

# **Стратегия 2021 – 2025**

Технологическое лидерство

**Редакция 4.0**

<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>МИССИЯ и ВИДЕНИЕ</b> .....	<b>6</b>
<b>КОНТЕКСТ</b> .....	<b>6</b>
<b>СТРАТЕГИЯ 2021 – 2025</b> .....	<b>10</b>
<b>Стратегические цели и образ результата</b> .....	<b>10</b>
<b>Ключевые показатели</b> .....	<b>12</b>
<b>Параметры модели</b> .....	<b>14</b>
<b>Реализация стратегии</b> .....	<b>17</b>
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ</b> .....	<b>18</b>
<b>1. Исследования мирового уровня</b> .....	<b>18</b>
1.1. Программы центров .....	19
1.2. Программа приглашенных исследователей .....	19
1.3. Внутренние гранты .....	20
1.4. Самостоятельное присуждение ученых степеней .....	21
1.5. Стратегические академические партнерства .....	21
1.6. Сопровождение грантовых проектов .....	22
1.7. Исследовательская инфраструктура .....	23
<b>2. Разработка технологий</b> .....	<b>24</b>
2.1. Технологические программы центров .....	24
2.2. Программа «посевного» финансирования .....	25
2.3. Экспертная роль в научно-технологических программах .....	26
<b>3. Развитие предпринимательской среды</b> .....	<b>27</b>
3.1. Образование для будущих предпринимателей .....	29
3.3. Программа трансляционных исследований .....	30
3.4. Управление интеллектуальной собственностью .....	31
3.5. Стартапы .....	31
<b>4. Образование: магистратура, аспирантура, ДПО</b> .....	<b>32</b>
4.1. Разработка программ магистратуры и аспирантуры .....	33
4.2. Образовательный процесс .....	34
4.3. Привлечение абитуриентов .....	35
4.4. Программы ДПО .....	35
<b>5. Уникальный бакалавриат</b> .....	<b>36</b>

5.1.	Программы бакалавриата .....	37
<b>6.</b>	<b>Цифровой университет .....</b>	<b>38</b>
6.1.	Цифровой образовательный ландшафт .....	38
6.2.	Студенческий опыт: цифровые сервисы .....	39
<b>7.</b>	<b>Развитие студентов, работа с выпускниками .....</b>	<b>40</b>
7.1.	Стипендиальная программа .....	40
7.2.	Академическая мобильность .....	41
7.3.	Карьерные возможности, трудоустройство .....	42
7.4.	Студенческие мероприятия, работа с выпускниками .....	42
<b>8.</b>	<b>Развитие человеческого капитала .....</b>	<b>43</b>
8.1.	Программа карьерного роста .....	46
8.2.	Привлечение и отбор персонала .....	46
8.3.	Система вознаграждения .....	47
8.4.	Программа здоровья и благополучия персонала .....	48
8.5.	Внутренняя коммуникация .....	48
8.6.	Операционная эффективность кадровых процессов .....	49
<b>9.</b>	<b>Кампус мирового уровня в Сколково .....</b>	<b>49</b>
9.1.	Развитие пространств .....	50
9.2.	Сервисы .....	51
<b>9.3.</b>	<b>Строительство «Восточного кольца» .....</b>	<b>51</b>
9.4.	Строительство «Западного кольца» .....	53
9.5.	Студенческое общежитие .....	53
9.6.	Проект «Лаборатория» кампуса .....	54
	<b>ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ .....</b>	<b>54</b>
<b>1.</b>	<b>Управление и менеджмент .....</b>	<b>54</b>
1.1.	Органы управления, руководство .....	55
1.2.	Цикл планирования и отчетности .....	56
1.3.	Нормативная база .....	56
1.4.	Внутренний контроль и управление рисками .....	57
1.5.	Управление изменениями .....	57
1.6.	Кампании в новых направлениях международной повестки .....	58
<b>2.</b>	<b>Развитие бренда .....</b>	<b>58</b>
2.1.	Присутствие в медиа и ключевых форумах .....	59
2.2.	Маркетинг .....	60

2.3. Мероприятия.....	61
2.4. Популяризация науки .....	61
<b>3. Проектное управление .....</b>	<b>62</b>
<b>4. Административные сервисы, операционная деятельность .....</b>	<b>63</b>
4.1. Управление бизнес-процессами.....	63
4.2. Операционные сервисы .....	63
<b>5. ИТ-инфраструктура и сервисы .....</b>	<b>64</b>
<b>6. Финансовые ресурсы .....</b>	<b>65</b>

# РЕЗЮМЕ

Сколковский институт науки и технологий создан в октябре 2011 года в сотрудничестве с Массачусетским технологическим институтом как университет новой модели для подготовки лидеров в науке, технологиях и бизнесе, проведения исследований мирового уровня и разработки технологий, направленных на решение важнейших проблем, стоящих перед Россией и миром.

Начиная с нуля – без профессоров, студентов и кампуса, сегодня Сколтех в числе лучших молодых университетов мира согласно рейтингам Nature Index и Research.com. Уникальный путь развития включал несколько этапов.

На этапе становления (2011 – 2015 гг.) были созданы первые ЦНИО<sup>1</sup>, Центр предпринимательства и инноваций, внедрены международные практики подбора профессоров и студентов, разработана образовательная модель. Стратегия 2016 – 2020 гг. ставила цели быстрого роста по всем направлениям. Сколтех сформировал исследовательские коллективы высокого уровня, портфолио образовательных программ, востребованное тысячами абитуриентов из России и всего мира. Передовая программа обучения и карьерного развития позволила подготовить выпускников, востребованных крупными компаниями и исследовательскими центрами. Портфолио проектов по грантам и контрактам существенно выросло наряду с расширением сети партнеров, представляющих академические организации, высокотехнологичный сектор и бизнес.

Основываясь на результатах прошлых периодов, Стратегия на 2021 – 2025 годы определяет траекторию устойчивого развития и стремление к достижению результатов высочайшего уровня. В перспективе 2025 года Сколтех видит себя лидером в науке и технологиях, исследовательским и образовательным центром мирового уровня, надежным партнером государства и компаний в определении приоритетов технологического развития и разработке передовых решений в интересах национальной экономики. Необходимое условие достижения целей – приверженность коллектива института высокому качеству результатов и развитию.

Стратегия утверждена в 2020 году. Актуализация проводилась ежегодно с учетом существенных изменений во внешней среде, пересмотра стратегических инициатив и изначального плана их реализации, включения Сколтеха в Федеральный проект «Технологии»<sup>2</sup>. Несмотря на ежегодную актуализацию, Стратегия полностью отвечает первоначальному видению и целям.

---

<sup>1</sup> Центр науки, инноваций и образования

<sup>2</sup> По тексту желтым цветом выделены изменения

Актуализация затронула состав инициатив и КПЭ, пересмотр технологических приоритетов, блок «предпринимательство и инновации», в частности, определены мероприятия по развитию воронки технологических стартапов и повышению стоимости портфеля интеллектуальной собственности. Расширена программа развития кампуса за счет организации новых пространств и сервисов, направленных на поддержание благоприятной среды. В части структуры стратегии, инициативы детализированы по программам, определены целевые значения на 2025 год.

## **МИССИЯ и ВИДЕНИЕ**

### **Миссия – для чего мы созданы**

Сколтех вносит вклад в развитие экономики и общества через накопление и рост академических компетенций, разработку технологий, повышение предпринимательской активности.

### **Видение – какой институт мы строим**

Сколтех работает на фронтире, обеспечивает технологическое лидерство и кадровый суверенитет.

## **КОНТЕКСТ**

### **Модель**

Сколтех создан как институт, который работает на научно-технологическом фронтире, обеспечивает разработку и сопровождает внедрение собственных технологий, подготовку высококвалифицированных кадров и проектных команд в областях, критически важных для технологического лидерства и развития экономики страны.

Сколтех реализует программы на переднем крае науки и технологий в значимых для России и мира областях. Организационная модель поддерживает прикладные

и фундаментальные исследования, что позволяет быстро реагировать на внешние изменения и новые приоритеты, сохраняя при этом динамику развития.

Сколтех определяет будущее. Профессора, исследователи, инженеры и сотрудники находятся в постоянном поиске новых передовых тематик, экспериментируют с моделями и практиками. Это требует высокой квалификации, стремления к профессиональному развитию, скорости и готовности работать на переднем крае.

Уникальная особенность Сколтеха – программа предпринимательства и инноваций. Созданный по модели «тройной спирали», Сколтех интегрирует инновационный компонент в исследования и образование.

Сколтех сохраняет открытость в международной деятельности. Институт привлекает иностранных студентов и специалистов, интегрирован в международное профессиональное сообщество, запускает новые программы сотрудничества по всему миру.

## **Сколтех сегодня**

Сегодня Сколтех сохраняет прочные позиции на национальном и международном уровнях, следуя миссии и видению.

Сколтех – интеллектуальное ядро системы институтов развития, куратором которой выступает группа ВЭБ.РФ. Сколтех объединяет сильные команды по направлениям искусственного интеллекта, наук о жизни и агротехнологий, современных материалов и инженерии, энергоэффективности и энергоперехода, телекоммуникаций, фотоники, перспективных исследований. Экспертиза центров по технологическим направлениям востребована компаниями и органами государственной власти, определяющими приоритеты развития науки и технологий. Сколтех является надежным партнером в планировании и разработке научно-технологических концепций и дорожных карт.

Сохраняя на протяжении нескольких лет лидирующие позиции в рейтингах Nature Index и Research.com, институт сформировал международную репутацию.

Программы магистратуры и аспирантуры привлекают тысячи заявок из России и зарубежных стран. Сохраняется высокий конкурс, Сколтех зачисляет порядка 3% самых талантливых и амбициозных абитуриентов. Программа обучения и развития подтверждает свою результативность – свыше двух тысяч выпускников продвигаются по карьерной лестнице в ведущих высокотехнологичных компаниях и научно-исследовательских институтах, некоторые создали и развивают собственные технологические стартапы.

Как ключевой элемент ИЦ "Сколково" Сколтех вносит вклад в экосистему через создание стартапов и сотрудничество с международной гимназией, где профессора и исследователи охотно делятся со школьниками последними достижениями науки, а также приводят и своих детей на обучение. Новая программа сотрудничества начата со школой Сколка.

Сколтех реализует программу популяризации науки, включающую открытые лекции, практические семинары, экскурсии в лаборатории.

Опираясь на накопленные результаты и компетенции, Сколтех готов к следующему шагу. Залог успеха в реализации стратегии – вовлеченность и приверженность команд и каждого сотрудника, поддержка стейкхолдеров – государственных органов, учредителей, Попечительского совета, ключевых партнеров.

## SWOT-анализ

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
Высококвалифицированный персонал, мультикультурная англоязычная среда Высокий уровень публикационной активности, международное признание <sup>3</sup> Благоприятная среда для преподавания и обучения, высокий уровень студентов Технологическая экспертиза по ряду направлений Кампус мирового уровня, отмеченный международной наградой	Санкции SDN Отсутствие единого понимания и разделения коллективом Сколтеха целей Недостаточная численность профессоров по ряду направлений, слабый фокус на прикладные проекты и проекты по инженерным тематикам, предпринимательство Бизнес-процессы, бюрократия Отсутствие собственного общежития и полноценных спортивных объектов
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
Рост потребностей государства и компаний в разработке собственных технологий Возросшее внимание к развитию университетов в регионах РФ и регионов в целом, программы институтов развития	Рост ресурсов и компетенций конкурентов в привлечении талантов Ограниченные возможности трудоустройства в РФ по отдельным специальностям, отток талантов

<sup>3</sup> Рейтинги Nature Index (2019, 2021), Research.com (2021, 2022)



Участие учредителей и  
Попечительского совета в развитии  
института  
Вклад выпускников  
Цифровизация

Изменения в государственном  
регулировании, экономике.  
Сокращение финансирования  
Геополитическая напряженность

## **Факторы, влияющие на контекст**

На фоне сохраняющейся волатильности человеческого капитала приоритетами кадровой политики будут меры удержания персонала, развитие организационных компетенций по проведению изменений и адаптации. Возможности привлечения студентов и специалистов ограничены, особенно из стран ЕС и США.

Растущая фрагментация международной повестки влияет на инициативы и проекты на государственном и институциональном уровнях, что требует пересмотра направлений сотрудничества.

Государственное финансирование выделяется преимущественно на проекты по направлениям технологического суверенитета: искусственный интеллект, передовые материалы и другие. Крупные компании пересматривают инвестиционные программы, выделяя финансирование на проекты по созданию конечных продуктов либо проекты с высоким УГТ<sup>4</sup> в целях быстрого восполнения потребностей в технологиях, материалах и оборудовании под санкциями. Участие в таких проектах потребует от Сколтеха наращивания потенциала по направлениям, где на данный момент отмечается нехватка компетенций и ресурсов.

Сохраняется рост конкуренции на рынке образования. Университеты проводят агрессивные кампании по привлечению талантов, предоставляя конкурентные условия для обучения и работы наряду с исследовательской инфраструктурой высокого уровня. Среди конкурентов появились ИТ-компании, предлагающие краткосрочные программы. Новые тренды наблюдаются в сегменте дополнительного образования, традиционно сильного программами для управленческих кадров. Российские компании показывают устойчивый спрос на обучение по инженерии и перспективным направлениям развития технологий.

---

<sup>4</sup> Уровень «готовности» технологии

При текущем состоянии экономики сохраняется риск сокращения финансирования по всем источникам. Реализация стратегии, включая развитие инфраструктуры кампуса, потребуют роста внешнего финансирования и его диверсификации. Сколтех планирует увеличить объем финансирования по контрактам с высокотехнологичными компаниями, а также финансирования по проектам, выполняемым в регионах РФ. Вместе с тем Сколтех по-прежнему рассчитывает на стабильное финансирование из средств федеральной субсидии, которая остается основным источником бюджета.

## СТРАТЕГИЯ 2021 – 2025

### Стратегические цели и образ результата

Основной принцип стратегии – **высокое качество результатов как условие влияния на развитие науки и технологий**. Сколтех ставит четыре цели, служащие основой для определения стратегических инициатив, поддерживающих мероприятий, распределения ресурсов и постановки целевых значений на 2025 год.

01

Проведение передовых исследований по шести приоритетным направлениям развития

02

Влияние на национальную экономику через внедрение результатов исследований, разработку технологий, создание стартап-компаний

03

Подготовка лидеров в международном университете в России – выборе № 1 для талантливых студентов

04

Благоприятная среда и условия для достижения высоких результатов и развития талантов

Итог выполнения стратегии напрямую связан с результатами по стратегическим целям. Ниже приводится резюме результатов, которые будут достигнуты за пять лет (накопительный итог).

Как **академический институт мирового уровня**, Сколтех ведет научную деятельность по выбранным направлениям и сотрудничает с ведущими зарубежными и российскими университетами. В рамках стратегии Сколтех обеспечит присутствие в престижных международных журналах и конференциях (топ-10% журналов по предметным областям (Scimago), конференции в области искусственного интеллекта уровня A\*). В общей сложности за пять лет будет опубликовано не менее 1500 работ. Сколтех сохранит лидирующие позиции в рейтинге топ-100 молодых университетов мира (Nature Index). Также будет создана система самостоятельного присуждения ученых степеней: не менее 100 молодых ученых получат престижную степень Сколтеха.

Как **институт, сфокусированный на разработке передовых технологий**, Сколтех усилит роль в технологическом развитии страны. Не менее пяти крупных технологических программ по приоритетным направлениям будут реализоваться с участием Сколтеха. Общий портфель проектов НИОКР, выполняемых совместно с высокотехнологичными компаниями, достигнет 10 млрд. рублей. Вклад в российскую экономику<sup>5</sup> достигнет 100 млрд. рублей, в том числе за счет создания профессорами, исследователями, инженерами, студентами и выпускниками не менее 95 новых стартапов, а значит – новых продуктов, сервисов и рабочих мест.

Предлагая высококонкурентное образование по перспективным направлениям науки и технологий, Сколтех станет **университетом первого выбора** для талантливых студентов. Процент принятия предложений на обучение абитуриентами, успешно прошедшими конкурсный отбор, достигнет 95%. Образовательное портфолио будет дополнено как минимум двумя программами бакалавриата, траекторией «стартап как диплом» в магистратуре и траекторией ускоренного обучения «2+3 PhD». За пять лет Сколтех подготовит не менее 1700 сильных выпускников, что будет подтверждаться высоким процентом трудоустройства после обучения (не менее 95% в течение 4 месяцев после выпуска). Не менее 70% выпускников пополнят кадры национального сектора исследований и разработок, в том числе по таким востребованным на сегодня направлениям, как искусственный интеллект, новые материалы и инжиниринг, фотоника, энергетика, нефть и газ. Кроме того, Сколтех станет ключевым центром по реализации программ ДПО для среднего и высшего руководства высокотехнологичных компаний, объем средств по соответствующим контрактам достигнет порядка 100 млн. рублей в год.

---

<sup>5</sup> методика расчета РЭШ

Как университет, поддерживающий благоприятную среду для развития талантов, Сколтех укрепит бренд работодателя, что важно для устойчивого позиционирования среди целевых аудиторий. Рост показателей по удержанию персонала, удовлетворенности сотрудников, интересу к вакансиям, будут отражать результативность кадровой политики.

Не менее важно обеспечить поддержку и участие стейкхолдеров в привлечении финансовых и иных ресурсов для развития института. Достижение результатов и информирование о них необходимы для того, чтобы ключевые стейкхолдеры стали амбассадорами бренда Сколтеха.

## Ключевые показатели

Наименование показателя	Накоп. итог 2021 – 2025 гг.
Число публикаций в престижных международных изданиях и трудах конференций	1500
Экономика Сколтеха (млрд. руб.)	>100
Стартапы Сколтеха	95
Число выпускников	1700 ± 5%
Выпускники, вовлеченные в инновационный и научно-образовательный сектора экономики РФ	70%

Ввиду планируемого перехода на Федеральный проект «Технологии», начиная с 2025 года устанавливается стратегический показатель «Результаты интеллектуальной деятельности (изобретения, полезные модели промышленные образцы)»<sup>6</sup> с целевым значением на 2025 год – 20 ед.

### Методика расчета ключевых показателей

#### Число публикаций в самых престижных

Публикации, аффилированные Сколтеху (в авторстве (соавторстве) указаны профессора, исследователи или студенты), в журналах, отнесенных к топ-10% по соответствующим

<sup>6</sup> Методика в проработке, будет утверждена Минфином России в 1 кв. 2025 года.

## изданиях и трудах конференций

предметным областям (Scimago), конференциях в области искусственного интеллекта уровня А\*, журналах первого квартала по инженерным тематикам

### Экономика Сколтеха<sup>7</sup>

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| (A)<br>Основной эффект    | (1) “Прямой эффект” = доходы института за вычетом затрат на поставщиков товаров и услуг  |
|                           | (2) “Эффект поставщиков” = эффект от средств, потраченных на закупки, с учетом цепочек создания добавленной стоимости в смежных отраслях (мультипликативный эффект)                |
|                           | (3) “Эффект зарплат” = траты сотрудников с учетом эффекта на смежные отрасли экономики   |
|                           | (4) “Эффект трат студентов” = траты студентов с учетом эффекта на смежные отрасли экономики  |
| (B)<br>Премия выпускников | (5) “Премия выпускников” = суммарная премия (“надбавка к доходу за диплом Сколтеха” всех работающих в оцениваемый год когорт выпускников)  |
| (C)<br>Коммерциализация   | (6) “Эффект лицензий” = оценка стоимости продукции (в терминах добавленной стоимости), произведенной в оцениваемый год благодаря лицензиям Сколтеха                                |
|                           | (7) “Эффект контрактов” = эффект на экономику от исследований, произведенных Сколтехом для промышленных заказчиков   |
|                           | (8) “Эффект программ ДПО” = эффект на экономику благодаря знаниям, транслируемым через ДПО   |
| (D)<br>Создание компаний  | (9) “Эффект стартапов” = оценка стоимости продукции (в терминах добавленной стоимости), произведенной в оцениваемый год предприятиями, созданными университетом и его выпускниками |

### Стартапы Сколтеха

Юридические лица, получившие поддержку институтов инновационного развития в рамках механизма «бесшовности», юридические лица, получившие статус участника проекта «Сколково», юридические лица, имеющие статус "малая технологическая компания" (МТК), при участии в капитале таких юридических лиц Сколтеха, его студентов, аспирантов, выпускников, научных работников, профессорско-преподавательского состава и иных исследователей, нарастающим итогом

<sup>7</sup> Методика разработана РЭШ, учредителем и многолетним партнером Сколтеха.

<b>Число выпускников</b>	Число выпускников программ магистратуры, программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (в том числе PhD-программ) Сколтеха в отчетном периоде.
<b>Выпускники, вовлеченные в инновационный и научно-образовательный сектора экономики РФ</b>	Отношение числа выпускников программ магистратуры, программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (в том числе PhD-программ) Сколтеха в отчетном периоде, вовлеченных в инновационный и научно-образовательный сектора экономики РФ, к общему числу выпускников Сколтеха, завершивших обучение в отчетном периоде.

## Параметры модели

Параметры модели включают численность академического персонала, обучающихся и выпускников, научно-технологическую организационную структуру, а также базовые концепции центров науки, образования и инноваций, проектных центров, образовательных программ.

По замыслу Сколтех небольшой университет, в этой связи параметры определены в поддержку данной модели. В контексте глобальной неопределенности и санкционных ограничений, по многим параметрам прогнозируется умеренный рост, что позволит сохранить качественные характеристики, а также восполнить потери, которые институт понес в 2022 году.

Параметр	2023	2025	Параметр	2023	2025
Приоритетные направления развития	6	6	Профессора	130	150
ЦНИО	10	10	Исследователи и инженеры	700	800
Проектные центры	5	5	Обучающиеся	1100	1100
Программы бакалавриата, магистратуры, аспирантуры	23	28	Ежегодный выпуск	340	285
Программы ДПО	20	30	Выпускники (накоп. итог, 2015 – 2025)	2000	2700

## Приоритетные направления развития

Сколтех продолжит развитие академических и технологических компетенций по шести направлениям, которые определены как стратегические приоритеты научной, научно-технической, инновационной и образовательной деятельности. В 2021 году институт актуализировал тематику, в связи с чем приоритетные направления в рамках текущей стратегии меняться не будут.

Искусственный интеллект	Современные материалы и инженерия	Телекоммуникации, фотоника и квантовые технологии
Науки о жизни, агротехнологии	Энергоэффективность и энергопереход	Перспективные исследования

## Центр науки, инноваций и образования (ЦНИО)

ЦНИО является ключевой структурной единицей, реализующей пятилетнюю программу развития в области исследований, образования и инноваций. Базовая концепция ЦНИО, заложенная при создании Сколтеха, сохраняется. ЦНИО имеет "критическую массу" профессоров и исследователей для достижения лидирующих позиций по направлению (направлениям) специализации. ЦНИО ведет широкую программу исследований, что позволяет самостоятельно реализовывать образовательную программу. Профессорско-преподавательский состав в ЦНИО объединен образовательной программой, в то время как исследовательские интересы могут существенно различаться. ЦНИО нацелен на передачу знаний и решений компаниям и обществу в целом.

## Проектный центр

Проектный центр создается для решения технологических задач по направлению (направлениям), отвечающим интересам национальной экономики. Профессора проектного центра объединены прикладной задачей, в то время как участие в образовательной деятельности опционально. Проектный центр ориентирован на разработку технологий с УГТ 6 и выше.

## **Образовательная программа**

Образовательные программы отвечают тематикам приоритетных направлений, сочетают фундаментальные предметы и прикладные исследования, проекты в области предпринимательства, развитие профессиональных и личностных компетенций. Важное значение имеет непрерывное совершенствование программ с учетом запросов и ожиданий студентов, задач индустрии, трендов на рынке образовательных услуг, а также глобальных тенденций в развитии науки и технологий. Новые программы и траектории будут открываться с учетом актуальности, ресурсов, востребованности в выпускниках со стороны работодателей, наличия сильных партнеров.

## **Профессора и исследователи**

Высокие международные стандарты в привлечении и отборе кандидатов на позиции профессорско-преподавательского состава позволили сформировать ключевой персонал в большинстве центров. С учетом задачи формирования проектных команд, избрание профессоров будет более прицельным.

В период 2021 – 2023 гг. новый найм был ограничен, с 2024 года планируются расширить число конкурсов на позиции профессоров и исследователей. Целевая доля иностранных профессоров – порядка 20%, доля профессоров на условиях полной занятости – более 90%. В структуре академического персонала сохраняется целевое значение по младшим исследователям (65%). Новые позиции будут открыты в рамках конкурсов, в том числе финансируемых из средств грантов.

## **Студенты и выпускники**

С учетом прогноза по объему федеральной субсидии, ежегодный набор составит порядка 300 обучающихся (бакалавриат, магистратура, аспиранты). Пилотный набор в бакалавриат запланирован на 2023 и 2024 год в рамках совместных программ с университетами-партнерами. Профессора Сколтеха будут играть ключевую роль в погружении студентов в передовую исследовательскую деятельность и реальные проекты центров.



Контингент студентов составляет 1100-1200 человек, что позволяет сохранять показатель «Число студентов в расчете на профессора» на уровне, необходимом для качественного преподавания, обучения и исследований. Целевая доля иностранных студентов – порядка 20%, аспирантов в контингенте студентов – 45%.

Ежегодный выпуск составит порядка 285 студентов. Процент трудоустройства выпускников сразу после выпуска составляет порядка 95%.

## **Реализация стратегии**

Стратегия структурирована по инициативам, которые, в свою очередь, включают программы – конкретные действия. Также стратегия определяет поддерживающие мероприятия, необходимые для достижения стратегических целей.

Базовый план-график включает два этапа. Первый этап (2021 – 2023 гг.) предполагает выполнение значительной части плана строительства лабораторий, релокацию центров в кампус, пересмотр программы исследований и разработок, пилотный запуск бакалавриата. На втором этапе (2024 – 2025 гг.) Сколтех расширяет программы бакалавриата, становится лучшим университетом для талантливых студентов в России. Экономика Сколтеха достигнет 100 млрд. рублей.

Управление стратегией осуществляют коллегиальные органы, рабочая группа по стратегии, а также ответственные по каждой инициативе. В частности, Попечительский совет контролирует общий ход реализации и выполнение показателей, Ученый совет контролирует выполнение программ центров. Рабочая группа по стратегии определяет целевые ориентиры и приоритеты по формированию бюджета. Ответственные по инициативам определяют ежегодные операционные показатели и план мероприятий совместно с профильными командами.

Команды и персонал института имеют существенное значение не только для стратегии, но и Сколтеха в целом. Проектные команды ведут разработку технологий, научные группы проводят исследования, результаты которых влияют на общество и глобальные вызовы. Стартап-команды студентов, профессоров и исследователей, развивают культуру и среду предпринимательства. Кросс-функциональные команды администрации определяют и внедряют решения по совершенствованию организационной деятельности и операционных процессов.

С учетом предыдущего опыта, а также недавних событий, которые показали, насколько существенно могут поменяться первоначальные цели, Сколтех будет уделять особое внимание качеству планирования и управления. Годовые планы с

четкими и измеримыми целями, распределением ответственности и ресурсным обеспечением, будут разработаны по каждой инициативе. Одновременно будут реализованы меры повышения управленческой культуры, включающие проведение регулярных кросс-функциональных сессий.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

### 1. Исследования мирового уровня

**Цель:** укрепление репутации исследовательского института мирового уровня за счет проведения передовых исследований по шести приоритетным направлениям

Исследовательский центр мирового уровня определяется результатами, оказывающими влияние на развитие общества и заметными в глобальном масштабе. Это требует критической массы высококвалифицированных профессоров и исследователей, талантливых и мотивированных студентов, современной исследовательской инфраструктуры, эффективной системы управления и финансовой устойчивости. За последние годы Сколтех добился результатов по развитию центров мирового уровня и сети академических партнеров. Высокий уровень исследований отражен в лидирующих позициях в международных рейтингах, престижных наградах ученых.

Сегодня институт ставит задачу по укреплению исследовательского профиля и международной репутации. В контексте ограничений и санкций, которые повлияли на программы сотрудничества, исследовательский коллектив, функционирование инфраструктуры, крайне важно сфокусироваться не только на сохранении, но и развитии интеллектуальной международной среды.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Публикации в журналах Nature Index, конференциях ИИ уровня A*	150
Публикации в журналах Q1	65%
Публикации в соавторстве с зарубежными партнерами	60%

Приглашенные исследователи (позиции в год)	10
Новые внутренние гранты Сколтеха (в год)	10
Активное портфолио академических партнерств	20
Присужденные степени кандидата / доктора наук (накопит. итог)	100
Сумма активных грантов, млрд. рублей	>1.0

## 1.1. Программы центров

**Задача:** поддержание уникального исследовательского портфолио, позиционирующего Сколтех как исследовательский центр мирового уровня

Исследовательская программа Сколтеха строится вокруг шести приоритетных направлений, которые являются стратегическими приоритетами. Направления служат основой для формирования критической массы исследователей, а также позиционирования результатов во вне.

Исследовательские цели центров определены в соответствующих программах. В 2023 году центры провели их актуализацию, представив предложения Ученому совету. Каждая программа устанавливает приоритеты, коллективы исполнителей (лаборатории), индикаторы по числу публикаций, объему грантов, международному сотрудничеству.

Оценку результатов программ проводит Ученый совет на ежегодной основе. Внешняя экспертная оценка проводится раз в 4 года и запланирована на 2025 год.

Индикаторы: согласно программам центров (объем грантов, публикационная активность).

## 1.2. Программа приглашенных исследователей

**Задача:** обогащение исследовательской среды через запуск программы, направленной на привлечение ученых из ведущих университетов и центров

В условиях геополитической напряженности и ограничений, связанных с международным присутствием, Сколтех открывает программу приглашенных исследователей в целях формирования устойчивого пула высококвалифицированных специалистов из ведущих университетов и исследовательских центров. Целевым результатом такой программы будет укрепление компетенций научных групп, появление новых тематик, формирование основ для новых проектов и программ сотрудничества. Одновременно, приглашенные специалисты будут участвовать в образовательной деятельности (новые курсы, исследовательские проекты). Также программа направлена и на повышение узнаваемости бренда Сколтеха.

Индикаторы: число приглашенных исследователей в год, совместные публикации, вклад в образовательные программы, участие в R&D-проектах.

### **1.3. Внутренние гранты**

**Задача: развитие исследовательской деятельности через запуск новых проектов и совместных инициатив как между группами внутри Сколтеха, так и с внешними партнерами**

Программа внутренних грантов будет реализовываться в качестве механизма поддержки проектов индивидуальных исследователей, научных групп, молодых профессоров, а также для покрытия расходов, связанных с публикацией работ в престижных международных журналах и участием в крупных конференциях. Отбор заявок будет осуществляться внутренней экспертизой, включая Комитет по исследованиям и инновациям. Общая концепция программы и условия участия будут разработаны, программа будет реализовываться с 2024 года.

Также планируется проведение конкурсов на поддержку программ исследований с партнерами в России и за рубежом. Целевым форматом таких программ является самостоятельное финансирование научных групп соответствующей стороной, академический обмен исследователей и студентов. Выбор проектов будут проводить эксперты, представляющие каждую сторону.

Индикаторы: объем грантов, число присужденных грантов, показатели публикационной активности, междисциплинарные и прикладные проекты.

## **1.4. Самостоятельное присуждение ученых степеней**

**Задача: укрепление научной репутации Сколтеха через запуск системы самостоятельного присуждения ученых степеней (кандидат наук / доктор наук). Рост числа молодых ученых, получивших степень Сколтеха**

Научная репутация отражается не только в публикационной активности, грантах и сети партнеров, но и в престиже ученой степени, которую институт присуждает за высокий уровень результатов.

Право самостоятельного присуждения степеней кандидата наук / доктора наук, предоставленное недавно Сколтеху, будет реализовано с 2023 года. Ученые степени будут признаваться в России, что, в свою очередь, позволит молодым ученым без ограничений принимать участие в грантовых конкурсах российских фондов. Соответствующие политики и процедуры вступят в силу уже в 2023 году, также будут сформированы комитеты по присуждению степеней. Возможность получения степени Сколтеха будет широко анонсирована аспирантам и внешним соискателям. Возможность получения степени доктора наук будет преимущественно анонсирована младшему профессорско-преподавательскому составу Сколтеха.

Индикаторы: число присужденных степеней (2023 – 2025 гг.), научные специализации, по которым Сколтех вправе присуждать степени, число внешних соискателей.

## **1.5. Стратегические академические партнерства**

**Задача: расширение академических партнерств в России и за рубежом, реализация взаимовыгодных программ, выход на новые направления международной деятельности**

Как университет, открытый к сотрудничеству, Сколтех развивает партнерские программы, которые обогащают тематику исследовательских проектов, что, в свою очередь, способствует повышению качества результатов и росту компетенций.

Сколтех продолжит расширение академического сотрудничества, руководствуясь принципами селективности и паритета в запуске новых проектов. Среди целевых форматов – совместные лаборатории, исследовательские инициативы, совместные грантовые заявки, академический обмен, конференции, научное со-руководство. В качестве новых регионов международной деятельности определены КНР, Индия, ОАЭ, страны БРИКС и страны MENA, Юго-Восточная Азия. Также планируется привлечение зарубежных партнеров к участию в крупных грантовых программах, в частности, программе мегагрантов.

Индикаторы: активное портфолио программ сотрудничества, совместные публикации, совместные проекты.

## **1.6. Сопровождение грантовых проектов**

**Задача: обеспечение качественной и эффективной поддержки по участию научно-педагогических работников в программах внутренних и внешних грантов**

Исследовательская деятельность Сколтеха реализуется при существенной грантовой поддержке, общий объем которой превышает 1 млрд. рублей. Рост финансирования, в том числе за счет участия в крупных программах (в частности, мегагранты) сохраняется в качестве приоритета наряду с повышением процента выигранных заявок.

В этих целях будет реализована программа для молодых ученых по подготовке заявок. Планируется, что в качестве экспертов программы будут привлечены профессора, обладающие опытом подготовки успешных заявок и оценки заявок (членство в экспертных группах).

Запланирован пересмотр административных процессов в целях выделения направлений, требующих оптимизации, повышения эффективности и качества, что позволит обеспечить клиентоориентированность и снизить нагрузку с руководителей грантов.

Среди других мер – информационная поддержка академического сообщества и индивидуальные консультации Департамента сопровождения исследовательских инициатив по планируемым внутренним и внешним конкурсам.

Индикаторы: грантовое финансирование, % успешных заявок, эффективность административного сопровождения грантов с суммой финансирования свыше 25 млн. рублей в год.

## 1.7. Исследовательская инфраструктура

**Задача:** развитие исследовательской инфраструктуры для поддержки программ исследований и разработок по всем приоритетным направлениям, обеспечение качества и эффективности операционного управления инфраструктурой

Необходимым условием высокого качества исследований является передовая инфраструктура. Несмотря на то, что Сколтех имеет первоклассные лаборатории и уникальное оборудование, дальнейшее развитие инфраструктуры требует, прежде всего, организации процессов закупок и обслуживания оборудования в условиях санкционных ограничений.

Для решения этой задачи создается специализированный сервисный центр, который будет проводить диагностику и обслуживание оборудования, обучение инженеров, координировать приобретение и хранение компонентов в целях создания резерва для ремонта сложных и критически важных устройств и установок. Одновременно планируется создание и развитие исследовательской инфраструктуры с привлечением партнеров на новых направлениях (лаборатории и иные форматы).

Ключевым приоритетом остается завершение программы строительства лабораторий. Расширение строительства запланировано по стратегическим направлениям и будет финансироваться, преимущественно, из средств федеральной субсидии.

Внедрение единых стандартов доступа к инфраструктуре, механизмом учета загрузки оборудования, сертификация и аттестация лабораторий по стандартам ISO 9001, позволят обеспечить высокий уровень операционной эффективности.

Индикаторы: загрузка оборудования, объем внешних контрактов, объем оборудования в управлении, новое оборудование, введенное в эксплуатацию.

## 2. Разработка технологий

**Цель:** влияние на развитие национальной экономики через ключевую роль в крупных технологических инициативах, программах с участием высокотехнологичных компаний

Сколтех сформировал прочную репутацию по ряду наукоемких направлений, в которых реализуются проекты, направленные на развитие науки, технологий и образования в Российской Федерации. Такими направлениями являются искусственный интеллект, технологии 4G / 5G, добыча углеводородов, новые материалы, фотоника, накопители энергии, агротехнологии.

Технологическая экспертиза Сколтеха будет представлена в реализации проектов прикладных исследований и разработок, трансфере технологий, разработке стратегических концепций развития науки и технологий, рабочих группах, аналитических обзорах для органов государственной власти.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Годовой объем средств по контрактам НИОКР (млрд. рублей)	2.0
Новые крупные технологические программы, начатые к реализации с участием Сколтеха (ед.)	2

### 2.1. Технологические программы центров

**Задача:** реализация программ разработки и внедрения технологий, усиление роли в государственных программах, выполнение проектов с высокотехнологичными компаниями

Стратегия определяет направления, по которым Сколтех станет ключевым носителем технологических компетенций и экспертизы в Российской Федерации в перспективе 2025 года:



Технологии хранения энергии	Фотоника и связанные технологии	ИИ и передовые цифровые технологии	Арктические технологии
Нейротехнологии	Технологии беспроводной связи	Космические технологии гражданского назначения / Технологии для гражданских беспилотных авиационных систем	Агротехнологии
Новые конструкционные материалы	Технологии добычи углеводородов		Масс-спектрометрия

Программы центров включают задачи по проведению исследований и разработок, укреплению репутации института как ключевого партнера в разработке и реализации крупных программ, в том числе в рамках федеральных проектов. Программы центров будут способствовать и развитию инженерной культуры наряду с исследовательской.

Индикаторы: показатели, указанные в программах центров (разработка технологий, трансфер технологий, объем внешнего финансирования по контрактам НИОКР).

## 2.2. Программа «посевного» финансирования

**Задача:** создание инструмента поддержки для запуска технологических проектов и инициатив

Программа «посевного финансирования» будет служить инструментом поддержки проектов, направленных на разработку решений (УГТ >4), оказывающих существенное влияние на развитие национальной экономики. Целевая тематика проектов отвечает приоритетным технологическим направлениям (программа 2.1 стратегии).

Предполагается, что «посевное» финансирование будет использовано на создание новых высокотехнологических лабораторий, в том числе совместно с компаниями, а также запуск проектных центров. Решение о поддержке проектов и выделении финансирования будет принимать рабочая группа по стратегии на основе заключения Комитета по исследованиям и инновациям. Базовые критерии

включают целевой УГТ, новизну технологии, возможности коммерциализации, а также заинтересованность в технологии со стороны стейкхолдеров.

Индикаторы: число поддержанных проектов.

### **2.3. Экспертная роль в научно-технологических программах**

**Задача: формирование репутации надежного центра экспертизы по направлениям, отвечающим национальным технологическим приоритетам, для органов государственной власти и высокотехнологичных компаний**

Сколтех продолжит расширять участие в планировании и запуске крупных государственных инициатив, программ и проектов, прежде всего, по направлениям технологического суверенитета. Основные форматы такой работы:

- аналитическая поддержка в разработке и реализации инициатив (проектов и программ, дорожных карт) в области науки и технологий с учетом анализа глобальных трендов, текущего статуса и возможностей Российской Федерации,
- непосредственное участие в реализации программ, в том числе организация научно-исследовательских групп для комплексных инициатив и проектов по разработке сквозных технологий,
- ключевая роль в создании технологических коопераций с университетами и компаниями в разработке и реализации крупных программ, в том числе программ в интересах промышленности.

Также Сколтех продолжит оказывать консультационные услуги высокотехнологичным компаниям, университетам, регионам Российской Федерации в разработке и реализации комплексных инициатив, содержащих технологические компоненты.

Индикаторы: число рабочих групп / советов по крупным научно-технологическим программам с участием Сколтеха.

### 3. Развитие предпринимательской среды

**Цель:** развитие инновационной экосистемы Сколтеха через программы и инструменты, направленные на рост портфолио высокотехнологичных стартапов, повышение стоимости портфеля ИС, расширение бизнес-возможностей

Предпринимательство и инновации являются частью миссии и модели Сколтеха. На сегодня портфель стартапов включает более 100 компаний, в основном, это «основные» стартапы<sup>8</sup> (далее по тексту – основные стартапы). Портфель ИС включает более 150 патентов, авторских прав и товарных знаков. Основные стартапы и объекты ИС рассматриваются как независимые проекты, имеющие определенную стоимость, стратегию коммерциализации.

Развитие инновационной экосистемы и культуры предпринимательства, в дополнение к исследованиям и образованию, требует эффективных инструментов. В этой связи, будет продолжена программа стипендий для предпринимателей, программы инкубации и менторской поддержки, трансляционные исследования наряду с внедрением благоприятной политики распределения роялти / выручки для изобретателей, разрешением конфликта интересов аффилированных лиц в отношении создания стартапов и инвестирования рабочего времени в их развитие.

Целевая модель коммерциализации предполагает лицензирование ИС в основные стартапы, которые будут развивать бизнес, одновременно увеличивая роялти Сколтеху от лицензированной ИС. По достижении зрелости и успеха на рынке такая стартап-компания обеспечит справедливое распределение денежных стимулов / компенсаций Сколтеху и аффилированным лицам.

Внедрение модели требует следующих решений:

- лицензирование ИС в значительной степени предпочтительнее продажи ИС в связи со сложностями проведения справедливой оценки активов.
- модель лицензирования ИС предусматривает небольшие авансовые платежи, основанные на затратах, за которыми последуют роялти. Условия лицензирования будут связаны с принадлежностью стартапа к Сколтеху. В частности, наиболее выгодные условия получат

---

<sup>8</sup> юридическое лицо, отвечающее двум критериям: 1) пройдена экспертиза в экосистеме организаций, участвующих в создании и развитии механизма бесшовной интеграции мер поддержки инновационной деятельности, а также, 2) лицо создано аффилированными лицами (студенты, аспиранты, выпускники, научные работники, профессорско-преподавательский состав, иные исследователи).

основные стартапы-резиденты Сколково. Менее выгодные условия будут предложены стартапам, основанным аффилированными лицами Сколтеха, при этом, стартапы не являются резидентами Сколково.

- Прямая продажа ИС возможна исключительно на основе всесторонней оценки. Альтернативой может быть обмен ИС на долю в уставном капитале компании. При этом условия сделки будут зависеть от уровня аффилированности стартапа. Сложные случаи рассмотрит Комитет по оценке ИС.
- Сколтех делает выбор в пользу участия в стартапах через лицензирование ИС, а не владение акциями из-за потенциального конфликта интересов аффилированных лиц. Тем не менее, владение и приобретение долей в капитале компаний полностью не исключены и могут иметь место в исключительных случаях (в частности, обоснованные предложения от стартапов, которые хотели бы обменять доли в капитале либо на использование активов Сколтеха (например, оборудование), либо получить лицензию на ИС.
- Сколтех обеспечит разрешение конфликта интересов аффилированных лиц, которые примут решение о создании основных стартапов. Сложность данной задачи связана с тем, что аффилированное лицо, которое начинает работать в стартапе, будет меньше участвовать в исследованиях и разработках. Разрешения будут даны после всестороннего анализа всех обязательств, которые позволят убедиться в том, что только ИС, созданная независимой командой стартапа, регистрируется в стартапе, в то время как ИС, созданная в Сколтехе, регистрируется в Сколтехе.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Число защит (траектория «стартап как диплом»)	15
Проекты «Мастерской инноваций», которые проходят в следующий этап «воронки» стартапов	20
Основные стартапы Сколтеха (накоп. итог)	150
Активное портфолио ИС	>150
Число грантов по программе трансляционных исследований	10
Доход от лицензирования (млн. рублей)	50
Выручка стартапов, аффилированных со Сколтехом (млрд. руб.)	2.0

### 3.1. Образование для будущих предпринимателей

**Задача:** развитие образовательной программы в области предпринимательства за счет новых элементов по развитию лидерства в инновационной сфере. Запуск траектории «стартап как диплом»

Образовательная программа в области предпринимательства реализуется на принципах, заложенных при ее планировании экспертами МТИ:

- программа в меньшей степени ориентирована на теоретические знания, а в большей степени – рост компетенций лидерства в инновационной сфере. Фактически такой подход – это «могу сделать», что позволяет развивать способности быстрого создания прототипов в ограниченных условиях, командах, имея ресурсы, доступные на данный момент.
- основной метод заключается в обучении, основанном на проектной деятельности в рамках курсов полного цикла: (i) влияние (постановка проблемы + обратная связь), (ii) новизна решения (наука + прототип) и (iii) видение развития (следующие шаги + целевой результат).
- программа начинается с базовых курсов и завершается курсами в областях специализации центров.

Расширение программы планируется по двум направлениям: запуск траектории «стартап как диплом» и расширение образовательного блока в бакалавриате и ДПО.

<b>Текущие элементы</b>	<b>Базовый курс</b>	Флагманская «Мастерская инноваций», объединяющая магистров первого года
	<b>Курсы следующей ступени</b>	Курсы по технологическому предпринимательству, коммерциализации, бизнес-тематикам, созданию прототипов в технологических областях
	<b>Продвинутые курсы</b>	Тематические курсы по предпринимательству (наноматериалы, блокчейн, биомедицина и др.)
<b>Новые элементы</b>	<b>Стартап как диплом</b>	Расширение программы магистратуры за счет возможности создать стартап при поддержке профессора
	<b>Расширение компонента в других программах</b>	Проектные подходы в программах бакалавриата, ДПО, иной образовательной деятельности

Индикаторы: новые образовательные элементы, проекты "стартап как диплом", проекты «Мастерской инноваций» (этапы воронки), данные анонимного опроса студентов о курсах предпринимательства.

### **3.2. Стартап-клуб**

**Задача: развитие культуры предпринимательства и инновационной экосистемы Сколтеха**

Стартап-клуб является неотъемлемой частью любого инновационного центра. Это источник идей и мотивации, площадка обмена идеями, инструмент доработки концепций, место проведения деловых конкурсов. Предполагается, что такой клуб наполнит экосистему Сколтеха широкой сетью экспертов, менторов, инвесторов и профессионалов.

Конкурс студенческих проектов «Triple Point» является прочной основой клуба, при этом будут внедрены новые форматы для поддержания динамичной атмосферы и развития культуры предпринимательства.

Индикаторы: мероприятия с участием >30 человек, стартапы, связанные с клубом, студенты и приглашенные эксперты, инвесторы.

### **3.3. Программа трансляционных исследований**

**Задача: расширение числа стартапов, в которые Сколтех лицензирует ИС**

Программа трансляционных исследований (STRIP) направлена на преодоление разрыва между лабораторными исследованиями и практическим применением полученных результатов в продуктах или процессах, представляющих интерес для высокотехнологического сектора. Обязательным требованием участия в программе является достижение технологии с УГТ >4.

Изначально проекты STRIP были направлены исключительно на создание интеллектуальной собственности. Позже акцент сместился на создание технологических стартапов. В настоящее время акцент смещается дальше –

предполагается лицензирование STRIP-генерируемой интеллектуальной собственности Сколтеха в стартап, также созданный в рамках программы.

Индикаторы: патентные заявки, число проектов с УГТ >4, патенты, лицензированные в стартапы Сколтеха.

### **3.4. Управление интеллектуальной собственностью**

**Задача: управление ИС Сколтеха с фокусом на лицензирование ИС в основные стартапы**

Интеллектуальная собственность является основным инструментом коммерциализации высокотехнологичных идей и проектов Сколтеха, позволяющим защищать права изобретателей, обеспечивать сбалансированную систему денежного вознаграждения и реализовывать проекты на ранних стадиях в экосистеме Сколтеха.

Основным инструментом защиты ИС является патент, благодаря его применимости к большинству высокотехнологичных изобретений и гибкости использования в большинстве бизнес-структур. Авторские права, товарные знаки и коммерческая тайна также оформляются соответствующим образом. Наряду с регулярными процессами (раскрытие информации, оценка, регистрация, документооборот, лицензирование) будут проводиться мероприятия по внедрению целевой модели коммерциализации (лицензирование ИС в основные стартапы).

Индикаторы: общая стоимость активов ИС, рост активов ИС, патенты, доход, полученный от лицензирования (млн. рублей).

### **3.5. Стартапы**

**Задача: развитие портфолио основных стартапов через программы инкубации и акселерации, расширение бизнес-возможностей**

Стартапы остаются ключевым элементом инновационной экосистемы Сколтеха с учетом того, что в отношении патентов невозможно обеспечить справедливую оценку без встраивания в бизнес-модель. Стартапы – оптимальный инструмент как

для аффилированных Сколтеху лиц, так и для Сколтеха, а также фактор повышения стоимости лицензионной ИС.

Программы поддержки будут направлены на развитие основных стартапов, преимущественно компаний, выразивших готовность к приобретению лицензии на ИС Сколтеха. Тем не менее, Сколтех выделяет два других типа стартапов, не отнесенных к «основным», но являющихся результатом института. Первый тип – стартапы, созданные аффилированными со Сколтехом лицами, но не имеющие статус в ИЦ «Сколково». Второй тип – стартапы, не связанные со Сколтехом, но выразившие намерение получить лицензию на ИС Сколтеха.

Инкубация стартапов будет осуществляться в кросс-функциональных и междисциплинарных командах профессоров и студентов. В поддержку данной задачи будет создана база данных по исследовательским компетенциям профессоров и предложениям по созданию инновационных решений.

Возможности по развитию бизнеса будут существенно расширены за счет формирования партнерств с технопарками и инновационными инкубаторами, открытия программ по новым направлениям. Планируется создание портфолио стартапов как маркетингового инструмента для потенциальных партнеров и инвесторов.

Индикаторы: основные стартапы, инвестиции, привлеченные в стартапы.

## **4. Образование: магистратура, аспирантура, ДПО**

**Цель:** развитие образовательного продукта по программам магистратуры, аспирантуры и ДПО, репутация лучшего университета в России по профильным направлениям

Уникальность образовательного продукта Сколтеха обеспечивается целостностью ключевых компонентов: широкий выбор курсов по передовым направлениям, образование в области предпринимательства и инноваций, программа индустриального погружения, возможности участия в прикладных проектах на базе центров.

Сколтех достиг значительных результатов в разработке портфолио программ, конкурентоспособных на мировом уровне. В частности, три программы аспирантуры имеют международную аккредитацию. В то же время, за последние годы многие российские университеты существенно продвинулись за счет привлечения ведущих ученых, разработки курсов и программ на английском языке, сотрудничества с крупными компаниями и зарубежными университетами,



строительства новых кампусов. Все эти факторы требуют от Сколтеха проведения мероприятий, направленных на сохранение качества и одновременно повышение конкурентоспособности и уникальности предлагаемого образовательного продукта.

Пилотный запуск программ ДПО показал высокий спрос со стороны компаний, а также потенциал для роста. Запланировано расширение числа программ в приоритетных технологических областях.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
% отказов принять предложение на обучение в Сколтехе (зачисление)	<8%
Качество набора (дипломы с отличием и пр.)	50%
Процент зачислений (по программе)	<10%
Индекс удовлетворенности (CSI) (качество обучения)	70%
% успешно завершивших обучение по программе	85%
Объем средств по программам ДПО (млн. рублей)	80-100
Выданные дипломы ДПО (за год)	>200

#### 4.1. Разработка программ магистратуры и аспирантуры

**Задача:** формирование конкурентного и уникального портфолио программ магистратуры и аспирантуры, отвечающего запросу компаний и целевой аудитории талантливых студентов

В целях поддержания конкурентности образовательного предложения планируется регулярный пересмотр как портфолио в целом, так и программ с учетом критериев целесообразности, конкурентоспособности, новых трендов, наличия ресурсов, показателей трудоустройства, запроса и ожиданий компаний.

Переход к стратегическому управлению образовательным портфолио будет обеспечен через расширение полномочий Комитета по образовательной деятельности, а также введение процедуры индустриальной «аккредитации»<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Для программ технологического и инженерного профиля партнерство с индустрией включает участие в разработке и актуализации программ, стипендии, стажировки, участие в трудоустройстве. Для академических программ ожидается партнерство с ведущими университетами и исследовательскими центрами.

Новые программы и направления будут открыты по тематикам центров. Одновременно планируется расширить набор курсов по предпринимательству, а также увеличить число исследовательских семинаров.

Новая образовательная траектория «2 + 3 PhD» запускается в пилотном режиме как возможность совместить лучшие курсы магистратуры и исследования в аспирантуре. Также Сколтех внедрит собственные образовательные стандарты, что позволит предлагать новые возможности, например, «стартап как диплом».

Индикаторы: индекс удовлетворенности (CSI) (качество обучения).

## 4.2. Образовательный процесс

### **Задача: обеспечить качество и эффективность образовательного процесса для профессоров и студентов**

Условием успешной реализации образовательной миссии является качественный образовательный процесс, понимание ожиданий студентов и профессоров, консультации и методическая поддержка. В дополнение к регулярным мероприятиям по поддержанию высоких стандартов запланирован пересмотр политик и совершенствование отдельных процедур, расширение информационно-справочной базы для студентов.

Список партнеров по программе «Индустриальное погружение» (летняя практика магистров) будет регулярно обновляться, в том числе за счет привлечения компаний, находящихся на территории ИЦ «Сколково». Повышение результативности программы будет обеспечено за счет более тесного взаимодействия компаний и центров в планировании проектов.

Будут расширены доступы к библиотечным ресурсам, что является сложной задачей ввиду санкционных ограничений. Также планируется развитие пространств библиотеки (видеостудия для студентов, выставочная зона, кафетерий).

Индикаторы: студенты траектории «стартап как диплом», студенты траектории «2 + 3 PhD», CSI (удовлетворенность качеством обучения), партнеры по программе «Индустриальное погружение» (накоп. итог), ежегодный выпуск.

### 4.3. Привлечение абитуриентов

**Задача: привлечение талантливых и амбициозных студентов, имеющих высокий уровень подготовки, потенциал и мотивацию к обучению по передовым программам Сколтеха**

Решение задачи по подготовке специалистов высокого уровня требует привлечения абитуриентов, имеющих сильную подготовку и уровень знаний.

Кампании по привлечению студентов будут расширены в части целевой аудитории, онлайн и оффлайн каналов продвижения. Ценностное предложение для абитуриентов будет дополнено возможностью пройти подготовительные курсы по английскому языку.

Выход на новые образовательные рынки (страны БРИКС, государства Юго-Восточной Азии (ASEAN), страны MENA) предполагает широкую рекламную кампанию, введение целевых стипендиальных программ и программы глобальных партнерств, преимущественно с университетами схожей модели. Данный подход будет реализован как минимум в трех целевых странах в зависимости от геополитического контекста. Также продолжается программа приглашенных студентов, направленная на привлечение талантов из ведущих университетов мира.

Индикаторы: целевые показатели «воронки» процесса поступления, мероприятия по привлечению студентов, % иностранных студентов, % отказов от предложений на обучение в Сколтехе.

### 4.4. Программы ДПО

**Задача: формирование репутации ключевого центра, реализующего программы ДПО по перспективным направлениям науки и технологий**

Переход к экономике знаний требует новых компетенций в наукоемких областях. Сколтех имеет все возможности для создания высококонкурентного продукта: компетенции центров, кампус мирового класса, передовые образовательные технологии.

Портфолио программ ДПО будет сформировано по направлениям искусственного интеллекта и телекоммуникаций, технологий беспроводной связи и интернета

вещей, фотоники, новых материалов, электроэнергетики, энергоперехода и хранения энергии. В отличие от российских университетов, традиционно предлагающих широкий выбор обучения, от открытых лекций до специализированных программ, Сколтех занимает целевую нишу с последующим расширением портфолио программ и ростом выручки.

Результаты пилотного запуска ДПО подтвердили устойчивый спрос на программы Сколтеха, при этом, дальнейший рост и масштабирование продукта требуют инвестиций. Планируется разработка бизнес-модели на принципах операционной устойчивости и диверсификации доходов. В целях организации направления планируется создать центр, который будет реализовывать стратегию продвижения на рынок, осуществлять поиск клиентов, обеспечит стандарты качества, методологическую поддержку и экспертизу по созданию контента.

Индикаторы: число программ, клиенты (частные лица и компании), CSI (индекс удовлетворенности обучением), привлеченное финансирование.

## **5. Уникальный бакалавриат**

**Цель: переход к образовательной модели полного цикла через открытие бакалавриата по перспективным направлениям науки и технологий для талантливых студентов**

Сколтех создавался как исследовательский и предпринимательский университет, реализующий образование уровней «магистратура» и «аспирантура». Предложения по открытию бакалавриата появлялись на ранних этапах, тем не менее, ввиду ограниченного числа профессоров и отсутствия кампуса такой проект был невозможен.

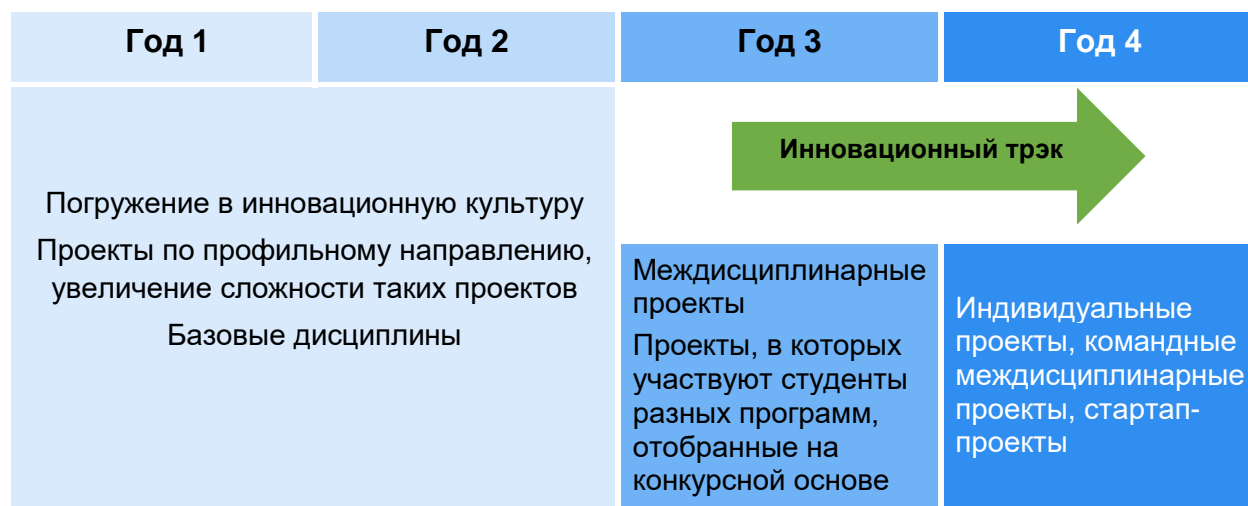
Сегодня Сколтех является полностью функционирующим университетом, готовым открыть бакалавриат, и тем самым, перейти в образовательную модель полного цикла. Бакалавриат позволит «выращивать» своих студентов, начинающих профессиональную траекторию в международной среде. В более широком контексте, запуск бакалавриата будет способствовать развитию образовательной среды всего Сколково: школьное образование в гимназии, а также бакалавриат, магистратура, аспирантура и программы ДПО в Сколтехе.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Программы бакалавриата (сетевая форма)	3
Уровень зачисленных абитуриентов (% с высокими баллами ЕГЭ)	80%
CSI (качество обучения)	70%

## 5.1. Программы бакалавриата

**Задача:** разработка и пилотный запуск программ бакалавриата в сотрудничестве с ведущими российскими университетами

Концептуально бакалавриат не основывается на одной дисциплине. Планируются программы по направлениям интернета вещей и технологий беспроводной связи, искусственного интеллекта, новых материалов, инженерии, нейробиологии. в значительной степени бакалавриат ориентирован на проектные подходы, мультидисциплинарность, а также целевые итоги обучения, отвечающие концепции «CDIO 3.0», в основе которой такие понятия, как «устойчивость», «цифровизация», «акселерация» и «опыт». Бакалавриат будет реализовываться совместно в ведущими национальными университетами и компаниями.



Уникальность бакалавриата будет обеспечена образовательной средой: насыщенная программа на английском языке, небольшие группы студентов,

преподавание ведущих профессоров, современные пространства кампуса. Новые учебные помещения планируются в рамках проекта строительства «Западного кольца».

Индикаторы: число программ, число партнеров по программам.

## 6. Цифровой университет

**Цель:** быстрое развертывание цифрового ландшафта для последующего внедрения инновационных решений, направленных на существенное повышение качества образовательной среды и обогащение опыта студентов

В контексте глобальных трендов цифровизации, ожиданий студентов, а также цифровых компетенций, накопленных при реализации приемных кампаний и образовательного процесса, Сколтех ставит задачу по быстрому развитию цифрового ландшафта. С учетом того, что инициатива включена в стратегию впервые, до конца 2025 года планируется завершить первый этап – разворачивание / доработка ИТ-систем для последующего запуска крупных проектов (в частности, расширение онлайн обучения). По итогам реализации инициативы будет создана передовая технологическая среда, сформированы сильные цифровые компетенции, а также расширена аналитика и данные по обучению.

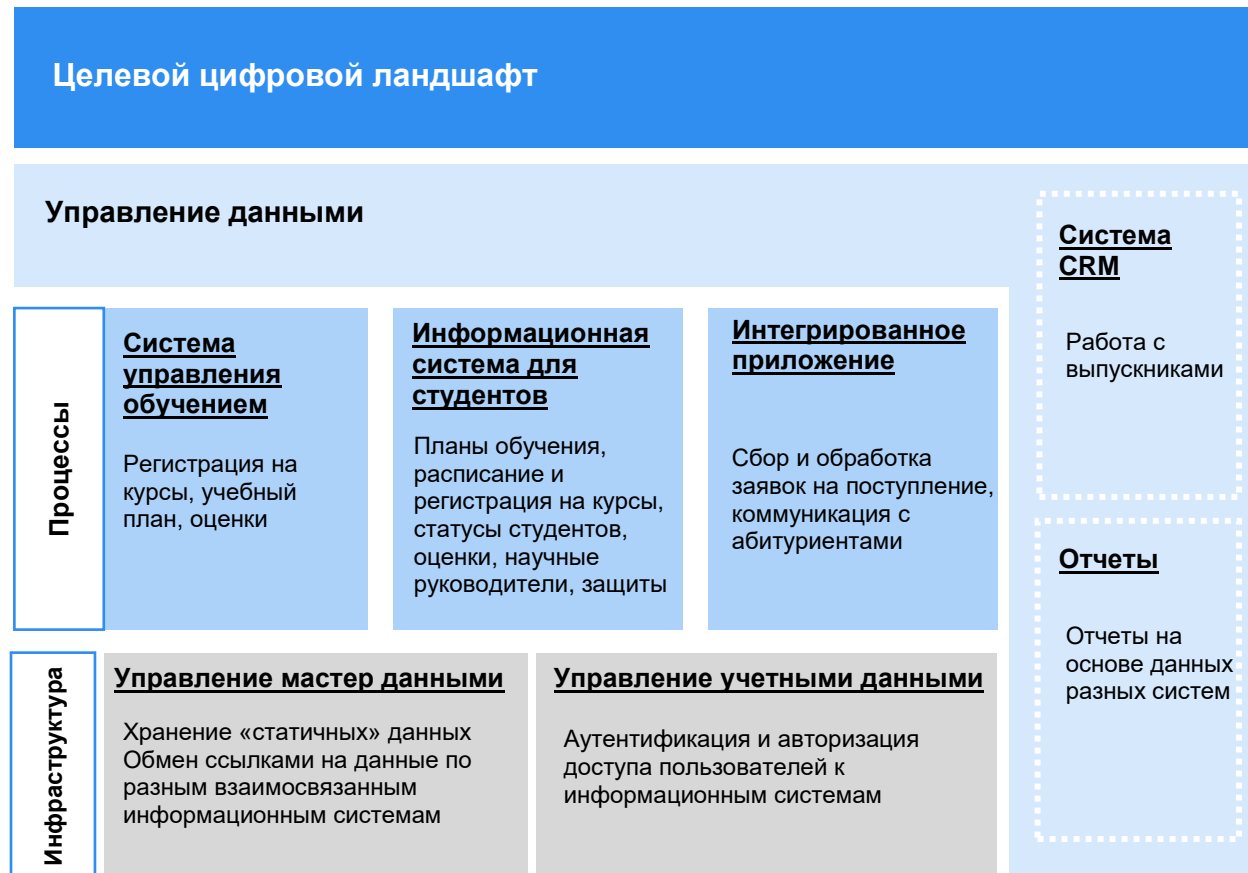
Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Индекс удовлетворенности CSI (цифровые сервисы)	80%
FCR (удовлетворение запроса при первом обращении)	70%
Активные пользователи цифровых сервисов (MAU)	95%

### 6.1. Цифровой образовательный ландшафт

**Задача:** разработка архитектуры цифрового образовательного ландшафта, включающей все этапы цикла обучения

Планируется сбор и систематизация информации по текущим процессам образовательного опыта студентов для выделения приоритетных направлений,

требующих внедрения новых или совершенствования текущих цифровых решений. На основе полученной информации, а также анализа доступных решений на рынке, ожиданий студентов, профессоров и администрации, будет подготовлена дорожная карта (2023 – 2028 гг.).



## 6.2. Студенческий опыт: цифровые сервисы

**Задача: совершенствование цифровой среды через внедрение новых сервисных решений и повышение функциональности текущих сервисов**

Планируется разработка и внедрение комплексной модели цифровых сервисов, направленных на повышение качества образовательного процесса и обогащение студенческого опыта. База данных с информацией о студентах будет основой для разработки сервисов, также планируется многофункциональный центр обработки запросов (выдача справок, визовая и миграционная поддержка, вопросы проживания, оформление поездок, медицинское страхование).

Разработка и повышение функциональности цифровых сервисов будет осуществляться на принципах скорости, простоты использования, функциональности, эргономики. Среди первых шагов – цифровая платформа по управлению мастер-данными и платформа микросервисов для размещения информации о студентах. Также планируется открыть «личный кабинет», в котором будет доступ ко всем сервисам (приложение и портал).

Индикаторы: согласно стратегической инициативе.

## 7. Развитие студентов, работа с выпускниками

**Цель:** расширение инструментов карьерного развития, реализация программ по содействию в трудоустройстве и созданию стартапов

Важным условием в подготовке лидеров является целостная система развития профессиональных, предпринимательских и личностных навыков и компетенций, среда и условия, способствующие повышению конкурентоспособности, расширение возможностей трудоустройства, профессиональный круг общения. Комплексная программа поддержки и развития студентов разработана на основе лучших международных практик, а также ожиданий студентов.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Индекс удовлетворенности CSI (программа развития)	70%
% трудоустройства выпускников (4 месяца после выпуска)	90%
% выпускников в инновационном секторе экономики РФ	70%
иностранцы выпускники, трудоустроенные в России	10
Активные программы для выпускников	5

### 7.1. Стипендиальная программа

**Задача:** расширение программы стипендиальной поддержки по направлениям академической деятельности, исследований и разработок, предпринимательства и инноваций



Стипендиальная модель Сколтеха включает базовую стипендию и дополнительные стипендии как инструменты мотивации и признания результатов, а также стартовая поддержка проектов. Модель была внедрена в 2021 году, показав свою эффективность. Сколтех сохранит принцип назначения базовых стипендий: первыми получают предложение на обучение с базовой стипендией самые сильные студенты, прошедшие конкурсный отбор, в то время как остальные студенты имеют право на получение стипендии при ее наличии уже после завершения всего конкурсного отбора.

Стипендиальная поддержка будет расширена как за счет источников Сколтеха, так и привлечения средств внешних программ (национальные стипендии, целевые программы компаний и частных фондов).

Индикаторы: число базовых стипендий, число стипендий развития, число и объем стипендий от внешних фондов или от компаний.

## **7.2. Академическая мобильность**

**Цель: расширение программы академической мобильности, в том числе за счет организации стажировок на базе новых партнеров**

Программа академической мобильности реализуется на конкурсной основе в целях обогащения исследовательского опыта студентов на базе международных университетов или исследовательских центров. Стажировки организуются преимущественно на базе институтов-партнеров и партнеров профессоров.

Программа входящей мобильности будет проводиться для поддержания международного статуса и мультикультурной среды. Планируется разработка специального предложения для стран БРИКС, регионов MENA и ASEAN, а также студентов из университетов, с которыми сотрудничают профессора Сколтеха.

Индикаторы: число студентов, получивших гранты на академическую мобильность, число международных партнеров, публикации студентов, подготовленные на базе исследований по академической мобильности.

### **7.3. Карьерные возможности, трудоустройство**

**Задача:** расширение программы карьерных возможностей для повышения трудоустройства выпускников в высокотехнологичном секторе национальной экономики

Программа мероприятий по развитию карьерных возможностей включает регулярные консультации и сессии по тенденциям рынка труда, встречи с представителями профильных высокотехнологичных компаний. В дополнение к текущему взаимодействию с высокотехнологичными компаниями, исследовательскими центрами, компаниями ИЦ «Сколково», запланированы мероприятия по поддержке трудоустройства иностранных выпускников в России, что потребует организационных, информационных и финансовых ресурсов.

Одновременно будет увеличено число мероприятий с участием выпускников – карьерное консультирование, организация стажировок, рекомендации по вакансиям в компаниях.

Индикаторы: компании-партнеры, % выпускников в высокотехнологичном секторе, CSI (сервисы Карьерного центра), % выпускников, трудоустроенных при поддержке Карьерного центра.

### **7.4. Студенческие мероприятия, работа с выпускниками**

**Задача:** реализация программы внеучебных мероприятий, развитие сообщества выпускников, в том числе через расширение возможностей по участию в развитии Сколтеха

Совместно со Студенческим советом будет реализовываться комплексная программа, включающая внеучебные мероприятия, начиная с ознакомительных сессий и заканчивая выпускным вечером. Также планируются проекты по созданию новых пространств для организации студенческих мероприятий.

Взаимодействие с выпускниками будет выстраивать Ассоциация выпускников и Карьерный центр. В дополнение к возможностям карьерного консультирования, программам менторства и содействия в организации стажировок, планируются мероприятия, способствующие профессиональному развитию связей. Участниками

таких мероприятий станут выпускники, профессора, партнеры Сколтеха, выпускники программ ДПО.

Индикаторы: мероприятия по развитию сообщества, индекс CSI (студенческие мероприятия), мероприятия для выпускников, выпускники, принявшие участие в мероприятиях.

## **8. Развитие человеческого капитала**

**Задача: обеспечение системы, процессов и организационных ресурсов для развития профессионального и личностного роста персонала**

Успех реализации стратегии и Сколтеха в целом во многом зависит от персонала и команд на местах – профессоров, исследователей, инженеров и администрации.

Стратегия развития человеческого капитала была представлена в 2021 году. Значительное влияние на ее реализацию оказали внешние вызовы 2022 и 2023 года – волатильность персонала, ограниченный найм с международного рынка, отток талантов и рост конкуренции за специалистов высокого уровня, санкции в отношении Сколтеха. Тем не менее, Сколтех как работодатель, смог выполнить взятые обязательства, не проводя сокращение персонала, снижение уровня вознаграждения, сохраняя численность персонала и инвестируя в программу обучения. Также было обеспечено бронирование от частичной мобилизации.

Пересмотр стратегии важен не только в целях дальнейшего укрепления бренда работодателя, но и позиционирования ценностного предложения, возможностей профессионального и личностного роста для академического и неакадемического персонала. Это сложная задача с учетом текущего контекста, а также среднесрочных перспектив.

С момента создания Сколтеха ценностное предложение основано на интеллектуальной среде, сформированной за счет открытости института и англоязычной среды. Репутация одного из лучших молодых университетов мира является важным фактором для специалистов старшего звена и молодых сотрудников.

Кампус, спроектированный дизайнерским бюро Herzog & de Meuron и удостоенный международной премией Prix Versailles, выделяет Сколтех не только в России, но и среди многих международных университетов. Лаборатории отвечают самым высоким стандартам – это прочная база для передовых исследований и

разработок, карьерного развития. Не менее важно отметить, что Сколтех – часть экосистемы "Сколково" и системы институтов развития под руководством ВЭБ.РФ, в функции которого входит повышение конкурентоспособности национальной экономики через установление эффективных механизмов взаимодействия государства и бизнеса.

Повышение конкурентности ценностного предложения и позиционирование Сколтеха как университета, предлагающего широкие возможности, требует инвестиций в персонал – комплексную программу развития, программу благополучия и здоровья, мероприятия по укреплению сообщества. Не менее важной задачей является заметное улучшение процессов, начиная от подбора и адаптации сотрудников до оценки результатов и системы оплаты труда. Процессы должны отвечать ожиданиям внутреннего клиента, быть прозрачными, быстрыми и эффективными.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Ключевой персонал <sup>10</sup> , принявший участие в программе развития	30%
Показатель удержания профессоров	>90%
Открытые конкурсы на позиции профессоров и научных работников (в год)	4
Индекс удовлетворенности CSI (кадровые процессы)	70%
% автоматизированных кадровых процессов	>50%

<sup>10</sup> Преимущественно касается бессрочных трудовых договоров, финансируемых за счет гранта Фонда «Сколково».



● Весь персонал

● ППС

● Исследователи

● Администрация

## 8.1. Программа карьерного роста

**Задача: реализация комплексной программы карьерного роста, направленной на развитие профессиональных и личностных компетенций, повышение ответственности и включенности**

Сколтех будет инвестировать в программу развития персонала, направленную на рост профессиональных и межличностных компетенций, а также компетенций, необходимых для работы в условиях изменений. Программа будет учитывать приоритеты Сколтеха, с одной стороны, и личные устремления работников, с другой.

В части профессиональных компетенций планируется обучение по системным навыкам (ИТ), проектному управлению, сертификации, вопросам техносферной безопасности и охраны труда. Развитие межличностных компетенций затронет компетенции Сколтеха – приверженность, добросовестность, командную работу, нацеленность на развитие. Лидерские качества, управление изменениями, коммуникации также являются приоритетами.

Программа для профессорско-преподавательского состава будет ориентирована на молодых профессоров и развитие компетенций в преподавании, проектировании программ, направленных на решение сложных междисциплинарных проблем, в том числе в высокотехнологичном секторе.

Прозрачные траектории карьерного роста будут разработаны для академического и неакадемического персонала с учетом международных практик. Другая важная задача – внедрение прозрачных и структурированных подходов по повышению в должности, что включает, прежде всего, определение критериев.

Индикаторы: % ключевого персонала, принявшего участие в программе развития, % повышений среди академического и неакадемического персонала.

## 8.2. Привлечение и отбор персонала

**Задача: адаптация модели привлечения и отбора академического персонала с учетом специфики деятельности и задач ЦНИО и Проектных центров**

Первоначальная модель по привлечению и отбору персонала в значительной мере основывалась на присутствии Сколтеха в международном сообществе,

позиционировании в качестве университета новой модели, созданного в сотрудничестве с МТИ. В сегодняшних условиях такая модель имеет существенные ограничения, что связано с геополитической напряженностью, прекращением сотрудничества с МТИ, снижением конкурентоспособности и санкциями в отношении Сколтеха.

Адаптация модели проводится для решения двух задач: (1) расширение пула сильных кандидатов и, тем самым, повышение конкурентоспособности, (2) перестройка процессов подбора с учетом задач ЦНИО и проектных центров.

Для решения этих задач будет организована внутренняя экспертиза по поиску сильных кандидатов через консультативные группы Ученого совета и профессиональные контакты профессоров. Запланированы открытые конкурсы для исследователей. Одновременно будет пересмотрено ценностное предложение по типам должностей профессоров для обеспечения конкурентного преимущества среди ведущих национальных университетов и сравнительной позиции с европейскими университетами. В основе ценностного предложения молодым исследователям Сколтех заявляет возможности и ресурсы для проведения передовых исследований, формирования научной группы, быстрый рост по академической «лестнице».

Индикаторы: число вакансий, заявки на конкурсные позиции, число открытых конкурсов, % принятых офферов, длительность найма.

### **8.3. Система вознаграждения**

**Задача: развитие комплексной системы вознаграждения, обеспечивающей конкурентоспособность Сколтеха для привлечения, роста мотивации и удержания персонала**

Система вознаграждения основана на принципах справедливости, прозрачности, конкурентоспособности. Базовый подход по развитию будет в значительной степени ориентирован на принцип оценки и признания результатов. В частности, будут внедрены дополнительные инструменты признания результатов академического и неакадемического персонала, уточнены критерии результативности ЦНИО и проектных центров, а также разграничены критерии оценки функций, прямо влияющих на результаты стратегии и функций, выполняющих поддерживающие мероприятия. Также планируется формализовать ожидания к результатам, связав их с карьерным ростом по всем категориям персонала.

Индикаторы: % текучести ключевого персонала.

## 8.4. Программа здоровья и благополучия персонала

**Задача:** разработка и реализация программы, направленной на поддержание здоровья и благополучия персонала

Пандемия и крайне сложные условия 2022 года показали важность наличия программы, направленной на поддержание здоровья и благополучия персонала.

В этих целях планируется систематизация текущих мероприятий, а также запуск новых направлений, отвечающих международным стандартам. Программа будет включать широкий пакет медицинского страхования, услуги профилактических осмотров, вакцинацию, мероприятия поддержания эмоционального благополучия (услуги психологического здоровья и пр.), спортивные мероприятия.

Другие направления включают внедрение нормативной базы в области безопасности труда в лабораториях, а также тренинги для научно-исследовательского и инженерно-технического персонала.

Индикаторы: услуги по поддержанию здоровья и благополучия (включая спортивные мероприятия), % персонала, охваченного программой.

## 8.5. Внутренняя коммуникация

**Задача:** пересмотр внутренней коммуникации для создания системного и стратегического инструмента, направленного на повышение взаимодействия персонала на вертикальном и горизонтальном уровнях, организационной эффективности, укрепление внутреннего бренда и корпоративной культуры

Внутренняя коммуникация требует пересмотра и внедрения системного подхода, который позволит обеспечить последовательность информационного потока, приоритезацию, усиление кросс-функционального взаимодействия. По итогам пересмотра планируется выработать базовый подход по взаимодействию с персоналом, включая формы и каналы коммуникации, а также целевые результаты.

Одновременно будут внедрены новые форматы, направленные на укрепление кросс-функционального взаимодействия и развития всего сообщества Сколтеха. Обратная связь по эффективности мероприятий будет осуществляться через регулярные опросы.



Индикаторы: индекс удовлетворенности (CSI) по каналам и мероприятиям внутренней коммуникации.

## 8.6. Операционная эффективность кадровых процессов

**Задача:** повышение качества среды для работы персонала через совершенствование кадровых процессов, повышение их функциональности, сокращение административной нагрузки и времени

Переход к сервисной модели кадровых процессов будет осуществляться преимущественно за счет внедрения цифровых инструментов как для повышения эффективности, так и качества среды. Планируется расширить кадровый электронный документооборот, внедрить цифровую подпись, что позволит упростить процессы оформления заявок на поиск персонала, подписание трудовых договоров и т.д., существенно сокращая время обработки документов.

Создание сервисного центра – еще одна мера, направленная на повышение качества и скорости процессов. Модель HR-партнеров будет разработана и опробована в центрах в качестве поддержки руководства по процессам подбора, развития и удержания персонала.

**Первоочередные мероприятия:** автоматизация процесса оценки персонала и постановки целей, цифровое решение по подбору персонала (система сбора заявок на академические позиции), HR портал

**Мероприятия среднесрочной перспективы:** сервисный центр, личный кабинет сотрудника, модель HR бизнес-партнеров

**Мероприятия долгосрочной перспективы:** ключевые кадровые процессы оцифрованы и связаны с личным кабинетом сотрудника

Индикаторы: индекс удовлетворенности CSI (кадровые процессы), % автоматизации кадровых процессов, % подготовленных материалов по кадровым процессам.

## 9. Кампус мирового уровня в Сколково

**Цель:** развитие кампуса через расширение инфраструктуры, поддержание благоприятной среды и повышение эффективности сервисов

Кампус Сколтеха представляет собой уникальное архитектурное сооружение, отмеченное международной наградой, расположен в инновационном центре «Сколково», оснащен самым современным оборудованием для исследований и имеет многофункциональные пространства для образовательной деятельности. За период стратегии достигнуты значительные результаты по развитию исследовательской инфраструктуры, организации пространств для обучения. В частности, завершено строительство лабораторий для нескольких центров, завершена релокация большей части центров на кампус.

Вместе с тем дальнейший рост Сколтеха и развитие исследовательской и образовательной деятельности требует расширения пространств. Текущая стратегия предусматривает расширение плана строительства лабораторий, запуск строительства «Западного кольца», изначально включенного в концепцию кампуса.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Индекс удовлетворенности CSI (сервисы на кампусе)	70%
% реализации плана строительства согласно графику	90%
% мест в общежитиях от общей численности студентов	80%
Внешнее финансирование (консалтинг «Лаборатории кампуса», млн. рублей)	100

## 9.1. Развитие пространств

**Задача:** повышение функциональности, комфортности и визуальной эстетики пространств кампуса

Кампус Сколтеха отражает стремления к инновационным и творческим подходам, культуре развития сообщества. Привлекательность, комфорт и функциональность пространств способствуют поддержанию благоприятной среды и условий для обучения и работы.

Программа развития направлена на дальнейшее благоустройство пространств для студентов и персонала, а также организацию культурной программы – выставки, инсталляции, арт-объекты для создания творческой атмосферы.

Индикаторы: новые пространства (кв. м).

## **9.2. Сервисы**

**Задача: предоставление качественных сервисов, способствующих поддержанию благоприятных условий для учебы, работы и развития сообщества**

Будет продолжена работа по совершенствованию качества сервисов с целью создания благоприятной атмосферы на кампусе. Постепенно планируется внедрить цифровую систему управления пространствами (навигационные панели и т.д.). Также запланированы мероприятия по развитию сервисов общественного питания, медицинских услуг, возможностей спортивных занятий.

Индикаторы: индекс удовлетворенности CSI (сервисы на кампусе).

## **9.3. Строительство «Восточного кольца»**

**Задача: завершение плана строительства лабораторий в установленные сроки**

План строительства лабораторий включает исследовательские и офисные помещения центров. План строительства одобрен Попечительским советом, последние обновления внесены в апреле 2023 года в целях расширения инфраструктуры по ряду приоритетных направлений.

## План строительства

№	Проекты реконструкции	Площадь, м2	Стоимость реализации проекта, тыс.Руб	2024												2025												2026												2027								
				янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	12 мес.								
1	Центр молекулярной и клеточной биологии (G3-L2)	1 940	294 000																																													6 000
2	Реконструкция Здания R&D Ренова в целях размещения лаборатории Центра науки и технологий добычи углеводородов	750	206 000																																													4 700
3	Центр энергетических технологий. Лаборатория катодных материалов. (G5-L1)	504	88 000																																													2 025
4	Центр коллективного пользования Лаборатория визуализации высокого разрешения (B9)	209	120 000																																													2 500
5	Центр энергетических технологий. Лабораторная часть (G4-L1)	1 932	458 000																																													10 350
6	Центр фотонной науки и техники. Лаборатория гибридной фотоники (G9-L2)_строительство из коммерческих источников	702	243 000																																													5 000
7	Центр фотонной науки и техники. Лаборатория наноматериалов (G9-L2)_строительство из коммерческих источников	1 423	541 000																					Проектирование завершено. Получено положительное заключение экспертизы. Необходимо определить источники бюджета на строительство (~ 530 млн.руб.)																								
8	Приоритетное направление Науки о жизни и здоровье (G3-L1)_строительство из коммерческих источников	1 810	418 500																					Проектирование завершено. Проводится экспертиза проекта. Необходимо определить источники бюджета на строительство (~ 400 млн.руб.)																								
9	Центр энергетических технологий. Лаборатория высокотемпературного отжига (G5-L1)_строительство из коммерческих источников	564	147 000																																													3 500
10	Устройство сетей технологического газоснабжения (Этап 1)	-	95 550																																													2 000
11	Строительный контроль																																															
<b>Грант Фонда</b>				<b>250 719</b>												<b>165 324</b>												<b>15 050</b>												<b>10 500</b>								
<b>прочие источники</b>				<b>114 738</b>												<b>264 500</b>												<b>0</b>												<b>8 500</b>								

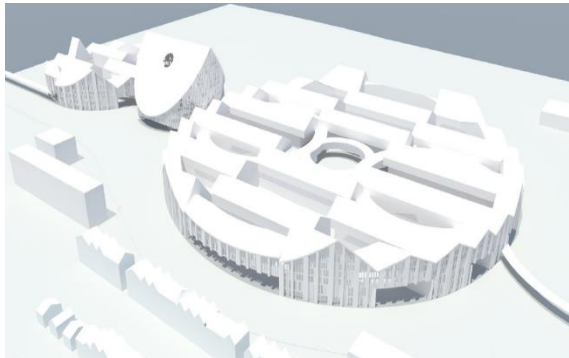
Задание на проектирование
  Экспертиза
  Установка лабораторного оборудования
  Ввод в эксплуатацию
  Строительство
  Тендер и контрактация

## 9.4. Строительство «Западного кольца»

**Задача:** расширение кампуса за счет строительства «Западного кольца» для обеспечения потребностей полномасштабного бакалавриата, дальнейшего развития инфраструктуры

Первоначальная архитектурная концепция кампуса включала строительство комплекса зданий «Восточного кольца» (сдано в 2018 году), Агоры и «Западного кольца», строительство которых в настоящее время не начато.

Срочность строительства «Западного кольца» обусловлена необходимостью расширения пространств для запуска полномасштабного бакалавриата, развития исследовательской инфраструктуры и офисных помещений. Запуск проекта требует выделения бюджета и выбора подрядчика. Стоимость проекта оценивается в 30 млрд руб., срок реализации - около 5 лет.



## 9.5. Студенческое общежитие

**Задача:** завершение строительства студенческого общежития, расширение возможностей размещения студентов

Общежитие Сколтеха расположено в квартале Палисад (ИЦ «Сколково») и предназначено для размещения иностранных студентов. Фонд "Сколково" совместно с "ДОМ.РФ" реализует проект по строительству общежития в непосредственной близости от кампуса. Комплекс предусматривает всю необходимую инфраструктуру, включая спортивные залы, бытовые помещения и пространства общего пользования. Комплекс может вместить порядка 640 человек.

Текущий запрос Сколтеха оценивается в 300-400 мест при затратах на аренду, оцениваемых в 165 млн руб. в год. Планируемая дата завершения строительства и обустройства - 1 квартал 2024 года.

Индикаторы: выполнение плана, % студенческих мест от общего числа студентов.

## 9.6. Проект «Лаборатория» кампуса

**Задача: организация экспертной поддержки российских университетов в развитии кампусов мирового уровня**

Создается специальное направление, «Лаборатория кампуса», которое будет реализовывать внешние проекты по предоставлению уникальной экспертизы российским университетам в создании кампусов мирового уровня. Экспертиза включает разработку концепций на основе лучших международных практик планирования исследовательских и учебных пространств, выполнение функций технического заказчика в высокотехнологичных проектах. Лаборатория будет оказывать экспертную поддержку университетам, участвующим в федеральной программе по созданию современных университетских кампусов мирового уровня.

Индикаторы: внешнее финансирование, число завершенных проектов.

# ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

## 1. Управление и менеджмент

**Задача: обеспечение эффективной системы управления на основе принципов прозрачности в принятии решений, распределения полномочий, регулярной коммуникации**

Согласно Уставу, система управления Сколтеха основана на принципах коллегиальности и прозрачности в принятии решений. К органам управления

отнесены Общее собрание учредителей, Попечительский совет, Ученый совет, ректор.

Общее собрание учредителей является высшим органом управления, уполномоченным утверждать Устав, назначать персональный состав Попечительского совета, ректора, а также одобрять участие Сколтеха в юридических лицах и членство в профессиональных ассоциациях.

Вопросы стратегического развития курируют Попечительский совет и Ученый совет. Попечительский совет осуществляет мониторинг результатов по стратегии и финансовому плану, Ученый совет осуществляет общее руководство научно-исследовательской и образовательной деятельностью в целях обеспечения высокого уровня результатов. Ректор несет ответственность за общее руководство институтом. Топ-менеджмент обеспечивает реализацию деятельности в соответствии с распределением полномочий, утвержденным ректором.

## **1.1. Органы управления, руководство**

Ключевые мероприятия включают обеспечение корпоративных процедур в отношении принятия решений, полномочий органов управления, правил формирования персональных составов, а также регламентов работы. Не менее важно поддерживать регулярную эффективную коммуникацию с органами управления, построенную на принципах прозрачности и последовательности.

Полномочия консультативных групп Ученого совета и Комитета по образовательной деятельности будут расширены для более активного участия в реализации стратегических инициатив, связанных с образованием и академическим персоналом.

Приоритетные мероприятия, касающиеся руководства, направлены на усиление коллегиальности и баланса в принятии решений, укрепление культуры командной ответственности, в частности, за счет актуализации политик и внедрения карт КПЭ с включением «командных» целей. В части менеджмента среднего звена будет усилено кросс-функциональное взаимодействие.

Совершенствование управленческой коммуникации будет обеспечено за счет регулярных информационных сессий, в частности, по планам и приоритетам в дополнение к отчетным сессиям.

В отношении центров, планируется делегирование дополнительных полномочий директорам в целях оптимизации процессов согласований.

## 1.2. Цикл планирования и отчетности

### **Задача: внедрение интегрированного цикла планирования и отчетности на стратегическом и операционном уровнях**

В текущей системе институционального планирования и отчетности отмечается слабая синхронизация между основными элементами – стратегическими целями, функциональными стратегиями, бюджетным циклом, индивидуальными целями, включая карты КПЭ.

В целях совершенствования цикла будет внедрен комплексный процесс, основанный на принципах прозрачности, предсказуемости, системности и эффективности, наряду с обеспечением взаимосвязи долгосрочного и операционного планирования. В качестве первого шага разрабатывается дорожная карта по планированию и отчетности на 2023 – 2025 годы.

Повышение качества отчетности будет осуществляться за счет автоматизации сбора и анализа данных, внедрения новых инструментов визуализации. Для оперативного отслеживания целевых значений стратегии будут внедрены интерактивные инструменты. Также запланирован пересмотр критериев оценки вклада центров в целях более полного представления результатов.

Индикаторы: своевременное выполнение графика планирования и отчетности, отсутствие критических замечаний по документам стратегического планирования и отчетности со стороны органов управления.

## 1.3. Нормативная база

### **Задача: пересмотр, оценка эффективности и совершенствование локальной нормативной базы в целях развития института**

Прозрачные, эффективные и структурированные локальные нормативные акты являются одним из факторов, способствующих созданию благоприятных условий и эффективности процессов. В целях повышения обоснованности разработки новых норм, будет осуществлен переход к централизации функции, что позволит обеспечить единые стандарты качества и клиентоориентированность в подготовке



ЛНА. Также планируется проводить регулярный мониторинг оценки эффективности для выявления областей, требующих улучшения.

Индикаторы: % актуализированных ЛНА, индекс удовлетворенности CSI (внутренний сервис по разработке ЛНА)

## **1.4. Внутренний контроль и управление рисками**

**Задача: внедрение системы управления рисками и внутреннего контроля, включая политики, процедуры и мероприятия, направленные на обеспечение достоверности финансовой отчетности**

Деятельность Департамента внутреннего контроля и аудита будет включать дальнейшее развитие системы внутреннего контроля, обеспечение регулярного мониторинга ее эффективности. Запланированы внутренние аудиты для снижения операционных рисков и обеспечения целевого и эффективного использования средств. Также будут проводиться мероприятия по интеграции средств контроля и управления рисками в регулярной деятельности и процессах. Одновременно, планируется работа по укреплению внутренней культуры соблюдения институциональных политик.

Индикаторы: % возврата средств гранта Фонда «Сколково».

## **1.5. Управление изменениями**

**Задача: развитие организационных компетенций и процессов по управлению изменениями через внедрение эффективных и прозрачных механизмов планирования изменений, внедрения, контроля и коммуникации**

В условиях неопределенности организационные компетенции по управлению изменениями имеют особую важность. Способность адаптироваться и сохранять при этом эффективность требуют выработки стратегии изменений, включающей системный подход к актуализации / полному пересмотру планов и задач, существенно влияющих как на процессы, так и сотрудников.

Планируется внедрение механизма, регулирующего процессы инициирования, планирования и проектирования изменений, коммуникацию, планирование графика внедрения, документирование и оценку результатов. Бизнес-процессы будут формализованы для создания информационной базы и соблюдения требований внутреннего и внешнего контроля, а также автоматизации.

Индикаторы: % формализованных бизнес-процессов.

## **1.6. Кампании в новых направлениях международной повестки**

**Задача: присутствие Сколтеха и узнаваемость бренда в новых направлениях международной повестки**

С учетом новых направлений международной деятельности важно обеспечить присутствие и узнаваемость бренда в странах Центральной Азии, Латинской Америки, Африки и Ближнего Востока. Стратегия позиционирования будет основана, прежде всего, на продвижении образовательного продукта (от бакалавриата до программ ДПО). Одновременно планируется запуск партнерских программ с местными университетами и компаниями.

Также Сколтех станет участником инициатив и программ в соответствующих регионах, реализуемых бизнесом, институтами развития, государственными органами, включая Агентство стратегических инициатив, Россотрудничество, Министерство науки и высшего образования, Министерство иностранных дел, Федеральное агентство по делам молодежи.

Индикаторы: число активных программ, число партнеров в новых регионах.

## **2. Развитие бренда**

**Цель: укрепление уникального бренда и репутации Сколтеха через повышение информированности стейкхолдеров и широкой аудитории о результатах и планах**

Развитие бренда служит в поддержку стратегии и направлено на позиционирование и продвижение результатов института. Целенаправленная и эффективная коммуникация, отвечающая ожиданиям заинтересованных сторон, является ключевой задачей. Коммуникационная стратегия охватывает следующие целевые аудитории:

- абитуриенты,
- академическое сообщество,
- высокотехнологичные национальные компании,
- органы государственной власти,
- партнеры и конкуренты,
- внутренние стейкхолдеры – персонал, студенты, выпускники,
- широкая аудитория.

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Публикации о Сколтехе в российских СМИ	>100
Крупные национальные форумы с участием Сколтеха	>5
Медиа проекты (суммарно 2023 – 2025)	3
Международные каналы продвижения Сколтеха	>5
Каналы продвижения Сколтеха в России	>10
Участники открытых мероприятий по популяризации науки	10 000
Индекс удовлетворенности CSI (маркетинг)	70%
Индекс удовлетворенности CSI (организация мероприятий)	70%
Объем средств по внешним мероприятиям (млн руб.)	20

## 2.1. Присутствие в медиа и ключевых форумах

**Задача:** повышение узнаваемости Сколтеха в ведущих национальных и международных СМИ, участие в крупных форумах

Сохранение присутствия в медиа является приоритетной задачей. Ключевые направления работы включают проведение целевых кампаний, присутствие в федеральных СМИ, выход на новые направления международной деятельности с учетом ограничений по охвату целевой аудитории из-за глобального контекста и санкций. Новые возможности и каналы продвижения будут установлены в Азиатско-Тихоокеанском регионе, странах Ближнего Востока, Латинской Америки и Африки.

В целях обеспечения последовательности и системности в позиционировании, будет разработана коммуникационная политика. Также планируется организация медиа-тренингов. Контентная стратегия развития сайта позволит обеспечить систематическое и сбалансированное информирование каждой целевой аудитории.

В части организации участия Сколтеха в ведущих форумах, приоритетными площадками являются Санкт-Петербургский и Дальневосточный экономический форумы, Конгресс молодых ученых, Иннопром и иные мероприятия аналогичного уровня.

Индикаторы: упоминания в федеральных медиа, % роста подписчиков в социальных сетях, рост показателей сайта, место в национальном медиа-рейтинге, спикеры на ведущих форумах, упоминания спикеров в федеральных медиа.

## **2.2. Маркетинг**

**Задача: расширение инструментов и каналов, обеспечивающих продвижение уникального профиля Сколтеха**

С учетом целей стратегии и задач по позиционированию Сколтеха как университета, предлагающего широкие возможности развития, маркетинг будет направлен на продвижение всех возможностей по целевым аудиториям. Ключевые каналы продвижения будут включать цифровые решения, таргетированную рекламу, маркетинг по электронной почте, офлайн-мероприятия. Одновременно планируются целевые кампании по привлечению студентов, открытым конкурсам на позиции профессоров и исследователей, а также привлечению широкой аудитории на открытые мероприятия.

Индикаторы: охват/просмотры, трафик, общее количество контактов/новых контактов, подписчики (электронная почта, smm), уровень вовлеченности.

## 2.3. Мероприятия

**Задача: предоставление высококачественных услуг по организации научных, образовательных, деловых мероприятий как для внутренних, так и внешних клиентов, продвижение кампуса в качестве многофункциональной современной площадки**

Сколтех ежегодно проводит более ста мероприятий на кампусе, который является привлекательной площадкой благодаря расположению и международному признанию. Программа мероприятий включает международные конференции, семинары и научные школы, крупные форумы, деловые мероприятия для многолетних партнеров и новых компаний.

Планируется расширение программы мероприятий и услуг по их организации. Коммерческая программа направлена на привлечение новых клиентов, преимущественно компаний высокотехнологического сектора. Также планируется запуск программы лояльности для постоянных клиентов.

Индикаторы: число мероприятий, доход от внешних мероприятий, новые клиенты.

## 2.4. Популяризация науки

**Задача: продвижение научных знаний широкой аудитории**

Профессора, исследователи и студенты Сколтеха участвуют в различных мероприятиях по продвижению научных знаний на площадках ИЦ "Сколково" и за пределами экосистемы – открытых лекциях, научных семинарах, мастер-классах, турах в лаборатории.

Программа мероприятий будет расширена за счет участия в крупных национальных проектах, организации мероприятий на кампусе. Программа для международной гимназии «Сколково» будет включать новые форматы, среди которых мероприятия в области предпринимательства и профориентационные проекты. Партнерская программа с школой «Сколка» включает разработку учебных программ, обмен методиками, профориентацию, экспертизу по организации лабораторий. Также запланированы мероприятия для школ в Москве и за ее пределами.

Планируются новые медиа-проекты, направленные на укрепление репутации Сколтеха как исследовательского центра мирового уровня: книги по тематикам искусственного интеллекта, математики, физики, наук о жизни, новые креативные цифровые форматы, аналогичные проекту «Музей Колмогорова». Также появятся проекты и для молодых ученых и предпринимателей, креативные комиксы о стартапах.

Индикаторы: новые медиа-проекты, медиа-партнеры проектов, научно-просветительские мероприятия, мероприятия в кампусе, участники мероприятий.

### 3. Проектное управление

**Задача: повышение качества проектов за счет внедрения стандартов проектного управления, развитие компетенций административного персонала**

Ежегодно Сколтех реализует более 150 проектов (гранты, контракты, услуги) общим объемом более 1,6 млрд. рублей. Портфель проектов покрывает широкий спектр тематик, от фундаментальных исследований до сложных технологических программ, субсидируемых из государственных источников. Учитывая специфику портфеля, а также внешний контекст, приоритетные меры включают:

- разработку системы проектного управления, направленной на рост организационных компетенций по реализации проектов в направлениях сквозных технологий и технологического суверенитета (УГТ 5-6),
- внедрение системы управления ресурсами, в том числе определение методологии, ИТ-решений, обучение персонала, развитие инфраструктуры,
- развитие компетенций в рамках программы обучения PM.Science,
- мониторинг эффективности проектной деятельности – управление рисками и оценка результативности (вклад в стратегию и КПЭ).

Индикаторы: проектные менеджеры, завершившие обучение по программе PM.Science, % проектов, завершенных согласно контрактным обязательствам.

## 4. Административные сервисы, операционная деятельность

**Цель:** обеспечение качественных, надежных и прозрачных операционных процессов, клиентоориентированный подход в административных сервисах

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
% запросов, закрытых в установленные сроки	>90%
CSI (административные сервисы)	70%

### 4.1. Управление бизнес-процессами

**Задача:** оптимизация отдельных бизнес-процессов для повышения их функциональности, скорости и эффективности

Программа управления бизнес-процессами реализуется, прежде всего, для проектирования общего ландшафта процессов и определения ближайших задач по оптимизации. Запланирована формализация процессов, которые в данный момент не формализованы, а также внутренний аудит процессов. На основе результатов будет разработана дорожная карта, в том числе предусматривающая внедрение ИТ-решений. По основным процессам будут установлены целевые индикаторы. Также будет продолжена работа по повышению операционной эффективности сервисов за счет внедрения цифровых решений и автоматизации.

Индикаторы: индекс удовлетворенности CSI (сервисы), индикаторы, установленные соглашениями об уровне обслуживания (SLA).

### 4.2. Операционные сервисы

**Задача:** предоставление эффективной операционной поддержки по поддерживаемым функциям

После года стабилизации операционных процессов и финансовой деятельности в условиях быстрых изменений и нового контекста, будет продолжена работа по адаптации и совершенствованию функций, связанных с финансами, бухгалтерским учетом, казначейством, правовым сопровождением, закупками, административными сервисами и ИТ. Приоритетные задачи включают импортозамещение программного обеспечения, оптимизацию закупок с учетом санкций, разработку гибкого пакета административных сервисов, что позволит функционировать в условиях быстрых внешних изменений.

Для оценки удовлетворенности сотрудников качеством и эффективностью сервисов будут проводиться опросы, регулярные сессии с владельцами сервисов и иные форматы поддержки.

Индикаторы: индекс удовлетворенности CSI (сервисы), индикаторы, установленные соглашениями об уровне обслуживания.

## 5. ИТ-инфраструктура и сервисы

**Задача:** реализация ИТ-стратегии, направленной на расширение цифровизации, развитие кибербезопасности, ИТ-инфраструктуры, повышение качества и эффективности сервисов

Показатель результативности	Плановое значение на 2025 год
Индекс удовлетворенности CSI (ИТ сервисы)	70%
Уровень инцидентов в сфере безопасности	0
Среднее время разрешения запросов	12 часов

Приоритеты ИТ-программы определяются в контексте усиления рисков, связанных с кибербезопасностью, неопределенности на финансовых рынках, сложностей в логистике, ухода с российского рынка иностранных поставщиков.

В части ИТ-ландшафта и бизнес-приложений, запланирован переход на отечественные решения. Для минимизации затрат, связанных со сложностью поддержки и разработки "монолитных" бизнес-систем (например, ERP), в течение 2024 – 2025 гг. будет осуществлен переход к модели внедрения микросервисов.



Также планируется расширить внутреннюю экспертизу в области управления данными, поддержки основных бизнес-систем и архитектуры интеграции.

Кибербезопасность – важнейший приоритет. Мероприятия включают оценку и анализ угроз, тренинги, внедрение многоуровневой системы безопасности (2023-2024 гг.), совершенствование инструментов мониторинга.

Развитие инфраструктуры будет осуществляться в части модернизации сети, создания и тестирования плана аварийного восстановления для минимизации сбоев, запуска новых и модернизации текущих инструментов мониторинга.

## **6. Финансовые ресурсы**

**Цель:** создание устойчивой финансовой модели, обеспечивающей эффективное использование ресурсов с учетом целей и задач стратегии

Стратегия Сколтеха нацелена на рост влияния и вклад в российскую экономику. В данный момент на реализацию стратегии влияют такие факторы и риски, как нестабильная экономическая и политическая ситуация, постепенное снижение государственного финансирования, необходимость привлечения инвестиций в строительство и развитие инфраструктуры на фоне роста издержек. В данном контексте необходимо скорректировать финансовую стратегию в соответствии со следующими принципами:

- рост внешнего финансирования и его диверсификация,
- продолжение программы финансирования строительства инфраструктуры кампуса,
- эффективное использование ресурсов при реализации поставленных целей,
- прозрачность финансовой политики и нормативной базы, регулирующей деятельность института.

### **Рост и диверсификация доходов**

Рост и диверсификация внешнего финансирования является одной из ключевых задач, что предусматривает увеличение числа грантов и контрактов, договоров на услуги дополнительного профессионального обучения, а также ряд мероприятий, обеспечивающих рост доли прочих источников финансирования, включая:

- коммерциализацию интеллектуальной собственности,

- коммерциализацию кампуса через оказание услуг по организации внешних мероприятий, сдачу помещений в субаренду,
- расширение объема консалтинговых услуг. В частности, в 2023 году Сколтех начал реализацию проекта по проектированию и строительству кампусов мирового уровня для российских университетов,
- подготовку к переходу на платное образование в 2024/2025 гг. с финансовым эффектом, начиная с 2026/2027 гг.,
- эффективное управление остатками денежных средств на банковских счетах;
- фандрайзинг и эффективное управление портфелем ФЦК;
- создание и управление кредитным портфелем для финансирования проектной деятельности.

### **Капитальные инвестиции и инфраструктура**

Завершение реализации текущего плана строительства комплекса лабораторий с учетом изменения объема работ, а также роста инфляции, потребует финансирования в размере 1 млрд. рублей.

В течение 2024-2026 гг. планируется израсходовать 400 млн. рублей из целевого гранта на строительство для оплаты законтрактованных обязательств по строящимся объектам. В тоже время бюджет в размере 1 млрд. рублей, необходимый для завершения программы строительства, не обеспечен грантом Фонда «Сколково» и требует выделения дополнительного финансирования для следующих объектов инфраструктуры:

- Лаборатория гибридной фотоники, Лаборатория наноматериалов,
- Расширение Лаборатории катодных материалов,
- Расширение Биологической лаборатории.

Для завершения программы по строительству и развитию инфраструктуры кампуса, предполагается строительство помещений *shell & core* общей площадью 24 000 кв. метров в здании «Восточное кольцо». Это позволит запустить и в дальнейшем развивать бакалавриат, программы ДПО и программу «Университет предпринимателей», что, в свою очередь, откроет возможности получения дополнительного дохода от расширения образовательных услуг и эффективного использования помещений кампуса. Объем дополнительного финансирования для реализации полной программы строительства оценивается в 3 млрд. рублей.

Первоначальная архитектурная концепция кампуса также включала проект «Западное кольцо», строительство которого в настоящее время приостановлено из-за отсутствия финансирования.

## Эффективное использование ресурсов при достижении поставленных целей

При реализации стратегии в основе финансовой политики будет лежать принцип эффективного и рационального управления ресурсами, издержками, принцип приоритизации в принятии инвестиционных решений, нацеленный на финансирование проектов и направлений с высоким инвестиционным потенциалом. Ключевые инициативы и мероприятия при реализации стратегии включают следующее:

### **Исследования мирового уровня и влияние на национальную экономику**

- принцип приоритизации, предсказуемый финансовый результат при принятии инвестиционных решений;
- внедрение оценки и учета полной стоимости проводимых исследований при формировании цены для внешних контрактов

### **Развитие предпринимательской среды**

- внедрение оптимальной модели коммерциализации и максимизации доходов от ИС;
- разработка методологий для выбытия активов, включая ИС, оценка стоимости выбытия;
- организация управления портфелем активов (ИС, доли в компаниях) путем инвестиций в стартапы;
- приоритизация инвестиционных решений для стимулирования программ стартапов

### **Образование**

- стандартизация расчета стоимости и уровня маржи для программ ДПО с целью увеличения доли прибыли по новым источникам финансирования;
- привлечение инвестиций для развития бакалавриата

### **Глобальный кампус**

- обсуждение с Правительством Москвы возможности получения поддержки для завершения строительства кампуса;
- стандартизация расчета цены и уровня маржи для коммерциализации помещений кампуса с целью увеличения доли прибыли по новым источникам финансирования;
- финансовая модель для нового общежития (компенсация расходов).

## **Операционная деятельность**

- импортозамещение и внедрение ERP системы российского производства;
- модернизация и повышение эффективности системы управления проектами

## **Прозрачность финансовой политики и нормативной базы**

В ходе реализации стратегии финансовый менеджмент становится ключевым и связующим элементом при оценке проектов и инициатив. Одним из основных условий принятия окончательных решений должно являться подтверждение наличия финансирования.