

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Московский физико-технический институт
(национальный исследовательский университет)»
(МФТИ, Физтех)

УТВЕРЖДАЮ

Ректор МФТИ

д-р физ.-мат. наук, профессор



Д. В. Ливанов

«27»

октября

2025 г.

**Дополнительная профессиональная
программа повышения квалификации
«Университет будущего: трансформация через партнерства»**

УГСН 38.00.00 Экономика и управление

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Профессиональный стандарт 01.010 «Руководитель образовательной организации
высшего образования»

ОКВЭД 85.42 Образование профессиональное дополнительное

Москва 2025

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Целью реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Университет будущего: трансформация через партнерства» является совершенствование компетенции в области проектирования трансформационных инициатив образовательных организаций высшего образования через овладение инструментами стратегического управления, работы с предпринимательским сообществом и органами власти, фандрайзинга и управления изменениями, а также создание сообщества управленческих команд вузов, объединенных опытом трансформации.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

1.2. Совершенствуемые и/или приобретаемые компетенции

Компетенции, совершенствуемые в результате обучения, представлены в Таблице 1.

Таблица 1

№	Компетенции в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом 38.03.01 «Экономика»	Код компетенции
1.	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-1
№	Компетенции в соответствии с профессиональным стандартом 01.010 «Руководитель образовательной организации высшего образования»	Код компетенции
1.	Способен реализовывать стратегические цели и задачи, программы развития образовательной организации высшего образования.	ПК-1
2.	Способен руководить организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью образовательной организации высшего образования, развитие ее имущественного комплекса.	ПК-2
3.	Способен взаимодействовать с государственными органами, органами местного самоуправления, работодателями, их объединениями, профессиональными сообществами.	ПК-3
4.	Способен осуществлять общее руководство формированием программ развития образовательной организации высшего образования	ПК-4

1.3. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения представлены в Таблице 2.

Таблица 2

№	Уметь - знать	Профессиональный стандарт 01.010 «Руководитель образовательной организации»

		высшего образования»
		Код компетенции
1.	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Особенности стратегического операционного и проектного менеджмента в системе высшего образования; - Методы и технологии оценки рисков и управления ими; - Основы формирования и функционирования фонда целевого капитала организации; - Эффективные переговорные техники. <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Определять приоритетные направления развития деятельности образовательной организации высшего образования и готовить программные документы; - Определять качественные и количественные плановые показатели по направлениям деятельности образовательной организации высшего образования; - Использовать эффективные переговорные техники; - Использовать информационные технологии, в том числе информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», для разработки текущих и перспективных планов работы организации; - Формировать систему целевых показателей деятельности образовательной организации высшего образования и ее работников в соответствии со стратегическими и операционными задачами организации, государственным (муниципальным) заданием на предоставление государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ), поручениями вышестоящих организаций; - Использовать технологии проектирования и прогнозирования в разработке текущих и перспективных планов работы образовательной организации высшего образования; - Вырабатывать варианты решений поставленных задач и оценивать риски, связанные с их реализацией; - Учитывать требования законодательства Российской Федерации и отраслевых стандартов при организации процесса управления рисками. 	ПК-1
2.	<p><u>Знать:</u></p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Способы нормирования расходования и рационального использования материальных и технических ресурсов; - Бизнес-планирование и распределение прибыли, покрытие убытков; - Принципы оптимизации (снижения) издержек на содержание активов на балансе образовательной организации; - Современные системы автоматизации, информатизации и электронного документооборота. <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Оценивать назначение и распределение ресурсов; - Контролировать планирование и установление расходных нормативов; - Организовывать переговорную и претензионную аргументацию, оценку и выработку позиций с учетом квалифицированного экспертного мнения; - Планировать доходы и расходы образовательной организации высшего образования при осуществлении деятельности, направленной на извлечение прибыли; - Работать с финансовой и материальной отчетностью; - Работать в системе электронного документооборота; - Выявлять приоритетные направления автоматизации в деятельности образовательной организации высшего образования; - Контролировать определение статей расходов и норм распределения полученной прибыли; - Контролировать определение допустимых видов коммерческой эксплуатации активов на балансе образовательной организации. 	ПК-2
3.	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Структуру, компетенции органов государственной власти и местного самоуправления, порядок межведомственного взаимодействия; - Основы делового этикета, правила делового общения, в том числе сетевого, включая коммуникацию посредством ИКТ, соответствующего программного обеспечения; - Основы функционирования государственных информационных систем; 	ПК-3

	<ul style="list-style-type: none"> - Основы правового регулирования государственно-частного партнерства; - Порядок работы со служебной информацией; - Эффективные формы коммуникации. <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Заинтересовывать работодателей в участии в образовательном процессе; - Вести переговоры и деловую переписку, соблюдая нормы делового этикета; - Выбирать оптимальные формы сотрудничества с работодателями, их объединениями и профессиональными сообществами; - Организовывать использование информационных технологий и методов для обеспечения информационной открытости образовательной организации высшего образования; - Публично выступать по вопросам развития образовательной деятельности, повышения престижа образования; - Организовывать подготовку презентационных и информационно-аналитических материалов, отчетов, статей, справок о деятельности образовательной организации высшего образования, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации; - Осуществлять анализ и оценку адаптации и развития карьеры выпускников на основании информации от работодателей; - Организовывать систему содействия в трудоустройстве выпускников образовательной организации высшего образования. 	
4.	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Законодательство Российской Федерации в сфере образования, стратегического планирования и проектного управления; - Приоритетные направления и стратегические цели развития образовательной системы Российской Федерации; - Стратегический, операционный и проектный менеджмент; - Основы экономики инвестиций и правового регулирования инвестиционной деятельности; 	ПК-4

<p>- Основы организации благотворительности, волонтерства и добровольчества;</p> <p>- Эффективные переговорные техники, деловой этикет.</p> <p><u>Уметь:</u></p> <p>- Определять приоритетные направления развития деятельности организации и готовить программные документы;</p> <p>- Определять качественные и количественные плановые показатели по направлениям деятельности образовательной организации высшего образования;</p> <p>- Подготавливать и (или) рассматривать инвестиционные предложения;</p> <p>- Использовать эффективные переговорные техники;</p> <p>- Определять потенциальных спонсоров и направления деятельности образовательной организации высшего образования, для которых необходимо дополнительное финансирование или материальное обеспечение, привлечение волонтеров.</p>	
--	--

1.4. Категория обучающихся

Программа повышения квалификации предназначена для руководителей образовательных организаций высшего образования и представителей органов управления образованием.

Требования к слушателям:

- Уровень образования: высшее образование.
- Направление (специальность), направленность (профиль) имеющегося высшего образования: специальные требования отсутствуют.
- Опыт профессиональной деятельности:
 - не менее пяти лет стажа работы на руководящих должностях в образовательных организациях высшего образования или не менее пяти лет суммарного стажа работы на руководящих должностях и не менее пяти лет стажа научной или научно-педагогической деятельности;
 - слушатели с меньшим стажем руководства или научно-педагогической деятельности допускаются к освоению программы по согласованию с руководителем программы.
- Знания в определенных изученных дисциплинах: специальные требования отсутствуют.

1.5. Форма обучения

Очная с применением дистанционных образовательных технологий.

Программа может быть реализована в сетевой форме.

1.6. Объем Программы

144 академических часа.

1.7. Режим обучения

24 недели / 6 месяцев (до 40 академических часов в неделю).

1 академический час = 45 минутам.

2. Содержание программы

2.1. Учебный (тематический) план

Учебный (тематический) план программы представлен в Таблице 3.

Таблица 3

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Лекции	Практич. работа	Самост. работа	Форма контроля
УЧЕБНЫЙ ПЛАН						
1.	Модуль 1. Стратегическое планирование. Управление полисубъектной средой.	23	4	19	x	Наблюдение
2.	Модуль 2. Взаимодействие с местной и региональной властью.	20	5	15	x	Наблюдение
3.	Модуль 3. Управление производительностью труда. Повышение трудоустройства.	22	3	19	x	Наблюдение
4.	Модуль 4. Взаимодействие с индустрией и предпринимательским сообществом.	20	5	15	x	Наблюдение
5.	Модуль 5. Управление финансами. Управление кадрами.	22	9	13	x	Наблюдение
6.	Модуль 6. Управление изменениями. Трансформация образовательной организации.	21	9	12	x	Наблюдение
	ВСЕГО	128	35	93	x	
Итоговая аттестация						
7.	Защита итогового проекта.	16	x	12	4	
	Всего часов на освоение программы - 144					
УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН						

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Лекции	Практич. работа	Самост. работа	Форма контроля
1.	<i>Модуль 1. Стратегическое планирование. Управление полисубъектной средой.</i>	23	4	19	x	<i>Наблюдение</i>
1.1.	Знакомство; установочная сессия.	2	2	x	x	Наблюдение
1.2.	Организация стратегического целеполагания в саморазвивающихся полисубъектных средах гибридной реальности. Технологии динамического моделирования.	2	2	x	x	Наблюдение
1.3.	Практикум. Инструменты разработки стратегии.	2	x	2	x	Наблюдение
1.4.	Мастерская управления. Разработка элементов стратегии для образовательной организации высшего образования.	4	x	4	x	Наблюдение
1.5.	Эволюционные беседы. Институтация как среда	2	x	2	x	Наблюдение
1.6.	Практикум. Составление карты стейкхолдеров.	2	x	2	x	Наблюдение
1.7.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	5	x	5	x	Наблюдение
1.8.	Культурный трек. Диалог прошлого и будущего.	2	x	2	x	Наблюдение
1.9.	Межмодульная встреча.	2	x	2	x	Наблюдение
2.	<i>Модуль 2. Взаимодействие с местной и региональной властью</i>	20	5	15	x	<i>Наблюдение</i>
2.1.	Установочная сессия.	1	1	x	x	Наблюдение
2.2.	Взаимодействие с органами власти.	4	4	x	x	Наблюдение
2.3.	Кейс-сессия. Кампус как центр притяжения.	2	x	2	x	Наблюдение
2.4.	Мастерская управления. Кампус как вид партнерства с органами власти.	2	x	2	x	Наблюдение

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Лекции	Практич. работа	Самост. работа	Форма контроля
2.5.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации.	5	x	5	x	Наблюдение
2.6.	Эволюционные беседы.	2	x	2	x	Наблюдение
2.7.	Культурный трек. Искусство и власть.	2	x	2	x	Наблюдение
2.8.	Межмодульная встреча.	2	x	2	x	Наблюдение
3.	<i>Модуль 3. Управление производительностью труда. Повышение трудоустройства</i>	22	3	19	x	Наблюдение
3.1.	Установочная сессия.	1	1	x	x	Наблюдение
3.2.	Анализ данных трудоустройства и повышение эффективности.	2	2	x	x	Наблюдение
3.3.	Мастерская управления. Выезд на предприятие для изучения передового опыта в управлении производительностью труда.	6	x	6	x	Наблюдение
3.4.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации.	5	x	5	x	Наблюдение
3.5.	Мастерская управления. Прототипирование мер по трудоустройству выпускников для образовательной организации высшего образования.	2	x	2	x	Наблюдение
3.6.	Эволюционные беседы	2	x	2	x	Наблюдение
3.7.	Культурный трек. Искусство и бизнес.	2	x	2	x	Наблюдение
3.8.	Межмодульная встреча.	2	x	2	x	Наблюдение
4.	<i>Модуль 4. Взаимодействие с индустрией и предпринимательским сообществом</i>	20	5	15	x	Наблюдение

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Лекции	Практич. работа	Самост. работа	Форма контроля
4.1.	Установочная сессия	1	1	x	x	Наблюдение
4.2.	Модели партнерств с бизнесом и источники внебюджетного финансирования.	2	2	x	x	Наблюдение
4.3.	Финансовые основы фандрайзинга. Разбор кейсов эндаумент-фондов.	2	2	x	x	Наблюдение
4.4.	Мастерская управления. Анализ внутренних возможностей образовательной организации по внебюджетному финансированию.	2	x	2	x	Наблюдение
4.5.	Стратегический диалог: Университет - Бизнес	4	x	4	x	Наблюдение
4.6.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	5	x	5	x	Наблюдение
4.7.	Эволюционные беседы. Как развивать предпринимательскую культуру в университетах?	2	x	2	x	Наблюдение
4.8.	Межмодульная встреча	2	x	2	x	Наблюдение
5.	Модуль 5. Управление финансами. Управление кадрами.	22	9	13	x	Наблюдение
5.1.	Установочный сессия	1	1	x	x	Наблюдение
5.2.	Человеческий капитал. Управление кадрами. HR-tech.	4	4	x	x	Наблюдение
5.3.	Финансовое управление и риск-менеджмент в университете.	4	4	x	x	Наблюдение
5.4.	Мастерская управления. Анализ финансовых данных и рисков неосвоения средств.	2	x	2	x	Наблюдение
5.5.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	5	x	5	x	Наблюдение

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Лекции	Практич. работа	Самост. работа	Форма контроля
5.6.	Эволюционные беседы.	2	x	2	x	Наблюдение
5.7.	Культурный трек. Университет и искусство.	2	x	2	x	Наблюдение
5.8.	Межмодульная встреча	2	x	2	x	Наблюдение
6.	<i>Модуль 6. Управление изменениями. Трансформация образовательной организации.</i>	21	9	12	x	Наблюдение
6.1.	Установочная сессия.	1	1	x	x	Наблюдение
6.2.	Цифровая трансформация в образовательной организации высшего образования.	4	4	x	x	Наблюдение
6.3.	Автоматизация процессов в образовательной организации высшего образования. ИИ-агенты.	2	x	2	x	Наблюдение
6.4.	Мастерская управления по применению ИИ.	4	x	4	x	Наблюдение
6.5.	Модели управления изменениями в контексте трансформации образовательной организации. Управление изменениями на основе данных.	4	4	x	x	Наблюдение
6.6.	Кейс-сессия. Преодоление сопротивления изменениям.	4	x	4	x	Наблюдение
6.7.	Культурный трек. Человек и искусство.	2	x	2	x	Наблюдение
<i>Итоговая аттестация</i>						
	Защита итогового проекта.	16	x	12	4	
Всего часов на освоение программы - 144						

2.2. Календарный учебный график

Календарный учебный план составляется при сформированной группе с учетом уровня их подготовки.

Календарный учебный график отражает периоды теоретических занятий, практик, самостоятельной работы и итоговой аттестации.

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК*

Учебные месяцы	1	2	3	4	5	6	7
Учебные занятия (Т)	Т	Т	Т	Т	Т	Т	Т
Практические занятия (П)	П	П	П	П	П	П	П
Самостоятельная работа (С)	-	-	-	-	-	-	С
Итоговая аттестация (А)	-	-	-	-	-	-	А

*Календарный учебный график обучения является примерным, составляется и утверждается для каждой группы отдельно.

2.3. Рабочая программа

Содержание учебной программы приведено в Таблице 4.

Таблица 4

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
1.	Модуль 1. Стратегическое планирование. Управление полисубъектной средой.	Цель модуля: Разработать каркас стратегической инициативы развития образовательной организации высшего образования, основанной на анализе стейкхолдеров и полисубъектной среды, и декомпозировать ее в измеримые цели.	23

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
1.1.	Знакомство; установочная сессия	<p>Тезисное описание: представление программы; командообразующая активность: постановка целей; обсуждение вызовов современного университета.</p> <p>Цель: сформировать общее видение программы; обозначить ключевые результаты и личные цели обучения.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: структуру и логику программы; - Умеют: ставить личные цели на обучение. 	2
1.2.	Организация стратегического целеполагания в саморазвивающихся полисубъектных средах гибридной реальности. Технологии динамического моделирования.	<p>Тезисное описание: краткий обзор теорий стратегирования в условиях неопределенности.</p> <p>Обзор инструментов (PEST, сценарии, динамич. модели) с примерами из высшего образования. Концепция субъектности и полисубъектной среды. Акцент на необходимость учета множества субъектов (стейкхолдеров) и их интересов при разработке стратегии.</p> <p>Цель: дать системное понимание современных инструментов стратегирования в условиях сложной, полисубъектной среды. Задать концептуальные рамки модуля.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Методы анализа среды (PEST), инструменты стратегирования (сценарное планирование, динамическое моделирование), лучшие практики вузов; - Умеют: Различать инструменты анализа и стратегирования, выбирать инструменты под контекст образовательной организации. 	2
1.3.	Практикум. Инструменты разработки стратегии.	<p>Тезисное описание: Разбор кейсов от практика, групповая работа по анализу среды образовательной организации.</p> <p>Цель: Отработать применение инструментов стратегического анализа на примере кейсов.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют: применять инструменты стратегического анализа (SWOT, PEST) к реальным ситуациям, формулировать стратегические гипотезы. 	2

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
1.4.	Мастерская управления. Разработка элементов стратегии для образовательной организации высшего образования.	<p>Тезисное описание: Практикум по разработке элементов стратегии: карта стейкхолдеров, сценарное планирование.</p> <p>Цель: Отработать на практике применение ключевых инструментов стратегического анализа и планирования для образовательной организации высшего образования.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют: проводить анализ внутренней и внешней среды (SWOT, PEST), формулировать стратегические гипотезы, декомпозировать гипотезы в цели. 	4
1.5.	Эволюционные беседы. Институтация как среда.	<p>Тезисное описание: Дискуссия с визионерами о будущем образования и роли университета</p> <p>Цель: Расширить горизонт планирования, мышление о долгосрочном будущем образования и роли высшего образования в нем.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют формулировать стратегические гипотезы, выбирать и адаптировать инструменты под будущий контекст. 	2
1.6.	Практикум. Согласование карты стейкхолдеров.	<p>Тезисное описание: Командная работа по визуализации всех ключевых стейкхолдеров образовательной организации (органы власти, бизнес, студенты, выпускники) на карте влияния/заинтересованности. Участники определяют их интересы, текущий уровень взаимодействия и потенциальные точки роста для партнерств.</p> <p>Цель: Описать готовую карту стейкхолдеров применительно к своей образовательной организации как основу для стратегического планирования</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют проводить анализ внутренней и внешней среды (SWOT, PEST), формулировать стратегические гипотезы, декомпозировать гипотезы в цели. 	2
1.6.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	<p>Тезисное описание: Разбор лучших практик.</p> <p>Цель: Увидеть и проанализировать лучшие практики трансформации образовательной организации высшего образования</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: лучшие практики трансформации; - Умеют: анализировать внутреннюю среду другой образовательной организации, 	5

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
		выбирать и адаптировать инструменты под свой контекст.	
1.7.	Культурный трек. Диалог прошлого и будущего	<p>Тезисное описание: Интерактивная экскурсия, обсуждение роли университета в мегаполисе.</p> <p>Цель: Понять исторические связи науки, образования и развития города как центра притяжения.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Ключевые исторические, культурные характеристики региона, определяющие его современную идентичность и экономику; Примеры успешной интеграции университетов в культурный и социальный контекст городов 	2
1.8.	Межмодульная встреча.	<p>Тезисное описание: Практика рефлексии и обмен опытом внедрения инструментов в свою образовательную организацию</p> <p>Цель: Закрепление материала, практика рефлексии, создание поддерживающего профессионального сообщества и ускорение внедрения полученных знаний в практику</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Критерии эффективности применения изученных инструментов в своей организационной реальности; собственные сильные стороны и точки роста в реализации изменений 	2
2.	Модуль 2. Взаимодействие с местной и региональной властью.	Цель модуля: Сформировать ценностное предложение для органа власти и разработать дорожную карту партнерства по конкретному направлению	20
2.1.	Установочная сессия.	Цель: установить цели на модуль; погрузиться в учебную среду.	1
2.2.	Взаимодействие с органами власти.	<p>Тезисное описание: лекция-диалог с экспертом. Разбор кейсов: от создания рабочих групп до совместных инфраструктурных проектов. Акцент на языке и логике госорганов.</p> <p>Цель: Дать системное понимание форматов, моделей и правовых основ взаимодействия с органами власти.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: модели стейкхолдер-менеджмента, форматы партнерств, правовые 	4

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
		аспекты в управлении образованием; - Умеют: анализировать интересы и ресурсы органов власти.	
2.3.	Кейс-сессия. Кампус как центр притяжения.	<p>Тезисное описание: Разбор успешных кейсов российских университетов, где кампус стал драйвером развития региона; разбор элементов успешного кампуса</p> <p>Цель: Сформировать у слушателей целостное видение кампуса как многофункционального экосистемного проекта; сформировать концептуальные идеи по его развитию как точки притяжения для города, бизнеса и выпускников.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: современные тренды и форматы развития университетских кампусов в России и мире. - Умеют: формулировать концептуальные идеи по развитию кампуса, ориентированные на интересы разных целевых аудиторий (студенты, бизнес, жители города). 	2
2.4.	Мастерская управления. Кампус как вид партнерства с органами власти.	<p>Тезисное описание: Шаблон ценностного предложения власти; практикум по определению запроса органов власти и работа над проектами; питч-сессия проекта</p> <p>Цель: разработать конкретные шаги и ценностное предложение для органов власти по совместному развитию кампуса</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: ключевые интересы региональной власти, к которым можно апеллировать при предложении партнерства; логику построения убедительного ценностного предложения для органа власти. - Умеют: формулировать проект развития, решающего общие с властью задачи; создавать тезисы для презентации проекта, ориентированные на приоритеты органов власти. 	2
2.5.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	<p>Тезисное описание: Разбор лучших практик.</p> <p>Цель: Увидеть и проанализировать лучшие практики трансформации образовательной организации высшего образования</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: лучшие практики трансформации; - Умеют: анализировать внутреннюю среду другой образовательной организации, выбирать и адаптировать инструменты под свой контекст. 	5

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
2.6.	Эволюционные беседы.	<p>Тезисное описание: Дискуссия с визионерами о будущем образования и роли университета</p> <p>Цель: Расширить горизонт планирования, мышление о долгосрочном будущем образования и роли высшего образования в нем.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют формулировать стратегические гипотезы, выбирать и адаптировать инструменты под будущий контекст. 	2
2.7.	Культурный трек. Искусство и власть.	<p>Тезисное описание: Интерактивная экскурсия, неформальное обсуждение связи истории региона с современными вызовами университетов</p> <p>Цель: развить способность интегрировать вуз в среду как активного участника и драйвера регионального развития.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Ключевые исторические, культурные характеристики региона, определяющие его современную идентичность и экономику; Примеры успешной интеграции университетов в культурный и социальный контекст городов; - Умеют: находить точки соприкосновения истории и современных задач образовательной организации 	2
2.8.	Межмодульная встреча.	<p>Тезисное описание: Практика рефлексии и обмен опытом внедрения инструментов в свою образовательную организацию</p> <p>Цель: Закрепление материала, практика рефлексии, создание поддерживающего профессионального сообщества и ускорение внедрения полученных знаний в практику</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Критерии эффективности применения изученных инструментов в своей организационной реальности; собственные сильные стороны и точки роста в реализации изменений 	2
3.	Модуль 3. Управление производительностью труда. Повышение трудоустройства.	<p>Цель модуля: Освоить практики повышения производительности труда. Разработать систему мер по повышению трудоустройства выпускников.</p>	22

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
3.1.	Установочная сессия.	Цель: установить цели на модуль; погрузиться в учебную среду.	1
3.2.	Анализ данных трудоустройства и повышение эффективности.	<p>Тезисное описание: практикум:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ данных своего университета о трудоустройстве. Выявление проблемных направлений; 2. Разработка дерева проблем и дерева целей по повышению трудоустройства; 3. Мозговой штурм мер по достижению целей (стажировки, обновление программ, взаимодействие с бизнесом). <p>Цель: отработать навык анализа проблем трудоустройства и разработки мер по их решению.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют: анализировать данные трудоустройства, выявлять потребности работодателей, разрабатывать системные меры 	2
3.3.	Мастерская управления. Выезд на предприятие для изучения передового опыта в управлении производительностью труда.	<p>Тезисное описание: Визит на предприятие.. Изучение инструментов производства и их возможной адаптации в процессы образовательной организации высшего образования.</p> <p>Цель: Увидеть на практике корпоративные системы управления производительностью и рассмотреть их возможную адаптацию для процессов в образовательной организации высшего образования.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют: анализировать производственные процессы, идентифицировать точки роста для повышения эффективности 	6
3.4.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	<p>Тезисное описание: Разбор лучших практик.</p> <p>Цель: Увидеть и проанализировать лучшие практики трансформации образовательной организации высшего образования</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: лучшие практики трансформации; - Умеют: анализировать внутреннюю среду другой образовательной организации, выбирать и адаптировать инструменты под свой контекст. 	5
3.5.	Мастерская управления. Прототипирование мер по	Тезисное описание: разбор кейсов: как работают программы стажировок, как вовлекают работодателей, как работают с выпускниками.	2

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
	трудоустройству выпускников для образовательной организации высшего образования.	Цель: увидеть лучшие практики работы с кадрами и карьерными центрами. Слушатели будут знать/уметь: - Умеют разрабатывать системные меры по трудоустройству выпускников.	
3.6.	Эволюционные беседы.	Тезисное описание: Обсуждение вопроса снижения оттока выпускников; усиления связки "университет-регион-работодатель" Цель: Обсудить стратегические вопросы утечки человеческого капитала в другие регионы и роль предпринимателей и университетов в его удержании Слушатели будут знать/уметь: - Умеют формулировать стратегические гипотезы, выбирать и адаптировать инструменты под будущий контекст.	2
3.7.	Культурный трек. Искусство и бизнес.	Тезисное описание: Интерактивная экскурсия, неформальное обсуждение связи истории региона с современными вызовами образовательных организаций высшего образования. Цель: развить способность интегрировать образовательную организацию в среду как активного участника и драйвера регионального развития. Слушатели будут знать/уметь: - Знают: Ключевые исторические, культурные характеристики региона, определяющие его современную идентичность и экономику; Примеры успешной интеграции университетов в культурный и социальный контекст городов; - Умеют: находить точки соприкосновения истории и современных задач образовательной организации	2
3.8.	Межмодульная встреча.	Тезисное описание: Практика рефлексии и обмен опытом внедрения инструментов в свою образовательную организацию Цель: Закрепление материала, практика рефлексии, создание поддерживающего профессионального сообщества и ускорение внедрения полученных знаний в практику Слушатели будут знать/уметь: - Знают: Критерии эффективности применения изученных инструментов в своей организационной реальности; собственные сильные стороны и точки роста в	2

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
		реализации изменений	
4.	Модуль 4. Взаимодействие с индустрией и предпринимательским сообществом.	Цель модуля: Разработать план привлечения внебюджетных средств через партнерства с бизнесом	20
4.1.	Установочная сессия.	Цель: установить цели на модуль; погрузиться в учебную среду.	1
4.2.	Модели партнерств с бизнесом и источники внебюджетного финансирования.	Тезисное описание: Лекция от эксперта. Разбор кейсов коллабораций (от стартапов до корпораций). Фокус на взаимной выгоде. Цель: обзор современных инструментов фандрайзинга и моделей партнерств с бизнесом. Слушатели будут знать/уметь: - Знают: модели партнерств классификацию источников внебюджетного финансирования (гранты/партнерства/эндаументы).	2
4.3.	Финансовые основы фандрайзинга. Разбор кейсов эндаумент-фондов	Тезисное описание: Лекция от эксперта. Разбор кейсов эндаумент-фондов. Цель: Понять финансовые механизмы фандрайзинга и изучить на реальных примерах успехи и провалы в создании эндаументов Слушатели будут знать/уметь: - Знают: ключевые принципы фандрайзинга и факторы успеха эндаумент-фонда	2
4.4.	Мастерская управления. Практическая работа по созданию дорожной карты запуска или развития эндаумент-фонда в образовательной организации высшего образования	Тезисное описание: Слушатели проходят все этапы: от оценки готовности университета и поиска "якорных" доноров до коммуникационной стратегии. Создается пошаговая дорожная карта на определенный срок. Цель: Разработать персональный для университета план действию по созданию или развитию целевого капитала. Слушатели будут знать/уметь: - Умеют: разрабатывать реалистичную дорожную карту создания или масштабирования эндаумент-фонда в образовательной организации высшего образования	2
4.5.	Стратегический диалог: Университет - Бизнес	Тезисное описание: Круглый стол или нетворкинг-сессия с представителями крупного и среднего бизнеса. Стороны делятся стратегическими вызовами и	4

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
		<p>"болями". Задача - услышать запросы бизнеса и наметить совместные проекты или точки формирования целевого капитала.</p> <p>Цель: Договориться о возможных форматах кооперации университетов и бизнеса для решения стратегических вызовов университетов и бизнесов</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют: вести диалог с бизнес-партнерами на языке взаимных выгод, находить точки для синергии и партнерств 	
4.6.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	<p>Тезисное описание: Разбор лучших практик.</p> <p>Цель: Увидеть и проанализировать лучшие практики трансформации образовательной организации высшего образования</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: лучшие практики трансформации; - Умеют: анализировать внутреннюю среду другой образовательной организации, выбирать и адаптировать инструменты под свой контекст. 	5
4.7.	Эволюционная беседа. Как развивать предпринимательскую культуру в университетах?	<p>Тезисное описание: Обсуждение мер: от внедрения элементов предпринимательства в учебные курсы до создания системы поддержки студенческих стартапов и изменения системы мотивации ППС.</p> <p>Цель: Сформировать видение и найти конкретные рычаги для взращивания предпринимательского мышления у студентов и сотрудников.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают конкретные меры и институциональные изменения, способствующие развитию предпринимательской культуры 	2
4.8.	Межмодульная встреча.	<p>Тезисное описание: Практика рефлексии и обмен опытом внедрения инструментов в свою образовательную организацию</p> <p>Цель: Закрепление материала, практика рефлексии, создание поддерживающего профессионального сообщества и ускорение внедрения полученных знаний в практику</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Критерии эффективности применения изученных инструментов в своей организационной реальности; собственные сильные стороны и точки роста в реализации изменений 	2

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
5.	Модуль 5. Управление финансами. Управление кадрами.	Цель модуля: Интегрировать управление человеческим капиталом и финансовыми рисками, создав систему, обеспечивающую финансовую устойчивость образовательной организации.	22
5.1.	Установочная сессия.	Цель: установить цели на модуль; погрузиться в учебную среду.	1
5.2.	Человеческий капитал. Управление кадрами. HR-tech.	Тезисное описание: Лекция от эксперта. Обзор автоматизации HR, систем оценки, программ наставничества. Цель: дать современные подходы к управлению кадрами в образовательной организации высшего образования: от рекрутинга до развития и мотивации. Инструменты делегирования, шаблон программы наставничества, чек-лист аудита кадровых процессов, инструменты автоматизации HR (например, для подбора). Слушатели будут знать/уметь: - Знают: лучшие HR-практики и HR-tech решения. - Умеют: планировать внедрение инструментов для рекрутинга, мотивации, развития.	4
5.3.	Финансовое управление и риск-менеджмент в образовательной организации высшего образования.	Тезисное описание: лекция от приглашенного эксперта. Чтение и интерпретация форм бюджетной отчетности, разбор ошибок. Разбор инструментов: матрица рисков неосвоения средств, шаблон фандрайзингового плана, чек-лист для аудита внутренних процессов на предмет рисков. Цель: Дать основы финансового управления и риск-менеджмента в образовательной организации высшего образования Слушатели будут знать/уметь: - Знают: методы анализа финансовых данных, инструменты риск-менеджмента.	4
5.4.	Мастерская управления. Анализ финансовых данных и рисков неосвоения средств.	Тезисное описание: Работа с финансовыми данными кейс-университета. Командный поиск причин рисков и создание плана действий. Цель: отработать выявление рисков неосвоения средств и спланировать превентивные меры. Слушатели будут знать/уметь: - Умеют: выявлять план-факт, рассчитывать риски неосвоения, разрабатывать превентивные меры.	2

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
5.5.	Выездная сессия - изучение управленческих практик в образовательной организации	<p>Тезисное описание: Разбор лучших практик.</p> <p>Цель: Увидеть и проанализировать лучшие практики трансформации образовательной организации высшего образования</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: лучшие практики трансформации; - Умеют: анализировать внутреннюю среду другой образовательной организации, выбирать и адаптировать инструменты под свой контекст. 	5
5.6.	Эволюционные беседы.	<p>Тезисное описание: групповая дискуссия, извлечение уроков, планирование следующих шагов.</p> <p>Цель: рефлексия.</p>	2
5.7.	Культурный трек. Университет и искусство.	<p>Тезисное описание: Интерактивная экскурсия, неформальное обсуждение связи истории региона с современными вызовами университетов</p> <p>Цель: развить способность интегрировать образовательную организацию высшего образования в среду как активного участника и драйвера регионального развития.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Ключевые исторические, культурные характеристики региона, определяющие его современную идентичность и экономику; Примеры успешной интеграции университетов в культурный и социальный контекст городов; - Умеют: находить точки соприкосновения истории и современных задач образовательной организации 	2
5.8.	Межмодульная встреча.	<p>Тезисное описание: Практика рефлексии и обмен опытом внедрения инструментов в свою образовательную организацию</p> <p>Цель: Закрепление материала, практика рефлексии, создание поддерживающего профессионального сообщества и ускорение внедрения полученных знаний в практику</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Критерии эффективности применения изученных инструментов в своей организационной реальности; собственные сильные стороны и точки роста в реализации изменений 	2
6.	Модуль 6. Управление изменениями.	Цель модуля: Разработать дорожную карту цифровой трансформации одного из процессов образовательной организации, учитывающую инструменты	21

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
	<i>Трансформация образовательной организации высшего образования.</i>	автоматизации, ИИ и управление сопротивлением	
6.1.	Установочная сессия.	Цель: установить цели на модуль; погрузиться в учебную среду.	1
6.2.	Цифровая трансформация в образовательной организации высшего образования.	Тезисное описание: воркшоп по применению инструментов автоматизации рутинных процессов в университете. Разбор кейсов цифровой трансформации. Цель: понять возможности цифровых инструментов и их роли в повышении эффективности университетов. Слушатели будут знать/уметь: - Умеют: оценивать цифровую зрелость процессов; выбирать инструменты цифровизации под конкретные задачи.	4
6.3.	Автоматизация процессов в образовательной организации высшего образования. ИИ-агенты.	Тезисное описание: Практикум по автоматизации процесса в университете. Цель: отработать навык выявления точек роста и инструментов для оптимизации. Слушатели будут знать/уметь: - Умеют выявлять проблемные зоны для автоматизации, делегирования или внедрения ИИ.	2
6.4.	Мастерская управления по применению ИИ.	Тезисное описание: Демо-сессия работающих AI-решений (аналитика, чат-боты, предиктивная аналитика). Практикум с разбором инструментов. Цель: увидеть лучшие практики трансформации и применения ИИ в университетах, апробировать ИИ-инструмент. Слушатели будут знать/уметь: - Знают: конкретные ИИ-инструменты и сценарии их использования. - Умеют: прототипировать применение ИИ для своей задачи.	4
6.5.	Модели управления изменениями в контексте трансформации образовательной организации. Управление изменениями на основе	Тезисное описание: лекция от эксперта. Разбор стадий изменений и типичных ошибок на примерах из образовательных организаций. Цель: Ознакомиться с моделями управления изменениями. Слушатели будут знать/уметь: - Знают: психологические модели сопротивления (Коттер, ADKAR). - Умеют: диагностировать тип сопротивления и планировать коммуникацию.	4

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
	данных.		
6.6.	Кейс. Преодоление сопротивления изменениям	<p>Тезисное описание: Работа над кейсом.</p> <p>Цель: Проработать план внедрения цифровой инициативы с учетом преодоления сопротивления в команде.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Умеют: разрабатывать коммуникационную стратегию и план работы с сопротивлением для своего проекта. 	4
6.7.	Культурный трек. Человек и искусство.	<p>Тезисное описание: Интерактивная экскурсия, неформальное обсуждение связи истории региона с современными вызовами университетов</p> <p>Цель: развить способность интегрировать образовательную организацию высшего образования в среду как активного участника и драйвера регионального развития.</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: Ключевые исторические, культурные характеристики региона, определяющие его современную идентичность и экономику; Примеры успешной интеграции университетов в культурный и социальный контекст городов; - Умеют: находить точки соприкосновения истории и современных задач образовательной организации 	2
		Итоговая аттестация	16
	Финальная подготовка к защите.	<p>Тезисное описание: Доработка портфеля своих трансформационных инициатив при поддержке менторов</p> <p>Цель: Консолидировать наработки, созданные в рамках мастерских управлений, в системный план трансформационной инициативы образовательной организации высшего образования</p>	4
	Защита итогового проекта.	<p>Тезисное описание: Официальная защита итогового проекта в формате презентация перед экспертной комиссией.</p> <p>Цель: Презентовать разработанный в ходе программы план трансформационной инициативы образовательной организации высшего образования</p> <p>Слушатели будут знать/уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знают: сильные стороны и зоны роста собственного проекта, данные экспертами 	12

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения, наименование и тематика практических занятий (семинаров), самостоятельной работы	Объем, ак. час.
		- Умеют: применять полученные знания и сеть контактов для дальнейшего профессионального развития и реализации изменений в собственных образовательных организациях	
		<i>Итого</i>	144

3. Формы аттестации и оценочные материалы

3.1. Формы аттестации

Под оценочными материалами понимается комплект методических и контрольно-измерительных материалов, предназначенных для оценивания знаний, умений и навыков на разных стадиях обучения слушателей. Объектами оценивания выступают: степень освоения теоретических знаний и уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, активность на занятиях.

Оценка качества освоения программы включает текущую и итоговую аттестацию обучающихся.

Текущая аттестация проводится в целях оценки степени усвоения обучающимся учебного материала, предусмотренного одним модулем образовательной программы.

Текущий контроль успеваемости включает наблюдение преподавателя, ведущего занятия в учебной группе, за учебной работой обучающегося в ходе занятий, с целью оценки уровня знаний, умений и активности обучающегося.

Итоговая аттестация обучающихся проводится в форме *защиты итогового проекта*, в ходе которого обучающиеся используют и демонстрируют необходимые компетенции, предусмотренные в процессе освоения программы. Итоговая аттестация по программе является обязательной и проводится в сроки, предусмотренные учебным планом и графиком учебного процесса.

Обучающийся допускается к итоговой аттестации после изучения всех тем программы в объеме, предусмотренном для теоретических, практических занятий и самостоятельной работы.

Итоговый проект разрабатывается в ходе освоения слушателями программы и представляет собой *план трансформационной инициативы образовательной организации*. Проектное решение должно отвечать критериям актуальности, законченности, а также предусматривать возможность интеграции его компонентов в иные системы и сервисы.

Результаты защиты итогового проекта определяются отметками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично (5)» выставляется обучающемуся, если он показал всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы курса и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений;

Оценка «хорошо (4)» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает неточности в ответе или делает несущественные ошибки при решении задач;

Оценка «удовлетворительно (3)» выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, неточные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, если при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации;

Оценка «неудовлетворительно (2)» выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания учебной программы курса, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

3.2. Оценочные материалы

Таблица 5

Наименование модуля, разделов и тем	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки	Вес задания, %
Модуль 1. Стратегическое планирование. Управление полисубъектной средой	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4	Наблюдение	10
Модуль 2. Взаимодействие с местной и региональной властью.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4	Наблюдение	10
1. Модуль 3. Управление производительностью труда. Повышение трудоустройства.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4	Наблюдение	10
Модуль 4. Взаимодействие с индустрией и предпринимательским сообществом.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4	Наблюдение	10
Модуль 5. Управление финансами. Управление кадрами.	ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4	Наблюдение	10
Модуль 6. Управление изменениями. Трансформация университета.	ОПК-1, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4	Наблюдение	10
Итоговая аттестация. Защита итогового проекта	ОПК-1, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4	Защита итогового проекта	40

3.3. Примеры тем выпускной работы (итогового проекта):

Разработка плана реализации трансформационной инициативы образовательной организации высшего образования.

4. Организационно-педагогические условия реализации программы

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

4.1.1. Список литературы

Модуль 1: Стратегическое планирование и управление полисубъектной средой

1. Стратегическое целеполагание в ситуационных центрах развития - Лепский В.Е. - Когито-Центр - 2018;
2. Общественное участие в саморазвивающихся полисубъектных средах - Лепский В.Е. - Когито-Центр – 2019;
3. Стратегическое планирование: учебное пособие - Руденко М.Н., Оборина Е.Д., Письменников Д.Н. - ПГНИУ – 2014;
4. Стратегическое планирование и прогнозирование. Учебник для вузов - Литвак Б.Г. - Юрайт – 2023;
5. Стратегическое управление - Анцупов А.Я. - Институт стратегий развития – 2023;
6. Стратегический анализ: учебное пособие - Менщикова В.И. - ТГТУ – 2023;
7. Современный стратегический анализ: учебное пособие - Коллектив авторов - Юрайт – 2025;

8. Методы и модели стратегического анализа - Коллектив авторов - Интеллект-Групп – 2019;
9. Феномен междисциплинарности в отечественной этнологии - Комарова Г.А. (ред.) - ИЭА РАН – 2016;
10. Российская антропология: современная проблематика и дисциплинарное устройство - Соколовский С.В. - ИЭА РАН – 2019;
11. Программа развития МФТИ на 2025-2036 годы - Коллектив авторов - МФТИ – 2024;
12. Интегрированный подход к мониторингу реализации стратегий развития - Соломатин А.Н. - МФТИ – 2021;
13. Стратегические проекты программы развития МФТИ - Коллектив авторов - МФТИ – 2024;
14. Физтех через 10 лет: стратегические ориентиры, цели и вызовы - Ливанов Д.В. - МФТИ – 2021;
15. Описание принципов осуществления деятельности по ключевым направлениям - Коллектив авторов - МФТИ – 2025;
16. Стратегическое управление организациями в XXI веке: сборник научных трудов - Коллектив авторов - СПбПУ – 2016.

Модуль 2: Взаимодействие с местной и региональной властью

17. Стратегическое управление в органах власти: учебник и практикум для вузов - Кадырова Г.М., Еремин С.Г., Галкин А.И. - Юрайт – 2022.

Модуль 3: Взаимодействие с индустрией и предпринимательским сообществом

18. Фандрайзинг в креативных индустриях - Аликперов И.М. - Директмедиа Пабблишинг – 2023;
19. Фандрайзинг образовательной организации: учебное пособие - Шевченко Д.А. - Дашков и К° - 2017;
20. Собирай людей – деньги придут. Осознанный фандрайзинг - Меньшенина И. - ЛитРес: Самиздат – 2019.

Модуль 4: Управление производительностью труда. Повышение трудоустройства

21. Повышение эффективности трудоустройства выпускников образовательных организаций высшего образования - Поликарпова А.И. - Диссертация – 2024;
22. Механизм содействия трудоустройству выпускников образовательных организаций высшего образования - Черноусова Н.В., Ерохина Н.Г. - ЕЛГУ – 2022.

Модуль 5: Управление финансами. Управление кадрами

23. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов - Максимцев И.А., Горелов Н.А. (ред.) - Юрайт – 2019;
24. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие - Соловова Н.В., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю. - Самарский университет – 2019;
25. Управление человеческими ресурсами - Бекренева Н., Кузнецова Е., Тарасова Т. - ЛитРес – 2017.
26. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов - Хоминич И.П. (ред.) - Юрайт – 2024;
27. Финансовый риск-менеджмент: учебник - Латышева Л.А., Склярова Ю.М., Скляров И.Ю. - СтГАУ – 2021;

28. Основы финансового риск-менеджмента: учебник и учебное пособие - Солодов А.К. - Финуниверситет – 2018;
29. Риск-менеджмент на финансовых рынках: учебник - Бухтин М.А., Валенцева Н.И., Зубкова С.В. - КноРус – 2024.

Модуль 6: Управление изменениями. Трансформация университета

30. Мировоззренческие аспекты управления изменениями при цифровой трансформации - Кожевина О.В. - МГТУ им. Н.Э. Баумана – 2020;
31. Цифровая трансформация в системе государственного управления - Дмитриева Н.Е., Санина А.Г., Стырин Е.М. - НИУ ВШЭ – 2022;
32. Управление проектами и изменениями при цифровой трансформации - Коллектив авторов - Библио-Глобус – 2023;
33. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата - Смирнова В.Г. (ред.) - Юрайт – 2019;
34. Организационная культура: учебное пособие для вузов - Колосов В.А. - Юрайт – 2021;
35. Организационная культура: учебное пособие - Шапиро С.А. - КноРус – 2021;
36. Организационная культура: формирование, развитие и оценка - Тихомирова О.Г. - Инфра-М – 2020;
37. Менторинг: инструкция по применению. Искусство развивать себя, сотрудников, компании - Прицкер А. - Ridero – 2022;
38. Основы менторинга: учебно-методическое пособие - Коллектив авторов - Сбербанк Университет – 2025;
39. Технология управления в режиме реального времени. Часть 1 - Гаричев С.Н., Еремин Н.А. - МФТИ – 2015;
40. Технология управления в режиме реального времени. Часть 2 - Гаричев С.Н., Еремин Н.А. - МФТИ – 2015;
41. Математические и информационные модели управления: сборник научных трудов - Лобанов А.И. (отв. ред.) - МФТИ – 2013;
42. Стратегическое управление организациями в XXI веке: сборник научных трудов - Коллектив авторов - СПбПУ – 2016.

4.2. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по программе

В таблице 6 описана необходимая материально-техническая база.

Таблица 6

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория	<i>Теория</i>	Меловая/маркерная доска, проектор, компьютер для преподавателя
	<i>Практическая работа</i>	Меловая/маркерная доска, проектор, компьютер для преподавателя
Система дистанционного обучения	<i>Практическая работа</i>	Персональные компьютеры/ноутбуки, доступ в Интернет
Аудитория	<i>Итоговая аттестация</i>	Меловая/маркерная доска, проектор, компьютер для преподавателя

5. Организация образовательного процесса

В таблице 7 описаны образовательные технологии.

Таблица 7

№ п/п	Вид занятия	Форма проведения занятий	Цель
1.	<i>Лекция</i>	Ознакомление с теоретическими знаниями	Актуализация и систематизация теоретических знаний по дисциплине.
2.	<i>Практическая работа</i>	Выполнение заданий, мастер-класс, Очные выезды.	Осознание связей между теорией и практикой, повышение степени понимания материала.
3.	<i>Самостоятельная работа</i>	Выполнение заданий, подготовка к итоговой аттестации	Применение полученных теоретических знаний для самостоятельного решения учебных задач и формирования профессиональных компетенций
4.	<i>Итоговая аттестация</i>	Защита итоговых проектов	Контроль освоения программы

6. Составители программы

1. Анохова Елена Владимировна, первый проректор, Московский физико-технический институт
2. Боровиков Дмитрий Эдуардович, директор Физтех-школы Игоря Рыбакова, МФТИ
3. Салимшоева Виолетта Андреевна, руководитель методического направления, Глобальный университет Рыбакова
4. Соловьев Даниил Олегович, методист, Глобальный университет Рыбакова
5. Фуфаева Екатерина Александровна, вице-президент, директор по образовательной деятельности, Глобальный университет Рыбакова

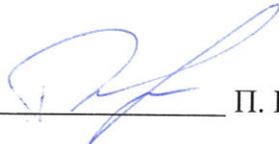
Согласовано,

Эксперт ОСОП


Ж. И. Зубцова

Согласовано

Заместитель директора Физтех-школы
Игоря Рыбакова


П. И. Осмоловский

КВАЛИФИКАЦИЯ И ОПЫТ ПРИВЛЕКАЕМОГО ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

«Университет будущего: трансформация через партнерства»

<p>Ф.И.О. лектора, год рождения</p>	<p>Информация об образовании, полученном в соответствии с образовательными программами высшего профессионального образования, дополнительного профессионального образования (в т.ч. о наличии званий и ученых степеней) и т.д.</p>	<p>Место работы, занимаемая должность в настоящий момент, общий трудовой стаж</p>	<p>Опыт преподавания и консультирования по предмету, согласующемуся с направлением программы (перечислить), педагогический стаж</p>	<p>Наличие опыта практической работы в отечественных и зарубежных организациях в сфере деятельности, совпадающей с направлением преподавания</p>
<p>Кучкаров З. А. 1957 г.р.</p>	<p>Высшее образование, аспирантура МФТИ (1980-1983). Кандидат технических наук по теме «Моделирование и управление динамическими потоковыми системами» (1984). Доктор экономических наук по теме «Теоретические основы и методы проектирования систем организационного управления сложными</p>	<p>Заведующий кафедрой концептуального анализа и проектирования, заведующий лабораторией стратегического развития и цифровой трансформации МФТИ. Директор НП ЦИВТ «КОНЦЕПТ». Общий трудовой стаж 40 лет.</p>	<p>Преподает дисциплины: «Концептуальное проектирование систем», «Методология концептуального анализа и проектирования», «Общая теория систем». Педагогический стаж на кафедре Концептуального анализа и проектирования МФТИ — более 35 лет.</p>	<p>Высококвалифицированный специалист в области реформирования, проектирования и внедрения систем организационного управления крупномасштабными социально-экономическими системами. Опыт руководства более 350 проектами по разработке стратегий, программ развития, реинжинирингу, проектированию и внедрению систем организационного управления. Участие в Проекте Канадского агентства по международному</p>

Курбацких А.В. 1983 г.р.	социально-экономическими структурами» (2003). Академик РАЕН. Высшее образование, Южно-уральский государственный университет, экономист по специальности «Финансы и кредит», 2006 г.	Компания «Эльтаун Девелопмент», генеральный директор и соучредитель. Общий трудовой стаж 18 лет.	Постоянный участник и спикер крупнейших форумов и конференций в сфере девелопмента, развития малозтажного строительства и ИЖС (спикер Жилищного конгресса; Форума Движение; ежегодного Международного форума «Малозтажная Россия», организованного ТПП РФ; мероприятий Федерации ИЖС и других). Педагогический стаж – 10 лет	развитию (CIDA) по подготовке менеджеров компании LUKOIL.
Переслегин С.Б.1960 г.р.	Высшее образование, физический факультет ЛГУ	Директор Центра управления знаниями МНИИПУ.	Опыт работы по прогнозированию и стратегиям развития территорий и компаний:	Девелопер, учредитель холдинга «АРК Девелопмент», реализующего уникальные проекты: проект «Город Эльтаун» (реализуется в настоящий момент) - с 2020 по 2024 гг. проект завоевал престижные награды в области девелопмента в России; БЦ «Аркаим Плаза» - первый в Челябинске бизнес-центр класса А; клубная резиденция «Соколина Гора» - победитель конкурса «Строитель года 2020». В прошлом - основатель крупнейшего российского издательства «Аркаим» (победитель всемирного конкурса «Гурман» в 2002 году). Победитель премии «Человек года – 2021» в номинации «Архитектура и городская среда». Награжден премией Законодательного Собрания Челябинской области работникам строительной отрасли (2022 г.).

Сазанович А.Н., 1955 г.р.	Высшее образование: доктор технических наук Военной академии Ф.Э. Дзержинского, профессор ВАК	Председатель совета директоров ГК "Стратегии устойчивого развития" Общий трудовой стаж - 40 лет	Руководитель проектной группы и СМИ «Социософт». Общий трудовой стаж -35 лет	мышления», «Основания геополитических и геоэкономических подходов к практике управления», «Форсайт как современная технология прогнозирования перспектив развития технологической среды», «Разработка сценариев территориального планирования», «Основы социального управления», «Стратегическое планирование в муниципальных образованиях» (2016 г.), «Форсайтное мышление: инженерия Будущего» (Открытый Университет Сколково). Постоянный спикер корпоративных конференций и конференций корпоративных университетов. Педагогический стаж - 15 лет	«РЖД-партнер», Компания «Профи» - "Транспортные коридоры России" (2001-2002); Администрация Сахалинской области - "Стратегия развития о. Сахалин" (2002-2003); Компания «Тройка-Диалог», Клуб «Армения-2020», Клуб «Россия-2015» - «Сценарии для образовательной индустрии Армении» (2002-2003); Центр стратегических разработок «Север-Запад» - «Проектные предложения по развитию г. Санкт-Петербурга» (2004); Многочисленные проекты по форсайту и стратегическому развитию городов и регионов (2004-2024). Участие в разработке «Стратегии развития города Иннополис» (2020)
		Профессор кафедры экономики и менеджмента ММВШБ МИРБИС; ведущий преподаватель в области стратегического менеджмента и организационного развития			Многолетний опыт в фирменном консультировании и разработке стратегических проектов и проектов реструктуризации в сферах: государственные структуры (МЭР РФ), энергетика и нефтегазовая

			<p>в России по рейтингу Российской Лиги MBA Педагогический стаж: свыше 20 лет.</p>	<p>отрасль (ОАО "Газнефть", ОАО "Газпром"), финансовый сектор (КБ Внешэкономбанк, ПАО "Сбербанк", КБ Газпромбанк), промышленность (ОАО ВСМПО-АВИСМА, ОАО ЦКБМ, ОАО "ОМК" и др), телекоммуникации и транспорт (ОАО "S7", РЖД "Медицина", ОАО "Теле2"), агропромышленный комплекс, девелопмент и инфраструктура (VI Group, ОАО МАШ "Шереметьево", ЗАО "Белый свет" и др).</p>
<p>Теслинов А.Г. 1959 г.р.</p>	<p>Высшее образование - инженер по физико-энергетическим установкам, Военное училище РВСН; доктор технических наук; Открытый университет Великобритании - OBS OU (профессиональный диплом в менеджменте, 31.07.96)</p>	<p>Генеральный директор Научно-консалтинговой группы «DVA-concept» («Мастерская концептуального мышления»); Профессор-практик (Executive Professor) РАНХ и ГС (ИБДА); Научный руководитель программы DVA бизнес-школы ИМИСП (С. Петербург); Член Русского географического общества. Общий трудовой стаж - более 40 лет.</p>	<p>Военная академия РВСН им. Петра Великого Технический университет (МЭИ) Международный университет (в Москве) РАНХ и ГС при Президенте РФ (ИБДА) Открытый университет Великобритании (тьютор Открытой Школы бизнеса) Визит-профессор ряда школ бизнеса Авторские образовательные программы Педагогический стаж – 42 года</p>	<p>Опыт разработки концепций и стратегий развития организаций, социально-экономических и образовательных систем. Проведение концептуального анализа и проектирования решений по развитию сложных целостностей - организаций, городов, инновационных территорий, культур. Консалтинг в области управления концептуально сложными предметными областями, управления развитием и организационными изменениями. Организация и руководство международными экспедициями</p>

				менеджеров по странам мира - ЖИВАЯ ПАРАЛЛЕЛЬ и ПИКАМПУС. Научные интересы включают исследование закономерностей развития культуры и организаций, создание прогрессивных форм мышления и образования, системологию.
--	--	--	--	--

Заместитель директора Физтех-школы Игоря Рыбакова _____ П.И. Осмоловский



Аннотация на программу дополнительного профессионального образования, представляемую для рассмотрения на УМС _____ 2025 для утверждения к запуску в 2025-2026 учебном году

№	Название программы	Объем, М, ч	Организаторы	Форма обучения	ФГОС, Профессиональный стандарт, ОКВЭД	Краткая аннотация
	Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Университет будущего: трансформация через партнерства»	144	Физтех-школа Игоря Рыбакова Дмитрий Эдуардович Боровиков, директор Физтех-школы Игоря Рыбакова, borovikov.de@mirt.ru Соловьев Даниил Олегович, методист программы со стороны АНО «ИРСКП» («Институт развития социального капитала и предпринимательства»), d.soloviev@global-university.ru Преподаватели: 1. Курбацких А.В. Генеральный директор и соучредитель «Эльтаун Девелопмент». Автор курса «Застройка в городском формате». Реализовал проекты: «Город Эльтаун» (многократно отмечен наградами), «Соколиная	Очная с применением дистанционных образовательных технологий	ФГОС 38.03.01 Экономика Профессиональный стандарт 01.010 "Руководитель образовательной организации высшего образования" ОКВЭД 85.42 Образование профессиональное дополнительное	Целью реализации программы является совершенствование компетенций слушателей в области проектирования трансформационных инициатив университетов через овладение инструментами стратегического управления, работы с предпринимательским сообществом и органами власти, фандрайзинга и управления изменениями. В результате освоения программы слушатель должен знать: - методы анализа среды и стратегического планирования; - принципы построения карты стейкхолдеров; - форматы взаимодействия со стейкхолдерами; - классификацию источников внебюджетного финансирования; - типовые финансовые риски вуза; - основы фандрайзинга; - основные современные инструменты оптимизации (автоматизация, искусственный интеллект); - базовые принципы управления изменениями уметь: - проводить анализ внутренней и внешней среды вуза, формулировать стратегические гипотезы и декомпозировать их в измеримые цели - анализировать интересы, ресурсы и потребности стейкхолдеров - формулировать ценностное предложение вуза под запрос стейкхолдера - проводить аудит внутренних ресурсов и возможностей вуза для капитализации

		<p>Гора» (лучший объект Челябинской области), бизнес-центр «Аркаим Плаза». Участник профильных форумов и конференций.</p> <p>2. Кучкаров З. А. Заведующий кафедрой концептуального анализа и проектирования, заведующий лабораторией стратегического развития и цифровой трансформации МФТИ. Директор НП ЦИВТ «КОНЦЕПТ».</p> <p>3. Переслегин С.Б. Директор Центра управления знаниями МНИИПУ. Руководитель проектной группы и СМИ «Социософт».</p> <p>4. Сазанович А.Н. Доктор технических наук, профессор. Председатель совета директоров ГК «Стратегии устойчивого развития».</p> <p>5. Теслинов А.Г. Генеральный директор Научно-консалтинговой группы «DBA-consert»</p>		<ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать план привлечения внебюджетных средств с учетом выбранных инструментов и сотрудничества со стейкхолдерами - рассчитывать риски неосвоения средств и планировать превентивные меры - выявлять точки роста в ключевых процессах вуза, подбирать инструменты оптимизации под конкретную задачу - разрабатывать план внедрения изменений с учетом коммуникационной стратегии и мер по минимизации рисков <p>Программа предназначена для руководителей и управленческих команд университетов, а также для представителей органов управления образованием.</p> <p>Программа предусматривает изучение следующих тем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические планирование. Управление полисубъектной средой. 2. Взаимодействие с местной и региональной властью. 3. Взаимодействие с индустрией и предпринимательским сообществом. 4. Управлению производительностью труда. Повышение эффективности трудоустройства. 5. Управление финансами. Управление кадрами. 6. Управление изменениями. Трансформация образовательной организации. <p>Форма проведения итоговой аттестации: защита итогового проекта.</p>
--	--	--	--	--

Пояснительная записка
к разработке и реализации программы повышения квалификации
«Университет будущего: трансформация через партнерства»

№	Информация о программе и организаторе курса	Данные
1	Планируемое название дополнительной профессиональной или общеобразовательной программы (далее - программы)	Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Университет будущего: трансформация через партнерства»
2	Вид программы	ПК
3	Выдаваемый документ	Удостоверение о повышении квалификации установленного образца
4	Форма обучения	Очно с применением дистанционных образовательных технологий
5	Режим обучения	Синхронные занятия
6	Объем, в ак. ч.	144
7	Подразделение	Физтех-школа Игоря Рыбакова
8	Контактное лицо	Голоцан Наталья Владимировна, главный специалист, golotcan.nv@mipt.ru , тел. +7 (498) 713-92-49 вн. 65-20 Осмоловский Павел Игоревич, заместитель директора osmolovskii.pi@mipt.ru
9	Цель и задачи программы	Целью реализации программ является совершенствование профессиональных компетенций для проектирования трансформационных инициатив университетов через овладение инструментами стратегического управления, работы с предпринимательским сообществом и органами власти, фандрайзинга и управления изменениями, а также создание сообщества управленческих команд университетов, объединенных опытом трансформации.
10	Краткое содержание программы	Программа охватывает такие модули, как стратегическое планирование и управления полисубъектной средой; взаимодействие с местной и региональной властью; взаимодействие с индустрией и предпринимательским сообществом; управление производительностью труда и повышение уровня трудоустройства выпускников; управление финансами и кадрами; управление изменениями и трансформация университета.
11	Целевая аудитория программы	Программа ориентирована на руководителей и управленческие команды университетов, а также на представителей органов управления образованием
12	Продолжительность	6 месяцев
13	Сроки (период) обучения	21 ноября 2025 - 30 июня 2026

14	Количество слушателей	10 - 30
15	Источник финансирования	Собственные средства слушателей; грантовые средства
16	Стоимость обучения, р.	550 000
17	Условие запуска курса	Запись необходимого количества слушателей (от 10 человек)
18	Оборудование	Персональные компьютеры/ноутбуки, доступ в Интернет, принтеры, проектор.
19	Состав преподавателей	<p>1) Курбацких А.В. Экономист, выпускник ЮУрГУ (специальность «Финансы и кредит», 2006) Генеральный директор и соучредитель «Эльтаун Девелопмент». 18 лет стажа, 8 лет педагогического опыта. Эксперт в девелопменте крупных участков. Автор курса «Застройка в городском формате». Реализовал проекты: «Город Эльтаун» (многokrратно отмечен наградами), «Соколиная Гора» (лучший объект Челябинской области), бизнес-центр «Аркаим Плаза». Участник профильных форумов и конференций.</p> <p>2) Кучкаров З.А. Доктор экономических наук, кандидат технических наук, академик РАЕН Заведующий кафедрой и лабораторией МФТИ, директор НП ЦИВТ «КОНЦЕПТ». Специалист по концептуальному проектированию и управлению сложными системами. Более 35 лет педагогического и 40 лет профессионального стажа. Руководил 350+ проектами развития и трансформации крупных организаций.</p> <p>3) Переслегин С.Б. Директор Центра управления знаниями МНИИПУ, руководитель проекта и СМИ «Социософт» Эксперт по форсайту и стратегическому мышлению, разработчик сценариев территориального развития, работает с регионами и компаниями (РЖД, Иннополис, Сахалин и др.), автор курсов по управлению будущим.</p> <p>4) Сазанович А.Н. Председатель совета директоров ГК «Стратегии устойчивого развития». Доктор технических наук, профессор. Ведущий преподаватель в области стратегического менеджмента и организационного развития в России по рейтингу Российской Лиги МВА. Многочисленный опыт в фирменном консультировании и разработке стратегических проектов и проектов реструктуризации (МЭР РФ, ОАО «Газпром», ПАО «Сбербанк», ОАО МАШ «Шереметьево» и др.)</p>

		<p>5) Теслинов А.Г. Генеральный директор НКГ «DVA-concept», профессор-практик РАНХиГС (ИБДА), научный руководитель DVA в ИМИСП. Доктор технических наук, эксперт по стратегическому и концептуальному мышлению, более 40 лет опыта, автор образовательных экспедиций и программ развития территорий и организаций.</p>
20	Теги по программе	<p>#МФТИ #ГУР #УправлениеВузами #Ректорат #СтратегическоеУправление #ТрансформацияУниверситета #Анохова #Приоритет2030 #АнтропологическиеЭкспедиции #ДПО#УправлениеВузами #Ректорат #Проректоры #КомандаУниверситета #УправленческаяКоманда #Физтех #Рыбаков</p>

Заместитель директора Физтех-школы Игоря Рыбакова

П.И. Осмоловский

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Московский физико-технический институт
(национальный исследовательский университет)»
(МФТИ, Физтех)

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА № 2

заседания учебно-методического совета от 27 октября 2025 года.

ПОВЕСТКА:

Рассмотрение дополнительных общеобразовательных и профессиональных программ.

Проректор по учебной работе А. А. Воронов

ОЗНАКОМИЛИСЬ с представлением заместителя директора (Центр дополнительного, дополнительного профессионального и онлайн-образования "Пуск") А. И. Рыбаковой дополнительных общеобразовательных и профессиональных программ (Центр «Пуск», МФТИ).

ПОСТАНОВИЛИ:

Рекомендовать к утверждению в установленном порядке дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Университет будущего: трансформация через партнерства»

Решение принято единогласно.

Форма проведения заседания: заочная

Председатель УМС МФТИ

А.А. Воронов

Ученый секретарь УМС МФТИ

М.В. Березникова

