и улучшения их доступности.

Развитие предпринимательских навыков и креативных индустрий:

- *Интеграция предпринимательских курсов в образовательную программу:* Введение курсов и программ, направленных на развитие предпринимательских навыков у студентов, что позволит им лучше понимать возможности коммерциализации своих умений и идей.
- *Развитие креативных индустрий:* Внедрение программ по разработке и реализации проектов в области креативных индустрий, таких как кино, театр, цифровые медиа, что поможет студентам найти новые пути самореализации и применения своих навыков.

Социальная и культурная адаптация

Социальные проекты и волонтерство: Стимулирование студентов к участию в социальных проектах и волонтерских инициативах, что позволит им расширить кругозор, развить социальные навыки и повысить уровень ответственности.

3.2. Стратегическая цель №1 - стать лидером в интеграции балетного искусства и технологий, обеспечивая студентов современными инструментами для обучения и создания новых образцов хореографического искусства..

3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

- **Обучение в течение всей жизни:** Академия стремится к формированию новых компетенций, которые отвечают вызовам современности, и к созданию

условий для обучения в течение всей жизни.

- **Цифровая трансформация:** Внедрение цифровых технологий в учебный процесс включает создание системы личных кабинетов для студентов и преподавателей, использование VR-технологий для просмотра и создания спектаклей, а также цифровизацию учебных материалов и архивов. Академия стремится создать единую цифровую экосистему, которая улучшит взаимодействие между всеми участниками образовательного процесса.
- **Поддержка индивидуальных образовательных траекторий:** Включение возможности выбора индивидуальных образовательных траекторий позволит каждому студенту адаптировать процесс обучения под свои уникальные потребности и таланты. Это включает создание дистанционных курсов и программ, чтобы студенты могли развивать свои навыки в удобное для них время и темпе.
- **Сетевое партнёрство с ведущими научными и образовательными центрами в области культуры и искусств России:** Академия активно развивает партнерства с другими учреждениями для повышения эффективности научно-образовательного процесса.
- **Комфортная среда для самореализации и личностного роста:** Академия создает условия для поддержки творческого и профессионального развития студентов и преподавателей.
- **Трансформация как условие формирования нового имиджа:** Академия стремится трансформироваться, чтобы поддерживать и развивать свой бренд на международной арене.

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

- Доля выпускников в составе хореографических трупп ведущих театров России не менее 30%;
- Процент трудоустройства выпускников не менее 90%;
- Реализация социально значимых культурно-просветительских проектов - не менее 2-х в год.
- Позиции национального и международного лидера в области хореографического искусства.
- Процент вовлеченности обучающихся в научно-исследовательскую деятельность Академии не менее 40%.

3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

- развитие материально-технических условий образовательной, научной, творческой, социально-гуманитарной деятельности,
- развитие кадрового потенциала, наращивание исследований и разработок посредством обеспечения воспроизводства управленческих и научно-педагогических кадров;
- реализация мер по совершенствованию научно-исследовательской деятельности в магистратуре и аспирантуре;
- продвижение образовательных программ и результатов научно-исследовательских работ;
- привлечение иностранных граждан для обучения в Академии;
- содействие трудоустройству выпускников в ведущих театрах России и мира;
- развитие русского балета, подготовка лидерских кадров, способных сохранять наследие и создавать новые произведения балетного искусства, учитывая современные вызовы и внедрение инноваций в образовательный процесс, создание платформ для международного сотрудничества.

4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

4.1. Описание проекта

Проект «Цифровая кафедра» реализуется в рамках федерального проекта «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». С 2022г. проект включен в программу стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». Проект «Цифровая кафедра» предполагает получение дополнительной квалификации по ИТ-профилю, в том числе, студентами творческих вузов – участников программы «Приоритет-2030».

Цель - обеспечение приоритетных отраслей экономики высококвалифицированными кадрами, обладающими цифровыми компетенциями.

В проекте «Цифровые кафедры» в нашей академии реализуется направление подготовки для обучающихся, чья будущая специальность не относится к IT сфере.

В 2023-2024 гг. Академия Русского балета имени А.Я. Вагановой начала проводить обучение по программе дополнительной профессиональной подготовки «Цифровой маркетинг для организации культуры и искусств» объемом 256 часов.

Программа бесплатная для обучающихся, осваивающих основные образовательные программы бакалавриата (2-4 курс) и магистратуры.

Преимущества «Цифровой кафедры»:

- обучение в смешанном формате (online и очно),
- прохождение практик на предприятиях партнеров,
- прохождение обучения параллельно с основной образовательной программой.

По результатам обучения слушатели получают диплом о профессиональной подготовке.

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

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР1	Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов	чел	502	502	503	503	504	504	507
ХР2	Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов)	ед	3	3	4	4	4	4	4
ХР3	Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ- профиля	чел	10	11	12	13	14	15	21

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР4	Количество обучающихся университетов - участников программы "Приоритет-2030" и участников консорциумов с университетами, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	чел	50	50	55	55	55	60	61

Приложение №2. Значения целевых показателей эффективности реализации программы развития университета

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

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ1	Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета	%	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
ЦПЭ2	Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета	%	21.33	21.35	21.37	21.39	21.41	21.43	23.55
ЦПЭ3(ТВ)	Удельный вес НПР, имеющих почетные звания, являющихся лауреатами государственных премий в сфере культуры и искусства, лауреатами всероссийских и международных конкурсов, членами творческих союзов (Союза театральных деятелей Российской Федерации, Союза композиторов России, Союза художников России, Союза дизайнеров России, Союза кинематографистов Российской Федерации, Союза архитекторов России, Международного союза музыкальных деятелей), в общей численности НПР	%	27	27	28	28	28	29	30

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ4	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета	балл	80	81	82	82	83	83	86
ЦПЭ5	Удельный вес численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования	%	12.6	12.6	13	13	13	13.5	14
ЦПЭ6	Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень из заработной платы	%	90	90	90	90	90	90	90
ЦПЭ7	Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета	%	0	0	0	0	0	0	0
ЦПЭ8	Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета	%	17	17	17	17	17	17	17
ЦПЭ9	Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета	%	28	28	28	28	28	28	28

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
местного	18	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	19	0	0	0	0	0	0	0	0
использование результатов интеллектуальной деятельности - всего (сумма строк 21, 25)	20	8930.04	5000	5050	5100.5	5151.51	5203.02	5255.05	5307.6
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 22 - 24)	21	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	22		0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	23	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	24	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	25	8930.04	5000	5050	5100.5	5151.51	5203.02	5255.05	5307.6
творческие проекты - всего (сумма строк 27, 31)	26	175806.5	141000	141000	141000	141000	141000	141000	141000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 28 - 30)	27	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000
в том числе бюджета: федерального	28	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000	86000
субъекта РФ	29	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	30	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	31	89806.5	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000
осуществление капитальных вложений - всего (сумма строк 33, 37)	32	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 34 - 36)	33	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	34	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	35	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	36	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	37	0	0	0	0	0	0	0	0
прочие виды - всего (сумма строк 39, 43)	38	281983.76	310464.53	176642	147470	147470	147470	147470	147470
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 40 - 42)	39	239968.63	277964.53	144142	114970	114970	114970	114970	114970
в том числе бюджета: федерального	40	239895.83	277964.53	144142	114970	114970	114970	114970	114970

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
субъекта РФ	41	72.8	0	0	0	0	0	0	0
местного	42	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	43	42015.13	32500	32500	32500	32500	32500	32500	32500
Общий объем финансирования программы развития университета - всего (сумма строк 45, 53)	44	142701.53	221789.3	134172	110000	110000	110000	110000	110000
в том числе: участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (сумма строк 46, 47)	45	98887.05	105000	105000	105000	105000	105000	105000	105000
в том числе: субсидия на участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030"	46	93878.61	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
объем средств, направленных на реализацию программы развития университета из общего объема поступивших средств - всего (сумма строк 48, 52)	47	5008.44	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 49 - 51)	48	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	49		0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	50	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	51	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	52	5008.44	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
реализация программы развития университета (за исключением участия в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030")	53	43814.48	116789.3	29172	5000	5000	5000	5000	5000