

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

ОДОБРЕНО**Ученым Советом УА****Протокол № _____****от « 30 » 09 2024 г****УТВЕРЖДАЮ****Ректор****доцент Сырбард С.Р.****2024 г.**

**Стратегия
развития Высшей школы медицины
Университета Адам
на 2025-2030 годы**

Бишкек 2024 г.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Содержание

1. Введение.....	3
2. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие ВШМ УА....	3
3. Миссия, видение и ценности ВШМУА.....	9
4. Стратегические задачи на период до 2030 г.	9
5. Риски и меры по снижению рисков.....	15
6. Приложение 1.....	19
7. Приложение 2	20

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Введение

Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам (ВШМ УА) на период до 2030 года разработана в условиях стремительных изменений в глобальном и национальном секторах высшего образования и здравоохранения. Документ определяет приоритетные направления трансформации и устойчивого роста ВШМ УА, согласованные с общей стратегией Университета Адам (УА), а также с актуальными вызовами в сфере здравоохранения, высшего образования и цифровизации.

Стратегия ВШМ УА учитывает ключевые внешние и внутренние факторы, включая международные стандарты (WFME), национальные приоритеты развития КР, цели устойчивого развития ООН и динамику локального и международного рынков труда. ВШМ УА ориентируется на формирование адаптивной, устойчивой и инновационной медицинской школы, способной обеспечить подготовку врачей нового поколения — профессиональных, этически ориентированных, готовых к междисциплинарной и цифровой практике.

В стратегии отражены системные цели, задачи, индикаторы и механизмы реализации, основанные на институциональном опыте УА, лучших международных практиках и принципах качества, открытости и ответственности. Она становится инструментом стратегического управления, объединяющим образовательную, клиническую, научную и социальную миссии ВШМ УА в единую экосистему.

1. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие ВШМ УА

1.1. Внешние факторы

1.1.1. Развитие Высшей школы медицины Университета Адам (ВШМ УА) происходит в условиях стремительных трансформаций как в системе высшего образования, так и в системе здравоохранения на национальном и международном уровнях.

Ключевыми внешними факторами, определяющими векторы развития ВШМ УА на новом этапе, являются:

- Цифровая трансформация сектора здравоохранения

Быстрое внедрение цифровых технологий в медицинскую практику (электронные медицинские карты, телемедицина, ИИ в диагностике) требует трансформации содержания подготовки врачей, в том числе включения тренингов по цифровой грамотности и симуляционному обучению.

- Цифровизация медицинского образования

Массовое внедрение цифровых решений в здравоохранение и образование требует от медицинских вузов развития цифровой инфраструктуры, симуляционных центров, телемедицинских платформ и виртуальных клинических кейсов. Цифровые навыки становятся обязательными не только для врачей, но и для студентов, начиная с первого

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

курса. Ведущие университеты мира интегрируют AI, e-learning и big data в учебные программы, что повышает требования к цифровой зрелости медицинских школ. Пандемия лишь ускорила очевидное: традиционные форматы больше не работают в одиночку. Симуляторы, AR/VR-обучение, онлайн-кейсы и гибридные лаборатории становятся неотъемлемыми инструментами подготовки современных врачей.

- Интернационализация и глобальная мобильность студентов

Рост числа иностранных студентов, в особенности из региона Южной Азии, требует гибких подходов к адаптации образовательных программ, модульной структуры, усиления языковой поддержки и культурной чувствительности.

- Изменения в структуре рынка труда и новые вызовы в здравоохранении

Пандемия, демографические изменения и рост хронических заболеваний усиливают потребность во врачах с широким спектром клинических, аналитических и межличностных навыков, что должно найти непосредственное отражение в моделях выпускников и содержании образовательных модулей.

- Рост конкуренции

Усиление конкуренции как со стороны местных медицинских вузов, так и со стороны российских, центрально-азиатских университетов требуют стратегического позиционирования и развития уникальных конкурентных преимуществ. Необходимо учитывать возможности внедрения новейших элементов неформального и информального медицинского образования, сертификации навыков и при строгом соблюдении высокого качества образования.

- Повышенные международные требования к качеству медицинского образования

Стандарты WFME, требования Пакистанской медико-стоматологической комиссии и Индийского медицинского совета, а также глобальные рейтинги и реестры (включая ВОЗ) диктуют необходимость прохождения международной аккредитации, соответствия международным требованиям к образовательному процессу и экзаменационным форматам (например, OSCE).

- Ограничения на государственном уровне (регуляторика, миграционная политика, признание дипломов)

Неустойчивая политика по процедурам признания квалификаций в ряде стран, генерирующих абитуриентов, влияет на мобильность студентов и вызывает необходимость стратегического планирования в рекрутинге.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

- Устойчивое развитие и зелёные навыки

Медицина будущего — это не только о здоровье человека, но и о здоровье планеты. В глобальной повестке здравоохранения всё чаще поднимаются вопросы экологической устойчивости, сокращения медицинских отходов, зелёной логистики, энергоэффективности медицинских учреждений. Университетам важно интегрировать устойчивые практики в образовательный процесс, формируя у студентов компетенции экологически ответственного врача.

- Инклюзивность и этика медицинского образования

Современная медицинская школа не может существовать без принципов инклюзивности — как в доступе к образованию, так и в подходах к лечению. Возрастает потребность в подготовке врачей, способных работать с пациентами разных возрастов, культур, гендерных идентичностей и функциональных ограничений. В образовательных программах всё чаще появляются курсы по культурной компетентности, биоэтике, равному доступу и правам пациента. Это требует от вузов адаптации инфраструктуры, разработки адаптированных программ и устойчивой этической платформы.

1.2. Учет Целей устойчивого развития ООН в стратегии ВШМ

ВШМ УА интегрирует Цели устойчивого развития (ЦУР), определённые ООН, в стратегию развития, способствуя формированию устойчивой системы медицинского образования, ориентированной на здоровье общества, качество жизни и этические стандарты.

ЦУР	Суть цели	Отражение в стратегии ВШМ
ЦУР 3	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию	Подготовка компетентных врачей, ориентированных на профилактику, первичную медико-санитарную помощь и устойчивые модели здравоохранения
ЦУР 4	Всеохватное и качественное образование на протяжении всей жизни	Развитие модульных программ, микроквалификаций, гибких траекторий обучения и непрерывного профессионального развития
ЦУР 9	Инновации и инфраструктура	Развитие цифровой образовательной среды, симуляционного центра, цифровой платформы обучения, внедрение технологий ИИ и AR/VR в медицинское образование

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

ЦУР	Суть цели	Отражение в стратегии ВШМ
ЦУР 13	Борьба с изменением климата и его последствиями	Интеграция экологически ответственного мышления в подготовку врачей, формирование зелёных компетенций у студентов, зеленый кампус
ЦУР 17	Глобальное партнёрство для устойчивого развития	Расширение международного сотрудничества, участие в проектах и транснациональных научных инициативах

1.3. Учёт национальных приоритетов и стратегических документов в стратегии ВШМ

Развитие ВШМ УА осуществляется с учётом ключевых стратегических и нормативных документов Кыргызской Республики, отражающих приоритеты в сфере здравоохранения, образования, цифровизации и устойчивого развития.

ВШМ ориентируется на следующие документы:

- **Закон КР «Об образовании» (2023)** — подчёркивает важность непрерывного и гибкого образования, поддержку инклюзивных подходов, цифровизацию обучения, что находит отражение в модульной структуре и микроквалификациях ВШМ.
- **Закон КР «О науке» (2023)** — усиливает внимание к приоритетным направлениям научных исследований, включая медицинскую науку, биотехнологии и цифровую медицину.
- **Закон КР "Об охране здоровья граждан в Кыргызской Республике" (2024, с изменениями 2025)** - определяет приоритеты государственной политики в области здравоохранения, включая вопросы кадрового обеспечения, подготовки специалистов, этических норм и цифровизации медицинской сферы.
- **Национальная стратегия развития КР до 2040 года** — определяет цифровую трансформацию и развитие человеческого капитала как ключевые векторы. ВШМ реализует это через подготовку специалистов, готовых к цифровому здравоохранению и устойчивым практикам.
- **Национальная программа развития образования до 2026 года** — акцентирует внимание на международной аккредитации, развитии качества образования, что соответствует стремлению ВШМ соответствовать стандартам WFME.
- **Программа цифровой трансформации КР (2024–2028)** — способствует интеграции ИИ, телемедицины, AR/VR-обучения в процессы подготовки врачей.
- **Программа по повышению цифровой грамотности (2025–2026)** — поддерживает формирование цифровых компетенций у студентов и преподавателей, необходимых для современной медицинской практики.
- **Постановление Правительства КР от 3 февраля 2004 года № 53** - регулирует деятельность образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования, включая лицензирование, аккредитацию и структуру медицинских программ.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

- **Указ Президента КР от 8 февраля 2021 года № 23** - устанавливает приоритеты модернизации здравоохранения, в том числе цифровую трансформацию, развитие человеческого капитала и повышение доступности медицинских услуг.
- **Постановление Правительства КР от 11 декабря 2017 года № 798** - направлено на совершенствование системы последиplomного медицинского образования, что важно в контексте планируемого запуска ординатуры и интернатуры в ВШМ.

Адаптация стратегии ВШМ к национальным документам усиливает соответствие приоритетам страны, укрепляет позиции университета в системе медицинского образования и создаёт основу для активного участия в устойчивом развитии сектора здравоохранения КР.

1.4. Общий контекст трансформации высшего медицинского образования

Современное высшее образование, включая медицинское, сегодня переживает глубокую трансформацию под воздействием цифровых технологий, международной интеграции и изменения ожиданий общества. ВШМ УА не может оставаться в стороне от этих процессов — напротив, она рассматривает их как возможности для устойчивого развития и лидерства в образовательной среде.

Медицинское образование требует новых подходов к подготовке специалистов, способных работать в условиях цифрового здравоохранения, эпидемиологических вызовов, старения населения и культурного разнообразия. Традиционные модели обучения дополняются гибридными форматами, симуляционным обучением, внедрением цифровых решений и персонализированными траекториями развития.

Глобальные стандарты (такие как WFME) задают высокую планку в обеспечении качества, междисциплинарности и социальной ответственности. Это требует от вузов не только модернизации программ, но и усиления академической мобильности, академической этики, развития навыков работы в мультикультурной и мультидисциплинарной среде.

Трансформация затрагивает и внутреннюю инфраструктуру: цифровые платформы, симуляционные центры, гибкие пространства для групповой работы становятся неотъемлемой частью образовательной среды. Особое внимание уделяется инклюзивности, обеспечению равного доступа и поддержке студентов с разным уровнем подготовки.

В то же время сфера высшего медицинского образования в КР сталкивается с рядом вызовов: ускоренное и не всегда сбалансированное расширение спектра медицинских программ, фрагментарность практической подготовки, неравномерное качество программ, кадровый дефицит в клиническом звене, недостаточный уровень языковых и цифровых навыков профессорско-преподавательского состава, недостаточная интеграция современных технологий и цифровых решений. Одновременно усиливаются требования к соответствию международным стандартам (WFME), что требует трансформации содержания, инфраструктуры и подходов.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Несмотря на наличие государственных инициатив по модернизации здравоохранения и образования, частный сектор, включая ВШМ УА, играет всё более значимую роль в обеспечении доступности, качества и инновационности подготовки медицинских кадров. Таким образом, развитие ВШМ осуществляется в русле глобальных и национальных трендов, направленных на создание адаптивной, устойчивой и конкурентоспособной системы подготовки медицинских кадров нового поколения.

1.5. Внутренние факторы

Несмотря на относительную «молодость», ВШМ УА уже занимает стратегически важное место в структуре университета. Внутренние факторы, определяющие возможности и ограничения развития:

- Потенциал аккредитованного международного медицинского образования

ВШМ прошла международную институциональную аккредитацию по стандартам WFME и включена в реестр ВОЗ, что обеспечивает международное признание программ и создаёт предпосылки для глобальной мобильности выпускников.

- Акцент на обучение иностранных студентов

Основной контингент студентов – из Индии и Пакистана, что требует гибких подходов к учебным траекториям, усиленной языковой подготовки, развития кросс-культурной и цифровой адаптации.

- Кадровые вызовы

Высокая конкуренция за квалифицированных преподавателей, текучесть кадров, неоднородный уровень цифровых и языковых компетенций у части персонала требуют системной кадровой политики, направленной на развитие и удержание преподавательского состава.

- Развитие симуляционного центра и клинической базы

Наличие симуляционного центра и договоров с государственными и частными клиниками обеспечивает практикоориентированное обучение, но требует дальнейшего расширения и институционализации (в том числе в формате частно-государственного партнёрства).

- Стратегическая роль в доходах университета

ВШМ формирует значительную долю доходной части университета, одновременно оставаясь наиболее ресурсозатратным подразделением в связи с фазой активного институционального роста и международной интеграции.

- Участие в стратегических инициативах Университета Адам

ВШМ УА участвует в реализации всех 10 стратегических шагов развития университета, включая развитие цифровой инфраструктуры, научной базы, международного сотрудничества, кадрового потенциала и аккредитаций.

- Использование институционального опыта Университета Адам

Развитие ВШМ опирается не только на профильную специфику, но и на системный опыт университета в таких ключевых направлениях, как внедрение компетентностного подхода, разработка микроквалификаций, цифровизация, независимая аккредитация и управление качеством. Этот опыт адаптируется к задачам медицинского образования, ускоряя интеграцию ВШМ в национальную и международную академическую среду.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

2. Миссия, видение и ценности ВШМ УА

2.1. **Миссия Высшей школы медицины** является подготовка высококвалифицированных, этически ориентированных и социально ответственных врачей нового поколения, способных эффективно действовать в современных медицинских системах, работать в многонациональной среде, применять цифровые технологии и клиническое мышление, а также стремиться к постоянному профессиональному росту — на благо общественного здоровья и устойчивого развития.

2.2. **Видение ВШМ** — стать национально и международно-признанным центром медицинского образования и исследований, с развитой клинической и цифровой инфраструктурой, качественными программами подготовки врачей и активным вкладом в развитие здравоохранения в национальном и азиатском регионе.

2.3. Ценности

В достижении миссии ВШМ УА руководствуется ценностями, которые согласованы с ценностями УА (сопоставление ценностей УА и ВШМ УА представлено в *Приложении 1*) и являются основными драйверами успеха и развития:

- **этическая ответственность и уважение** — фундамент врачебной профессии, основанный на внимании к человеку, признании достоинства пациента и коллег, соблюдении медицинской этики и культурной чувствительности.
- **профессиональная проактивность** — готовность брать на себя ответственность в сложных условиях здравоохранения, демонстрируя лидерство в профессиональном и человеческом смысле.
- **честность и клиническая этика** — прозрачность в принятии медицинских решений, соблюдение стандартов и принципов доказательной медицины.
- **постоянное развитие и самосовершенствование** — готовность к lifelong learning, стремление к профессиональному росту в науке, обучении и медицинской практике.
- **командная работа и мультидисциплинарное партнёрство** — взаимодействие с коллегами, пациентами, клиниками, аптеками и всеми участниками системы здравоохранения.
- **инновационность и научное мышление** — интеграция цифровых технологий, симуляционных методов и исследовательского подхода в практику и преподавание.

3. Стратегические задачи на период до 2030 г.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

3.1. Стратегические задачи ВШМ УА согласованы с общими направлениями развития УА и уточнены с учётом специфики высшего медицинского образования. Сопоставление стратегических задач представлено в *Приложении 2*.

3.2. В основу стратегии ВШМ УА на период до 2030 года положены четыре ключевых концепта, определяющих подход к развитию и трансформации университета в целом и его структурных подразделений. Эти концепты отражают комплексный, системный и сбалансированный подход к управлению изменениями в условиях высокой неопределённости.

- Цифровизация

Переход к цифровой модели функционирования университета как основы повышения эффективности, прозрачности и качества всех процессов. Цифровизация охватывает ключевые образовательные, клинические, научные, административные и коммуникационные аспекты, создавая единую экосистему на базе современных ИТ.

- Адаптивность

Гибкость в подходах к управлению, обучению и внутренней культуре. Адаптивность означает способность ВШМ УА своевременно реагировать на внешние вызовы, трансформировать процессы, обновлять учебные, клинические и организационные практики, обеспечивая устойчивое качество в условиях перемен.

- Устойчивость

Ориентация на долгосрочное развитие ВШМ УА, включающая социальную, организационную, финансовую и экологическую устойчивость. Устойчивость предполагает баланс между инновационным развитием и ответственным отношением к ресурсам, людям и окружающей среде.

- Гибридность

Интеграция разнообразных форматов, подходов и моделей в образовательной, клинической, научной и управленческой деятельности. Гибридность обеспечивает сочетание очного и цифрового (включая симуляционное и платформенное) обучения, междисциплинарности в исследованиях, а также разнообразие форм взаимодействия с внешними партнёрами и сообществом.

Принципы цифровизации, адаптивности, устойчивости и гибридности пронизывают всю стратегическую архитектуру ВШМ УА, определяя не только цели, но и стиль институционального мышления.

Стратегическая задача 1. Совершенствование образовательных программ высшего медицинского образования в соответствии с международными стандартами WFME с целью подготовки компетентных, клинически ориентированных и этически ответственных врачей нового поколения.

Акцент делается на гибкую структуру, персонализированные траектории обучения, адаптивность содержания и соответствие глобальным и национальным требованиям (в

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

соответствии со стандартами WFME, с учётом требований национальных и иностранных регуляторов)

Базовые KPI:

- Доля программ, аккредитованных по стандартам WFME и прошедших внешнюю экспертизу, %
- Доля студентов, обучающихся по персонализированным траекториям, %
- Количество внедрённых модулей по soft skills и цифровым компетенциям
- Количество разработанных междисциплинарных курсов
- Количество обновленных оценочных средств и форм контроля
- Результаты внутренних и внешних экспертиз образовательных программ ВШМ УА
- Уровень удовлетворённости студентов качеством образовательных программ ВШМ УА (по результатам опросов), %

Стратегическая задача 2. Развитие цифровой образовательной и клинической среды для повышения эффективности и качества подготовки студентов-медиков, соответствующей современным вызовам цифровой трансформации здравоохранения.

В фокусе задачи - создание современной цифровой среды, обеспечивающей эффективную подготовку студентов к профессиональной деятельности в условиях цифрового здравоохранения. Особое внимание уделяется развитию симуляционного и телемедицинского обучения, внедрению цифровых платформ, а также формированию eHealth-компетенций у студентов и преподавателей.

Также задача включает внедрение инструментов цифрового сопровождения клинической подготовки, применение аналитических решений и обеспечение устойчивости цифровых процессов.

Базовые KPI:

- Доля курсов, реализуемых с использованием цифровых платформ и симуляционного оборудования, %
- Доля преподавателей, владеющих цифровыми и eHealth-компетенциями, %
- Количество курсов, реализуемых с элементами цифрового и симуляционного обучения
- Обновление симуляционного центра: число рабочих модулей, сценариев и симуляторов
- Количество студентов, обучающихся с использованием AR/VR или телемедицинских технологий
- Уровень удовлетворённости пользователей цифровой инфраструктурой (по результатам опросов), %
- Количество разработанных виртуальных клинических кейсов
- Наличие цифрового портфолио/электронного журнала для студентов
- Доля студентов, активно использующих мобильные приложения в образовательном процессе.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Стратегическая задача 3. Формирование устойчивой клинической, образовательной и исследовательской среды ВШМ как основы качества, безопасности и развития в условиях высокой неопределённости

Основные направления реализации задачи:

- институционализация и развитие сети институционализированных учебно-клинических площадок, в том числе на основе частно-государственного партнёрства;
- укрепление исследовательской инфраструктуры с приоритетом прикладных и междисциплинарных медицинских исследований;
- интеграция принципов устойчивого развития и «зелёной» медицины в инфраструктуру, управление и образовательный процесс.

Базовые KPI:

- Доля курсов, интегрирующих компоненты устойчивого развития и зелёной медицины, %
- Доля студентов, завершивших обучение по модулям/курсам, содержащим компоненты устойчивого развития, %
- Количество научных проектов, связанных с зелеными технологиями и устойчивым развитием
- Количество стратегических клинических партнёров ВШМ УА (с долгосрочными договорами), ед.
- Доля исследовательских проектов, реализуемых совместно с практическими учреждениями, %
- Количество мероприятий по экологизации кампуса (энергоэффективность, переработка и пр.), ед.

Стратегическая задача 4. Укрепление международного сотрудничества, академической мобильности и глобальной репутации ВШМ УА через развитие партнёрств, интернационализацию программ и соответствие международным стандартам.

В рамках задачи реализуются:

- расширение академических и клинических партнёрств с зарубежными университетами, НПО, клиниками;
- интернационализация преподавания: привлечение иностранных специалистов, развитие программ на английском языке;
- усиление академической мобильности студентов и преподавателей;
- прохождение международных аккредитаций (WFME, ECFMG и др.);
- активное участие в международных профессиональных ассоциациях, форумах, научных коллаборациях.

Базовые KPI:

- Количество действующих международных соглашений в области медицинского образования, ед.
- Количество иностранных преподавателей, привлечённых к программам ВШМ УА, чел.
- Число студентов, участвующих в программах академической мобильности, чел.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

- Успешное прохождение международных аккредитаций / включение в глобальные реестры (WFME, WHO Directory и др.), факт
- Количество совместных международных научных проектов и публикаций, ед.
- Доля иностранных студентов от общего числа студентов ВШМ, %
- Число преподавателей, прошедших международные тренинги, мастер-классы.

Стратегическая задача 5. Повышение научного потенциала ВШМ УА посредством развития клинических, междисциплинарных исследований, формирование устойчивой исследовательской культуры и запуск послевузовских академических программ.

В приоритетах — создание среды для прикладных и клинических исследований, развитие исследовательских навыков у студентов и преподавателей, а также подготовка к запуску PhD-программ и интеграция в международные исследовательские сети.

Базовые KPI:

- Исследовательская активность
 - Количество совместных исследовательских проектов с участием ППС, сотрудников и студентов;
 - Количество поданных и выигранных грантовых заявок, ед.
 - Количество студентов и ординаторов, вовлечённых в НИР, чел.
 - Доля преподавателей, участвующих в исследовательских проектах, %
 - Факт запуска PhD-программы по медицинскому направлению
 - Количество научных мероприятий (конференций, семинаров, школ), с участием ВШМ, ед.
- Публикационная активность
 - Количество научных публикаций ВШМ УА в рецензируемых журналах (в том числе Scopus/Web of Science), ед.

Стратегическая задача 6. Развитие и поддержка кадрового потенциала ВШМ УА как ключевого ресурса качества медицинского образования и устойчивого развития.

Особое внимание уделяется формированию профессионального сообщества, способного работать в многонациональной цифровой среде, владеющего современными клиническими, педагогическими и исследовательскими навыками, а также системе мотивации и удержания ключевых талантов.

Базовые KPI:

- Повышение квалификации и развитие персонала
 - Доля преподавателей и сотрудников, имеющих персональные планы профессионального развития, утверждённые и отслеживаемые ежегодно
 - Доля преподавателей, прошедших повышение квалификации за последние 2 года, %
 - Количество тренингов и семинаров, проведенных в рамках внутренней системы повышения квалификации преподавателей

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

- Доля новых преподавателей, прошедших обучение современным методам преподавания
- Доля преподавателей, завершивших обучение по использованию цифровых инструментов (eHealth компетенции), %
- Доля преподавателей, прошедших повышение квалификации по английскому языку, %
- Адаптация и вовлеченность персонала
- Уровень удовлетворенности сотрудников системой оплаты труда, %
- Уровень удовлетворённости ППС условиями работы и возможностями развития (опрос), %
- Наличие системы кадрового резерва и программ наставничества (да/нет + оценка эффективности)

Стратегическая задача 7. Развитие управленческой и академической структуры ВШМ УА для повышения эффективности, прозрачности и устойчивости процессов в условиях роста и интернационализации.

Базовые KPI:

- Наличие утверждённой и реализуемой организационной структуры, основанной на стратегических приоритетах ВШМ УА"-
- Доля подразделений, реформатированных/реорганизованных на основе аудита эффективности
- Количество актуализированных должностных инструкций с учетом новых функций и задач
- Уровень удовлетворённости сотрудников новой оргструктурой (опрос), %
- Доля процессов, поддерживаемых цифровыми инструментами управления, %
- Число внедренных регламентов и внутренних стандартов управления ВШМ УА

Стратегическая задача 8. Формирование устойчивой системы обеспечения качества медицинского образования и клинической подготовки, ориентированной на соответствие национальным и международным стандартам (включая WFME) и на постоянное улучшение практик обучения.

Базовые KPI:

- Успешно пройденные процедуры национальной и международной аккредитации (по стандартам WFME)
- Результаты самооценки и внешней экспертизы образовательных программ ВШМ УА
- Количество внедрённых механизмов мониторинга качества клинической подготовки (чек-листы, наблюдения, журналы супервизии)
- Доля студентов, успешно прошедших экзамены формата OSCE, %
- Уровень удовлетворённости студентов клинической подготовкой, %
- Количество обучений для преподавателей по методикам оценки и обеспечения качества, ед.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

- Изменения, внедрённых в учебные планы по результатам оценки качества
- Количество пересмотренных методик преподавания на основе обратной связи

Стратегическая задача 9. Расширение социальной миссии ВШМ УА и развитие инклюзивной среды, способствующей формированию социально ответственных врачей, готовых к работе в разнообразных сообществах.

Базовые KPI:

- Доступность и инклюзия
 - Уровень доступности образовательной среды (аудит, факт)
 - Доля преподавателей, прошедших обучение по инклюзивности и биоэтике, %
- Психологическая, карьерная поддержка и развитие soft skills
 - Количество программ/модулей дополнительного образования
 - Число студентов, охваченных дополнительным образованием
 - Уровень удовлетворённости студентов системой социальной и психологической поддержки
 - Количество реализованных мероприятий по просвещению и профилактике здоровья
- Вовлечение в социальную жизнь
 - Количество внешних партнёров, вовлечённых в реализацию социальной миссии ВШМ УА
 - Количество реализованных волонтерских и социальных проектов
 - Доля студентов, вовлечённых в социальные и профилактические проекты, %
 - Оценка социальной вовлечённости студентов (опрос), %

Стратегическая задача 10. Развитие устойчивых партнёрств и расширение взаимодействия с клиническими учреждениями, бизнесом, государственными структурами и гражданским обществом для повышения качества образования, исследований и социальной миссии ВШМ УА.

Базовые KPI:

- Клинические и образовательные партнёрства:
 - Количество стратегических партнёрств с клиниками, фармкомпаниями, лабораториями и медицинскими учреждениями, ед.
 - Количество реализованных совместных проектов с действующими партнерами
 - Количество совместных образовательных программ или модулей, реализуемых с партнёрами
 - Количество студентов, прошедших практику на базе партнёрских организаций, чел.
 - Уровень вовлеченности партнеров в совместные инициативы
 - Количество заключённых соглашений с организациями гражданского общества и образовательного сектора (НПО, школы, СПО)
- Социальные и межсекторные взаимодействия:

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

- Количество мероприятий, проведённых совместно с НПО, госструктурами или пациентскими сообществами
- Уровень удовлетворённости партнёров взаимодействием с ВШМ УА (по опросам), %

4. Риски и меры по снижению рисков

Реализация стратегии ВШМ УА сопряжена с воздействием внешних и внутренних факторов, способных повлиять на достижение поставленных целей. В рамках разработки стратегии проведён анализ ключевых рисков, определены их возможная сила влияния и вероятность возникновения, а также предложены меры по их минимизации.

Оценка проводилась по следующим параметрам:

- **степень влияния** — потенциальный масштаб негативных последствий;
- **вероятность наступления** — вероятность возникновения риска в условиях реализации стратегии.

Уровень риска определялся на основании матрицы «вероятность × влияние».¹

Внешние риски

Тип риска: Социально-политический

Описание риска: Изменения в госуправлении и образовательной политике

Вероятность: Низкая

Влияние: Низкое

Уровень риска: Низкий

Меры по снижению риска: Учёт при стратегическом планировании, сценарный анализ

Тип риска: Миграционный

Описание риска: Ужесточение визовой или миграционной политики стран-партнёров (КР, Индия, Пакистан)

Вероятность: Низкая

Влияние: Среднее

Уровень риска: Средний

Меры по снижению риска: Диверсификация стран рекрутинга

Тип риска: Организационно-правовой

Описание риска: Изменения в международных и национальных аккредитационных требованиях (WFME, ECFMG и др.)

Вероятность: Средняя

Влияние: Высокое

¹ Полный перечень рисков и мероприятий представлен в Приложении 1.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Уровень риска: Высокий

Меры по снижению риска: Постоянный мониторинг требований, обновление программ, работа с международными экспертами

Тип риска: Организационно-правовой

Описание риска: Изменения в нормативно-правовой базе, лицензировании

Вероятность: Средняя

Влияние: Высокое

Уровень риска: Высокий

Меры по снижению риска: Мониторинг НПА, участие в профессиональных сообществах, оперативная адаптация

Тип риска: Финансово-экономический

Описание риска: Снижение платёжеспособности, экономическая нестабильность

Вероятность: Высокая

Влияние: Высокое

Уровень риска: Критический

Меры по снижению риска: Диверсификация доходов, гибкие модели оплаты, гранты, расширение форматов обучения

Тип риска: Социокультурный

Описание риска: Снижение уровня подготовки абитуриентов, дефицит цифровых и языковых навыков

Вероятность: Высокая

Влияние: Высокое

Уровень риска: Критический

Меры по снижению риска: Работа с ООСО, диагностика на входе, подготовительные курсы, повышение требований

Тип риска: Коммуникационный

Описание риска: Потеря ключевых партнёров, снижение вовлечённости внешних организаций

Вероятность: Средняя

Влияние: Среднее

Уровень риска: Средний

Меры по снижению риска: Поддержка устойчивых партнёрств, обновление соглашений, включение в совместные проекты

Тип риска: Конкурентный

Описание риска: Рост привлекательности региональных зарубежных медицинских вузов

Вероятность: Средняя

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Влияние: Среднее

Уровень риска: Средний

Меры по снижению риска: Укрепление бренда, международная аккредитация, участие в рейтингах

Внутренние риски

Тип риска: Кадровый

Описание риска: Дефицит квалифицированных кадров, текучесть, слабая управленческая подготовка, трудности с наймом и удержанием клинических преподавателей, неоднородный уровень профессиональной подготовки

Вероятность: Высокая

Влияние: Высокое

Уровень риска: Высокий

Меры по снижению риска: Развитие мотивации, карьерные треки, система наставничества и адаптации

Тип риска: Управленческий

Описание риска: Ошибки в стратегическом и операционном планировании, слабая аналитика, сложности координации между академическими и клиническими подразделениями

Вероятность: Средняя

Влияние: Среднее

Уровень риска: Средний

Меры по снижению риска: Внедрение мониторинга, внешняя оценка, стратегические сессии и корректировка решений

Тип риска: Репутационный

Описание риска: Слабая внешняя коммуникация, негативные отклики, низкая вовлечённость выпускников

Вероятность: Средняя

Влияние: Среднее

Уровень риска: Средний

Меры по снижению риска: Коммуникационная стратегия, работа с обратной связью, развитие бренда и веб-платформ

Тип риска: Технологический

Описание риска: Износ ИТ-инфраструктуры, симуляционного оборудования, недостаточный уровень цифровых и симуляционных компетенций у преподавателей

Вероятность: Средняя

Влияние: Высокое

Уровень риска: Высокий

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Меры по снижению риска: Модернизация платформ, обучение персонала, цифровой аудит процессов

Тип риска: Академический

Описание риска: Снижение качества программ, отсутствие механизмов самооценки и международной экспертизы

Вероятность: Средняя

Влияние: Высокое

Уровень риска: Высокий

Меры по снижению риска: Внутренний аудит программ, международная аккредитация, обратная связь со студентами

Приложение 1

Сравнительная таблица: сопоставление ценностей УА и ВШМ УА

Ценности УА

Адаптация для ВШМ

Доверие и уважение — академическая среда, в которой фундамент врачебной профессии, основанный на ценится мнение каждого, вкладывании к человеку, признании достоинства всех участников и безопасное пациента и коллег, соблюдении медицинской этики и пространство для роста.

культурной чувствительности.

Лидерство — инициативность, ответственность, стремление быть первыми.

Профессиональная проактивность — готовность брать на себя ответственность в сложных условиях здравоохранения, демонстрируя лидерство в профессиональном и человеческом смысле.

Академическая свобода и честность — право мыслить свободно, обязанность действовать этично.

Честность и клиническая этика — прозрачность в принятии медицинских решений, соблюдение стандартов и принципов доказательной медицины.

Качество и стремление к совершенству — улучшение всех аспектов, стремление к высоким стандартам.

Постоянное развитие и самосовершенствование — готовность к lifelong learning, стремление к профессиональному росту в науке, обучении и медицинской практике.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Ценности УА

Командный дух и партнёрство — сотрудничество и уважение к вкладу каждого.

Инновационность — готовность к экспериментам, новым подходам, не боясь ошибок.

Адаптация для ВШМ

Командная работа и мультидисциплинарное партнёрство — взаимодействие с коллегами, пациентами, клиниками, аптеками и всеми участниками системы здравоохранения.

Инновационность и научное мышление — интеграция цифровых технологий, симуляционных методов и исследовательского подхода в практику и преподавание.

Приложение 2

Сравнительная таблица: Стратегические задачи УА и адаптация для ВШ МУА

Задача УА	Задача ВШМ УА
1. Развитие образовательных программ на основе инновационных подходов с целью подготовки компетентных конкурентноспособных кадров, способных не только эффективно работать в современном изменяющемся мире, но и активно развивать его.	Совершенствование образовательных программ высшего медицинского образования в соответствии с международными стандартами WFME с целью подготовки компетентных, клинически ориентированных и этически ответственных врачей нового поколения.
2. Развитие цифровой образовательной экосистемы, включающей передовые технологии и инструменты, для обеспечения качественного и инновационного обучения и поддержки цифровой трансформации университета.	Развитие цифровой образовательной и клинической среды для повышения эффективности и качества подготовки студентов-медиков, соответствующей современным вызовам цифровой трансформации здравоохранения.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Задача УА

3. Создание устойчивой образовательной и исследовательской среды, направленной на развитие экологической ответственности и внедрение зеленых технологий для поддержки устойчивого развития и привлечения грантового финансирования.
4. Укрепление международного положения университета и развитие мультикультурной среды через интернационализацию, развитие стратегических партнерств, повышение академической мобильности и активности и активное участие в глобальных образовательных и исследовательских инициативах.
5. Повышение научного потенциала и конкурентоспособности университета через развитие совместных исследований, инновационной деятельности и публикационной активности.
6. Развитие кадрового потенциала УА для обеспечения его устойчивого развития.
7. Оптимизация и развитие организационной структуры университета для повышения эффективности управления, качества процессов и ответственности персонала.
8. Повышение качества образования

Задача ВШМ УА

- Формирование устойчивой клинической, образовательной и исследовательской среды ВШМ как основы качества, безопасности и развития в условиях высокой неопределённости
- Укрепление международного сотрудничества, академической мобильности и глобальной репутации ВШМ УА через развитие партнёрств, интернационализацию программ и соответствие международным стандартам.
- Повышение научного потенциала ВШМ УА посредством развития клинических, междисциплинарных исследований, формирование устойчивой исследовательской культуры и запуск послевузовских академических программ.
- Развитие и поддержка кадрового потенциала ВШМ УА как ключевого ресурса качества медицинского образования и устойчивого развития.
- Развитие управленческой и академической структуры ВШМ УА для повышения эффективности, прозрачности и устойчивости процессов в условиях роста и интернационализации.
- Формирование устойчивой системы обеспечения качества медицинского образования и клинической подготовки, ориентированной на соответствие национальным и международным стандартам (включая WFME) и на постоянное улучшение практик обучения.

Система Менеджмента Качества		
Регистрационный номер 16-01/2	Стратегия развития Высшей школы медицины Университета Адам	Номер и дата приказа №25/1 -ОД от 30.09.24г.

Задача УА

9. Социальная ответственность и инклюзивность

10. Развитие партнёрских связей.

Задача ВШМ УА

Расширение социальной миссии ВШМ УА и развитие инклюзивной среды, способствующей формированию социально ответственных врачей, готовых к работе в разнообразных сообществах.

Развитие устойчивых партнёрств и расширение взаимодействия с клиническими учреждениями, бизнесом, государственными структурами и гражданским обществом для повышения качества образования, исследований и социальной миссии ВШМ УА.