

**УТВЕРЖДАЮ**

Заместитель Министра науки  
и высшего образования  
Российской Федерации

 / Д.В. Афанасьев /  
« 8 » октября 2025 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

по управлению реализацией «дорожной карты»  
программы развития университета  
в рамках программы стратегического академического лидерства  
«Приоритет-2030»

г. Москва, 2025 год

**Оглавление**

1. Введение .....	3
2. Общие положения и принципы управления.....	4
3. Структура и участники системы управления .....	6
4. Дорожная карта: архитектура и жизненный цикл.....	10
5. Ключевые процессы управления .....	13
6. Приложение. Шаблоны документов.....	15

## 1. Введение

Настоящие Методические рекомендации (далее – Рекомендации) разработаны для участников программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» и университетов, признанных кандидатами на участие в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» (далее соответственно – университеты-кандидаты, университеты-участники, вместе – университеты, программа «Приоритет-2030») и устанавливают единые подходы, принципы и регламенты для эффективного планирования, реализации, мониторинга и оценки результатов деятельности университетов-участников и университетов-кандидатов в рамках реализации «дорожных карт» по реализации программ развития университетов (далее – дорожная карта).

«Дорожная карта» по реализации программы развития университета является документом среднесрочного планирования университета по реализации программы развития университета в рамках программы «Приоритет-2030», а также инструментом управления, обеспечивающим практическую реализацию действий университета, направленных на достижение целевой модели и стратегических целей развития в рамках его программы развития (далее - дорожная карта).

При разработке настоящих Рекомендаций учитывались положения Решения о порядке предоставления субсидии от 30 января 2025 г. № 25-71140-01868-Р и положения следующих нормативных правовых актов:

- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;

- Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 г. № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий»;

- Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»;

- Концепция технологического развития на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 г. № 1315-р;

- Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 г. № 4146-р;

- Национальные и федеральные проекты по обеспечению

технологического лидерства Российской Федерации, в том числе национальный проект «Новые материалы и химия», национальный проект «Средства производства и автоматизации», национальный проект «Новые атомные и энергетические технологии», национальный проект «Промышленное обеспечение транспортной мобильности», национальный проект «Беспилотные авиационные системы», национальный проект «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», национальный проект «Новые технологии сбережения здоровья», национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»;

- стратегии социально-экономического развития субъектов Российской Федерации;

- отраслевые документы стратегического планирования Российской Федерации.

Локальные нормативные документы университета, регламентирующие вопросы управления процессом реализации программы развития, должны быть приведены в соответствие с настоящими Рекомендациями (при необходимости).

## **2. Общие положения и принципы управления**

### **2.1. Цели управления**

- Установление общих принципов и процедур для планирования работы университета по управлению процессом реализации дорожной карты.
- Обеспечение эффективного взаимодействия между всеми участниками процесса для достижения согласованных результатов.
- Создание эффективной системы мониторинга, контроля и анализа отклонений для своевременной корректировки дорожной карты.
- Повышение обоснованности управленческих решений и укрепление исполнительской дисциплины на основе достоверной оперативной информации.

### **2.2. Базовые принципы политики управления**

#### **• Принципы стратегического планирования:**

Принцип макропланирования «сверху вниз»: планирование осуществляется исходя из утвержденной целевой модели и стратегических целей развития университета.

Принцип приоритетности: при формировании дорожной карты приоритет отдается проектам, обеспечивающим наибольший вклад в достижение Целевой модели и Стратегических целей университета.

Принцип измеримости результатов: каждый проект должен иметь четкие временные рамки и конкретные, верифицируемые результаты, выраженные в количественных и качественных показателях, позволяющих однозначно оценить степень достижения Стратегических целей и Целевой модели университета в запланированные сроки.

Принцип целенаправленности: мероприятия дорожной карты строго ориентированы на достижение качественных и количественных результатов, закрепленных в стратегических целях Университета.

- **Принципы организации управления:**

Принцип персональной ответственности: каждый участник процесса несет персональную ответственность за достижение поставленных задач в зоне своей компетенции<sup>1</sup>.

Принцип сбалансированности: реализация проектов должна обеспечиваться необходимыми ресурсами (финансовыми, кадровыми, материально-техническими) в полном объеме и в установленные сроки.

Принцип комплексности: дорожная карта реализуется как комплекс взаимосвязанных проектов и процессов на всех уровнях управления университетом. Отдельные ее элементы должны быть синхронизированы между собой и соотнесены со стратегическими целями и достигаемой Целевой моделью.

- **Принципы работы с данными и процессами:**

Принцип методологического единства: все процессы управления<sup>2</sup> основываются на единых понятиях, методиках, классификаторах и форматах данных и однозначную трактовку всеми участниками процесса.

Принцип непрерывности и итерационности: процессы планирования, мониторинга, контроля и актуализации дорожной карты осуществляются на постоянной, циклической основе, в соответствии с установленными регламентами, позволяя своевременно вносить корректировки.

Принцип прозрачности: информация о ходе реализации дорожной карты и программы развития является открытой и доступной для всех участников процесса управления на соответствующих уровнях.

---

<sup>1</sup> Разграничение ответственности между участниками процесса закрепляются настоящими Методическими рекомендациями, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями и иными внутренними нормативными актами университета.

<sup>2</sup> Включая процессы: планирования, мониторинга, контроля, учета, анализа, корректировки и отчетности.

Принцип неизменности: утвержденные плановые и отчетные данные за истекшие периоды пересмотру не подлежат.

### 3. Структура и участники системы управления

#### 3.1. Уровень 1: Стратегическое управление

*Отвечает за определение стратегического вектора развития, утверждение Программы и принятие ключевых решений, влияющих на ее реализацию. Участники этого уровня несут персональную ответственность за достижение макроуровневых показателей и стратегическое позиционирование университета.*

- **Руководитель Программы развития университета:** осуществляет общее стратегическое руководство, несет персональную ответственность за реализацию всей Программы развития, утверждает дорожную карту и изменения в ней, принимает решения о распределении ресурсов. Его функции не ограничиваются принятием управленческих решений, а включают и более широкую деятельность по обеспечению лидерства университета.

К основным функциям относятся:

Стратегическое руководство и ответственность: утверждение Программы развития, дорожной карты и вносимых в них изменений. Несет персональную ответственность за достижение всех ключевых показателей эффективности.

Финансовое и ресурсное управление: принятие окончательных решений о распределении ресурсов и финансировании для реализации Программы развития. Осуществление контроля за целевым расходованием средств.

Организационное управление: утверждение решений о создании, реорганизации или ликвидации структурных единиц, необходимых для реализации Программы развития.

Внешнее позиционирование и взаимодействие: обеспечение стратегического позиционирования университета, а также взаимодействие с ключевыми внешними заинтересованными сторонами (партнерами) и органами государственной власти.

- **Ученый совет или иной коллегиальный орган управления, к полномочиям которого в соответствии с учредительными документами университета отнесены вопросы реализации программы развития университета:** коллегиальный орган, выполняющий экспертно-

консультативные и утверждающие функции. Рассматривает и одобряет ключевые параметры Программы развития, включая целевую модель, стратегические цели и портфели проектов дорожной карты. Ученый совет/коллегиальный орган несет коллективную ответственность за принятие и одобрение стратегически важных решений.

Функции включают:

Рассмотрение и одобрение: рассмотрение и формирование предложений по ключевым характеристикам Целевой модели развития Университета, стратегическим целям, стратегическим технологическим проектам и портфелям проектов для включения в дорожную карту.

Контроль и оценка: рассмотрение результатов реализации проектов и оценка их вклада в достижение стратегических целей. Оценка влияния на целевые показатели эффективности Программы развития и достижение Целевой модели развития университета.

Формирование рекомендаций: выработка рекомендаций по корректировке Программы развития и дорожной карты и перераспределению ресурсов в рамках ее реализации.

### 3.2. Уровень 2: Программно-портфельное управление

*Отвечает за декомпозицию стратегических целей до уровня портфелей проектов, координацию их реализации и методологическое сопровождение. Ключевая функция данного уровня – обеспечение синергии между проектами и их соответствия общим стратегиям. Участники этого уровня также осуществляют методологическое и аналитическое сопровождение проектной деятельности.*

- **Руководитель, ответственный за достижение стратегической цели:** несет персональную ответственность за достижение конкретной стратегической цели, разрабатывает стратегию ее достижения и формирует соответствующий портфель проектов.

Функции включают:

Программное руководство: осуществление стратегического руководства и персональная ответственность за достижение конкретной стратегической цели университета.

Планирование и разработка стратегии: разработка и представление на утверждение детальной стратегии достижения цели, включая систему количественных и качественных показателей, а также сроки их достижения и этапы реализации.

Управление портфелем проектов: формирование и курирование сбалансированного портфеля проектов, направленного на реализацию стратегии, определение их приоритетности и синергии.

Ресурсное управление: управление выделенными ресурсами (кадровыми, финансовыми, инфраструктурными) для реализации портфеля проектов.

Отчетность: подготовка комплексной отчетности о прогрессе в достижении стратегической цели.

- **Руководитель стратегического технологического проекта (СТП):** несет персональную ответственность за полный жизненный цикл СТП, осуществляет комплексное руководство проектом.

Функции включают:

Комплексное руководство: осуществление общего руководства стратегическим технологическим проектом, включая его концепцию, цели, задачи, план-график, бюджет и систему ключевых показателей.

Операционное управление: организация работы проектных команд, проведение координационных совещаний и непрерывный мониторинг исполнения.

Ресурсное управление: управление кадровыми и материально-техническими ресурсами.

Управление взаимодействием: обеспечение взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами для достижения целей СТП.

Отчетность: подготовка комплексной отчетности в рамках СТП.

- **Проектный офис Университета (или иной постоянно действующий орган оперативного управления):** центральный координационный орган. Он выполняет не только административные функции, но и служит центром компетенций и методологической поддержки. Разрабатывает и внедряет единую методологию проектного управления, осуществляет мониторинг реализации Программы развития и формирует консолидированную отчетность.

Функции включают:

Методологическое и административное сопровождение: разработка и актуализация стандартов, регламентов и методических материалов для всех участников проектной деятельности. Осуществление организационной и аналитической поддержки.

Координация и коммуникация: организация взаимодействия между ответственными за стратегические цели, руководителями проектов, структурными подразделениями и внешними партнерами.

Управление изменениями: инициирование и контроль процесса внесения изменений в Программу и, при необходимости, в нормативные локальные акты университета.

Мониторинг и отчетность: формирование консолидированной отчетности о ходе реализации Программы развития и достижении целевых показателей. Проведение мониторинга проектов, анализ рисков и подготовка предложений по их минимизации.

Экспертиза и консультирование: организация экспертизы и формирование предложений по новым проектам для включения в дорожную карту. Оказание информационной и консультационной поддержки руководителям проектов/целей.

- **Офис технологического лидерства Университета:** специализированный центр компетенций, отвечающий за разработку и реализацию стратегии технологического лидерства и формирование портфеля СТП.

Функции включают:

Управление портфелем технологических проектов: формирование и курирование стратегических технологических проектов и портфелей проектов внутри.

Мониторинг и отчетность: формирование консолидированной отчетности о ходе реализации стратегии технологического лидерства и достижении целевых показателей. Проведение мониторинга проектов в рамках СТП, анализ рисков и подготовка предложений по их минимизации.

Привлечение ресурсов: обеспечение привлечения исследователей, инженеров, отраслевых экспертов для реализации проектов в рамках СТП.

Коммерциализация и партнерство: организация процессов коммерциализации результатов научно-технической деятельности, защиты интеллектуальной собственности и патентования разработок. Развитие партнерских отношений с промышленными предприятиями, исследовательскими центрами и другими университетами.

### **3.3. Уровень 3: Операционное управление**

*Исполнительный уровень, отвечающий за непосредственное выполнение проектов и достижение их результатов. Основная задача этого уровня — преобразование стратегических идей в конкретные, измеримые результаты.*

- **Руководитель проекта:** отвечает за оперативное управление проектом. Его основная задача – обеспечение достижения всех запланированных результатов в установленные сроки и в рамках выделенного бюджета.

Функции включают:

Детальное планирование: разработка детального план-графика, бюджета и Паспорта проекта, обеспечение их соответствия стратегическим целям Программы развития.

Управление командой: организация работы проектной команды, распределение задач, обеспечение координации и контроль сроков выполнения работ.

Мониторинг и контроль: осуществление мониторинга хода реализации проекта, идентификация отклонений и принятие мер по их устранению.

Отчетность: подготовка регулярной оперативной отчетности о ходе реализации проекта.

#### 4. Дорожная карта: архитектура и жизненный цикл

##### 4.1. Общая архитектура дорожной карты

Дорожная карта имеет иерархическую структуру, которая обеспечивает четкую взаимосвязь между Целевой моделью развития университета, стратегическими целями университета и конкретными проектами в рамках стратегий по их достижению.

Архитектура дорожной карты построена на основе двух параллельных, но взаимосвязанных потоков – управления проектами по достижению общих стратегических целей развития университета и выделенной стратегии по достижению стратегической цели технологического лидерства университета со Стратегическими технологическими проектами внутри.

Оба потока имеют иерархическую структуру, детализирующую стратегическое видение до уровня конкретных проектов.

##### **Блок 1: Управление стратегиями достижения стратегических целей**

*Данный блок предназначен для планирования и реализации проектов, направленных на достижение общих стратегических целей университета. Включает уровни: Целевая модель → Стратегическая цель → Стратегия достижения → Портфель проектов → Проект).*

Уровень 1: Целевая модель развития университета. Представляет собой высший стратегический уровень, определяющий общее видение и ключевые направления развития университета на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года. Дорожная карта формируется в рамках проектов, направленных на достижение данной целевой модели.

Уровень 2: Стратегическая цель. В рамках Целевой модели выделяются до 10 стратегических целей, которые служат основой для формирования отдельных стратегии по их достижению. Для каждой стратегической цели разрабатывается соответствующая 1 (одна) стратегия.

Уровень 3: Стратегия достижения цели. Этот уровень включает общее описание выбранных подходов и методов, которые будут применены для достижения стратегических целей в рамках реализации стратегии.

Уровень 4: Проекты. В рамках стратегии достижения стратегических целей формируются проекты и план-график их реализации на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года. Каждый проект в дорожной карте имеет свой собственный Паспорт проекта, содержащий детальное описание целей, задач, плановых количественных и качественных показателей, сроков и бюджета. Руководитель проекта несет персональную ответственность за оперативное управление и достижение результатов конкретного проекта.

## **Блок 2: Управление стратегией технологического лидерства**

*Данный блок предназначен для управления научно-исследовательскими и инновационными проектами, которые реализуются в рамках отдельной стратегической цели технологического лидерства университета. Включает уровни: Целевая модель → Стратегическая цель технологического лидерства → Стратегия достижения → Стратегический технологический проект (СТП) → Проекты в рамках СТП.*

Уровень 1: Целевая модель развития университета. Представляет собой высший стратегический уровень, определяющий общее видение и ключевые направления развития университета. Дорожная карта формируется в рамках проектов, направленных на достижение данной модели на период до 2030 года и на плановый период до 2036 года.

Уровень 2: Стратегическая цель технологического лидерства университета. Отдельная стратегическая цель, которая выделяется в рамках Целевой модели развития университета и служит основой для реализации приоритетных научно-технических инициатив.

Уровень 3: Стратегия достижения цели технологического лидерства. Разрабатывается специализированная стратегия, ориентированная на научно-исследовательские и инновационные направления.

Уровень 4: Стратегический технологический проект (СТП). Для достижения цели технологического лидерства формируется организационная инициатива университета, представляющая собой комплекс взаимосвязанных мероприятий и инструментов, направленных на ускоренный переход от результатов предшествующих исследований к коммерчески перспективным, высокотехнологичным наукоёмким продуктам, технологиям и услугам, превосходящим по своим основным параметрам (функциональным, техническим, стоимостным) зарубежные аналоги. Число СТП в Программе развития не должно превышать трех.

Уровень 5: Проекты (СТП). В рамках СТП фиксируется отраслевой тематический фокус университета, в рамках которого формируется портфель взаимосвязанных проектов по разработке высокотехнологичных наукоёмких продуктов, технологий и услуг. Каждый СТП содержит свою собственную дорожную карту, в которую включаются проекты, необходимые для достижения результатов данного СТП. Каждый из этих проектов также имеет собственный Паспорт проекта.

#### **4.2. Жизненный цикл дорожной карты**

Дорожная карта формируется на три года и подлежит ежегодной актуализации исходя из фактической необходимости по представлению руководителя Программы развития университета на заседании одного из коллегиальных органов управления Программой «Приоритет-2030».

Ответственность за составление и актуализацию дорожной карты возлагается на Проектный офис и Офис технологического лидерства. Основанием для работы служат данные, предоставляемые руководителями проектов. Включение проектов в дорожную карту осуществляется с учетом фактически необходимых сроков их реализации и достижения запланированных результатов, в соответствии с периодом действия Программы «Приоритет-2030».

## **5. Ключевые процессы управления**

### **5.1. Процесс планирования и утверждения**

*Утверждение Дорожной карты представляет собой многоэтапный процесс, обеспечивающий стратегическую обоснованность и легитимность принимаемых решений.*

- **Этап 1: Разработка дорожной карты**

Проектный офис и Офис технологического лидерства совместно с руководителями проектов формируют сводный проект Дорожной карты. К разработке проекта дорожной карты могут привлекаться иные структуры, советы, участвующие в реализации программы развития университета.

- **Этап 2: Рассмотрение и согласование дорожной карты**

Проект дорожной карты представляется на заседании Ученого совета или иного коллегиального органа управления, к полномочиям которого в соответствии с учредительными документами университета отнесены вопросы реализации программы развития университета. Ученым советом или иным коллегиальным органом управления рассматривается дорожная карта, оцениваются результаты предшествующего периода реализации и предоставляются рекомендации по корректировке.

- **Этап 3: Утверждение дорожной карты**

На основании полученных рекомендаций от Ученого совета или коллегиального органа управления университет вносит необходимые корректировки в дорожную карту. Доработанная версия утверждается Ректором и вступает в силу.

### **5.2. Процесс мониторинга, контроля и отчетности**

*Процесс мониторинга реализуется на трех уровнях для обеспечения оперативного реагирования.*

- **Оперативный уровень:** руководители проектов ежемесячно предоставляют в Проектный офис и(или) Офис технологического лидерства отчеты о статусе выполнения работ, исполнении бюджета и достижении контрольных точек в рамках реализуемого проекта.

- **Портфельный уровень:** проектный офис и(или) Офис технологического лидерства на ежеквартальной основе формирует сводную отчетность по портфелям проектов и представляет ее руководителям, ответственным за достижение стратегических целей и реализацию стратегических технологических проектов.

- **Стратегический уровень:** ректор (как руководитель Программы развития) не менее чем 1 (один) раз в полгода рассматривает

консолидированный отчет и заслушивает отчет о ходе реализации дорожной карты.

- **Эскалация проблем:** при выявлении существенных отклонений от плана (более 15% по срокам или бюджету) или рисков, угрожающих достижению целей, руководитель проекта незамедлительно информирует Проектный офис и(или) Офис технологического лидерства для вынесения проблемы на соответствующий уровень управления.

### 5.3. Процесс управления изменениями

*Любые изменения ключевых параметров проекта (цели, сроки, бюджет) осуществляются через формализованный процесс.*

- **Инициация изменения:** руководитель проекта подает в Проектный офис и(или) Офис технологического лидерства формальный запрос на изменение, содержащий обоснование и анализ рисков/проблем реализации и их влияния на проект.

- **Экспертиза:** проектный офис и(или) Офис технологического лидерства организует экспертизу запроса и выносит его на рассмотрение руководителю, ответственному за достижение стратегической цели.

- **Утверждение:** изменения внутри процесса реализации проекта, влияющие на параметры стратегической цели или требующие существенного перераспределения ресурсов, утверждаются Ректором (как Руководителем Программы развития).

- **Внесение изменений в процессе реализации:** в случае досрочного завершения проектов или возникновения иных обстоятельств университет вправе вносить корректировки в структуру портфелей проектов (закрытие досрочно успешно завершённых проектов и открытие связанных с ними новых проектов). Все изменения обосновываются с точки зрения достижения стратегических целей и подлежат обязательному повторному утверждению Ученым советом с фиксацией факта корректировки в протоколе заседания.

## **6. Приложение. Шаблоны документов**

1. Информация о проекте по разработке высокотехнологичных наукоемких продуктов, технологий и услуг в рамках реализации Стратегического технологического проекта университета в дорожной карте по реализации программы развития университета в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»;

2. Информация о проектах, направленных на достижение общих стратегических целей университета, планируемых к реализации в дорожной карте по реализации программы развития университета в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»;

3. Информация о проектах, направленных на достижение стратегической цели технологического лидерства университета и проектах по разработке высокотехнологичных наукоемких продуктов, технологий и услуг в рамках реализации Стратегического технологического проекта университета в дорожной карте по реализации программы развития университета в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»;

4. План финансового обеспечения реализации программы развития университета в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»;

5. Форма Согласия на обработку персональных данных.